

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2020,10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Zainal (2015,4) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, perorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan aktivitas – aktivitas dalam organisasi yang dikelola secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2020,21) terdiri dari:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*), adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif secara efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, koseptual, dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsisten.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Menurut Zainal (2015,13) Adapun fungsi -fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

1. Fungsi manajerial

- Perencanaan (*planning*)
- Pengorganisasian (*organizing*)
- Pengarahan (*directing*)
- Pengendalian (*controlling*)

2. Fungsi operasional

- Pengadaan tenaga kerja (SDM)
- Pengembangan
- Kompensasi
- Pengintegrasian
- Pemeliharaan
- Pemutusan hubungan kerja.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Zainal (2015,8) Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Tujuan ini menuntun studi dan praktik manajemen sumber daya manusia yang umumnya juga dikenal sebagai manajemen personalia.

Menurut Kasmir (2019,7) Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka pimpinan mengambil langkah-langkah atau Tindakan-tindakan terhadap karyawannya seperti:

1. Mempengaruhi

Artinya pimpinan harus mampu untuk mempengaruhi seluruh karyawan untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan keinginan perusahaan, melalui pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, seluruh karyawan akan melakukan seluruh tugas-tugasnya sesuai dengan yang telah diberikan kepadanya.

2. Memotivasi

Pimpinan harus mendorong, menyemangati karyawan agar terus begairah dan bersemangat dalam bekerja. Motivasi dapat terjadi dari dalam diri karyawan apabila karyawan merasa nyaman, atau dari luar dirinya seperti apa yang akan diberikan perusahaan.

3. Loyal

Pimpinan harus mampu membuat karyawan setia kepada perusahaan. Karyawan akan, senang dan senang dan betah bekerja di perusahaan dan tidak

membongkar rahasia perusahaan kepada pihak luar. Pimpinan juga harus mampu menekan tingkat keluar masuk (*turnover*) karyawan dengan mengakomodasi seluruh kepentingan karyawan secara profesional dan proposional.

4. Komitmen

Pimpinan harus mampu untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen karyawan dapat dilihat dari kepatuhannya kepada segala aturan yang telah ditetapkan perusahaan.

5. Kepuasan kerja

Pimpinan harus mampu untuk memberikan kepuasan kerja kepada seluruh karyawannya, sehingga terus mau bekerja. Kepuasan kerja karyawan sangat penting karena akan berdampak kepada hal-hal lainnya, seperti motivasi kerja dan kinerja.

6. Kinerja

Pimpinan harus mampu meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan karyawan yang berkinerja tinggilah, perusahaan mampu menghasilkan laba yang optimal. kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, keahlian, motivasi kerja, kepuasan kerja serta kepemimpinan. Artinya untuk meningkatkan kinerja maka faktor yang disebutkan di atas harus dikelola dengan sebaik-baiknya.

7. Kesejahteraan

Pimpinan harus mampu memberikan kesejahteraan yang lebih baik dibandingkan dengan yang diberikan perusahaan lain, sehingga motivasi, komitmen, loyalitas, kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga harus meningkat.

Artinya karyawan yang kesejahteraannya layak, wajar dan lebih baik dari perusahaan lain akan memberikan keuntungan bagi perusahaan, karena akan bekerja baik.

2.1.2 Seleksi

2.1.2.1 Pengertian Seleksi

Menurut Zainal (2015,126) Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi.

Menurut Sedarmayanti (2016,137) Seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Seleksi bertujuan memutuskan apakah seorang pelamar diterima bekerja atau tidak. Proses seleksi tergantung pada tiga masukan penting:

1. Informasi analisis jabatan
2. Rencana sumber daya manusia
3. Rekrutmen

2.1.2.2 Tujuan Seleksi

Menurut Kasmir (2019,102-104) Secara umum tujuan utama dari proses seleksi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik

Artinya yang utama bagi perusahaan adalah memperoleh karyawan yang jujur dan memiliki moral atau perilaku yang baik. Dengan demikian, kecil

kemungkinan jika nanti diangkat sebagai karyawan akan melakukan hal-hal yang merugikan perusahaan. Dengan demikian melalui seleksi dapat meminimalkan risiko karyawan untuk berbuat curang setelah diterima bekerja.

2. Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu

Artinya karyawan mau dan mampu melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Hasil seleksi nantinya akan memilih orang-orang yang mau dan mampu untuk bekerja, sehingga tugas-tugas yang diberikan kepadanya dapat dijalankan dengan sebaik mungkin. Karyawan seperti ini akan bekerja sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.

3. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan

Dalam hal ini perusahaan berharap karyawan yang dipilih, akan merasa di rumah sendiri, sehingga berusaha keras untuk bekerja dan membela kepentingan perusahaan. Rasa memiliki ini akan ikut mendorong karyawan bekerja lebih baik. Bahkan karyawan akan merasa bangga bekerja di perusahaan tersebut.

4. Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi

Dalam seleksi diharapkan akan mendapatkan karyawan yang memiliki loyalitas dan integritas tinggi untuk membela kepentingan perusahaan.

Artinya mendapatkan karyawan yang memiliki kesetiaan kepada perusahaan seperti tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak manapun. Kemudian berusaha menunjukkan dan membela kepentingan perusahaan jika ada yang mencoba untuk berbuat tidak baik terhadap perusahaannya. Loyalitas juga dapat mencegah atau mengurangi terjadinya tingkat turnover karyawan.

5. Mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi

Dalam proses seleksi diharapkan akan mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi yang kuat untuk memajukan perusahaan. Artinya dengan seleksi yang baik akan memperoleh karyawan yang inovatif guna mengembangkan produk perusahaan.

Adapun tujuan khusus seleksi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Untuk merebut karyawan pesaing

Artinya sengaja merekrut karyawan dari perusahaan lain. Hal ini dilakukan agar karyawan perusahaan pesaing pindah ke perusahaannya dengan iming-iming berbagai fasilitas yang menjanjikan lebih dari sebelumnya. Dengan pindahnya karyawan pesaing diharapkan mampu untuk melemahkan pesaing dari sisi sumber daya manusia. Namun cara ini dilakukan kurang baik dan jarang sukses, karena pihak lain akan melakukan hal yang sama. Biasanya perusahaan melakukannya secara diam-diam.

2. Mencari karyawan yang sudah memiliki pengalaman

Artinya perusahaan sengaja mencari tenaga kerja khusus memiliki pengalaman yang memadai sehingga perusahaan, tidak perlu lagi memberikan pelatihan. Biasanya cara seperti ini dilakukan untuk waktu yang tidak terlalu lama, misalnya meminjamkan karyawan perusahaan rekanan yang kelebihan karyawan, dengan iming-iming kompensasi yang lebih baik. Sekalipun cara ini cukup sulit untuk dilakukan mengingat jumlahnya relative sedikit dan walaupun ada perusahaan harus membayar kompensasi yang cukup tinggi.

2.1.2.3 Pendekatan Seleksi

Menurut Priansa (2017,107) Pendekatan seleksi dapat beragam. Namun secara umum terdapat beberapa pendekatan seleksi yang sering digunakan oleh organisasi yaitu:

1. Successive Hurdles Selection Approved

Pendekatan ini mengharuskan calon pegawai untuk mengikuti prosedur seleksi secara bertahap. Disetiap tahapan seleksi tersebut dilakukan pengujian. Hanya calon yang lulus ditahapan tertentu yang akan mengikuti seleksi selanjutnya. Setiap tahapan menyajikan tingkat kesulitan yang beragam tergantung kepada kebutuhan organisasi. Pendekatan ini sangat efisien, baik dari segi biaya maupun waktu, terutama jika jumlah peserta seleksi banyak.

2. Compensatory Selection Approach

Pendekatan ini mengharuskan semua calon pegawai untuk diberikan kesempatan yang sama dalam mengikuti seluruh tahapan seleksi yang telah ditentukan. Kekurangan dan kelebihan calon pegawai di suatu bidang tertentu dapat dikompensasikan dengan kekurangan dan kelebihan di bidang yang lain.

2.1.2.4 Faktor-Faktor Penting Diperhatikan Dalam Seleksi

Menurut Zainal (2015,141) Perusahaan semakin dituntut untuk mencapai semua sasaran yang diinginkan oleh manajemen. Sementara itu, karyawan semakin sering berpindah perusahaan dan karier, untuk mendapatkan predikat karyawan yang ideal dan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan ekonomi dan pribadinya, sehingga perusahaan membutuhkan proses seleksi yang efektif agar dapat mengidentifikasi siapa yang mampu dan mau melaksanakan suatu

pekerjaan selama jangka waktu tertentu. Tanpa sistem seleksi yang efektif, perusahaan akan menanggung risiko, antara lain:

- a. Peningkatan biaya, sebagai akibat kesalahan ketika penerimaan karyawan akan menimbulkan inefisiensi dengan membengkaknya biaya
- b. Motivasi karyawan yang rendah
- c. Kualitas pelayanan yang rendah atau menurun yang dirasakan oleh pelanggan
- d. Kurangnya upaya manajer/supervisor dalam membimbing bawahannya maupun inisiatif untuk kemajuan perusahaan, karena terpaksa berkonsentrasi pada pengisian lowongan yang tidak diharapkan.

2.1.2.5 Indikator Seleksi

Menurut Zainal (2015,128) indikator seleksi

1. Surat-surat rekomendasi

Pada umumnya surat-surat rekomendasi tidak berkaitan dengan kinerja pekerjaan karena semuanya mengandung pujian positif.

2. Borang lamaran

Pada tahap ini perlu format baku formulir lamaran untuk mempermudah penyeleksian mendapatkan informasi/data yang lengkap dari calon karyawan.

3. Tes kemampuan

Tes kemampuan adalah alat-alat yang menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat-syarat pekerjaan.

4. Tes kepribadian

Tes kepribadian (*personality test*) menaksir sifat-sifat (*traits*), karakteristik pekerja yang cenderung konsisten dan bertahan lama.

5. Tes psikologi

Tes psikologi merupakan alat untuk mengukur kepribadian atau temperamen, kemampuan logika dan pertimbangan pendapat, kreativitas serta komponen-komponen kepribadian lainnya.

6. Wawancara

Wawancara sebagai suatu pertemuan dari individu yang berhadap-hadapan satu dengan lainnya.

7. *Assessment center* (Pusat penilaian)

Assessment center adalah cara penilaian para karyawan dengan menggunakan tempat tertentu untuk menguji pelamar dalam suatu simulasi atas tugas-tugas yang diminta.

8. *Drug tes* (Tes narkoba)

Tes ini secara khusus meminta para pelamar untuk menjalani analisis air seni sebagai pokok dari prosedur seleksi rutin.

9. *Honesty tes* (Tes kejujuran)

Tes kejujuran khusus instrumen ini populer pada bidang hukum dan militer karena dapat membantu proses dalam melakukan interogasi untuk melakukan seleksi calon karyawan.

10. *Handwriting analysis* (Analisis tulis tangan)

Kepribadian dan sifat calon karyawan akan dinilai melalui tulisan tangan mereka dan bagaimana cara menulisnya karena setiap tulisan tangan akan memberikan arti tersendiri.

2.1.3 Pelatihan

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Kasmir (2019,125) Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya.

Menurut Zainal (2015,164) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Berperan Dalam Pelatihan

Menurut Zainal (2015,173) Metode pelatihan dan pengembangan terbaik tergantung dari beberapa faktor. Ada beberapa Faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan yaitu:

1. *Cost-Effectiveness* atau Efektivitas biaya
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

2.1.3.3 Tujuan Pelatihan

Menurut Sudaryo (2018,124) Tujuan umum pelatihan sebagai berikut:

1. untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan).

2.1.3.4 Manfaat Pelatihan

Menurut Kasmir (2019,133) adapun manfaat bagi karyawan setelah mengikuti pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan karier

Artinya bermanfaat bagi karyawan untuk merancang kariernya kedepan lebih baik. Hal ini disebabkan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya akan memberikan nilai tambah guna peningkatan karier, baik jabatan maupun golongan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Dan pelatihan merupakan salah satu syarat untuk meningkatkan karier seseorang, baik langsung maupun tidak langsung.

2. Kompensasi

Maksudnya dengan mengikuti pelatihan karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih baik, mengingat kemampuannya dalam mengerjakan pekerjaan meningkat.

3. Alat negosiasi

Artinya karyawan akan memiliki nilai tawar yang lebih baik, karena sudah memiliki kemampuan dan keahlian tertentu. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan tentu memiliki tambahan kemampuan dan keterampilan tertentu sehingga, nilai tawarnya kepada perusahaan menjadi meningkat untuk pekerjaan tertentu, termasuk dalam hal penawaran jabatan atau kompensasi yang diinginkannya.

4. Memiliki kepuasan tersendiri

Artinya karyawan akan memiliki nilai rasa kepuasan sendiri dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan. Hal lainnya dengan pelatihan karyawan memperoleh pengalaman yang baru baik pengetahuan maupun teman sekerja. Kepuasan kerja sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan agar terus bekerja dengan sebaik-baiknya.

5. *Refresing*

Artinya pelatihan merupakan tempat atau sarana liburan bagi karyawan, terutama karyawan lama. Pelatihan mampu untuk menghilangkan rasa jenuh dan suntuk bekerja selama ini. Artinya dengan pelatihan diharapkan mampu menyegarkan kembali semangatnya dalam bekerja, sehingga kondisi kerja dan prestasi kerjanya dapat ditingkatkan kembali.

Manfaat-Manfaat Pelatihan Menurut Zainal (2015,167)

1. Manfaat untuk karyawan

- a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang efektif.

- b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variable pengenalan, pencapaian, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - c. Membantu dan mendorong mencapai pengembang diri dan rasa percaya diri.
 - d. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan kerja, frustrasi, dan konflik.
 - e. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - f. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
 - g. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.
 - h. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
 - i. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
 - j. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
 - k. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
2. Manfaat untuk perusahaan
- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orintasi terhadap orientasi profit.
 - b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
 - c. Memperbaiki moral SDM.
 - d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - e. Membantu untuk menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
 - f. Membantu mengembangkan perusahaan.
 - g. Belajar dari peserta.

- h. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
 - i. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan.
 - j. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
 - k. Membantu pengembangan promosi dari dalam.
 - l. Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.
 - m. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
 - n. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi.
 - o. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
 - p. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
 - q. Membantu pengembangan promosi dari dalam.
 - r. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, sumber daya manusia, dan administrasi.
 - s. Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
3. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antargrup, serta pelaksanaan kebijakan
- a. Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.
 - b. Membantu dalam orientasi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
 - c. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
 - d. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.

- e. Meningkatkan keterampilan interpersonal.
- f. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
- g. Meningkatkan kualitas moral.
- h. Membangun kohesivitas dalam kelompok.
- i. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan, dan koordinasi.
- j. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik.

2.1.3.5 Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (dikutip dalam Sudaryo, 2018:135)

1. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan keterampilan, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal, dan kompeten, selain itu Pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus *update* agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan. Tujuan pelatihan juga harus disosialisasikan sebelumnya kepada para peserta, agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

2.1.4 Penempatan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Penempatan Kerja

Menurut Zainal (2015,155) Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini, biasanya supervisor seorang karyawan dengan berkonsultasi menentukan penempatan karyawan di masa datang. Peranan departemen SDM adalah memberi nasehat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada karyawan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2019,182) Penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi

untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya. Biasanya, tujuan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria kemampuan, kecakapan, dan keahlian.

2.1.4.2 Indikator Penempatan kerja

Adapun indikator penempatan kerja Menurut Sastrohadiwiryono (2019,183) yaitu:

1. Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti Pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab.

2. Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan semakin lama tenaga kerja bekerja, semakin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja yang bersangkutan. Sebaliknya, semakin singkat masa kerja, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh.

3. Kesehatan Fisik dan mental

Pengujian/tes Kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran, maupun tes Kesehatan khusus yang

diselenggarakan selama seleksi, sebenarnya tidak menjamin tenaga kerja benar-benar sehat jasmani maupun rohani.

4. Status perkawinan

Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan, khususnya menempatkan tenaga kerja, tenaga kerja wanita yang memiliki suami atau anak perlu dipertimbangkan penempatannya. Sebaiknya tenaga kerja yang bersangkutan tidak ditempatkan pada perusahaan yang jauh dari tempat tinggalnya, baik kantor cabang maupun kantor pusat. Karena manajer yang bijaksana akan selalu menerima dan mempertimbangkan masukkan dari anak buahnya sepanjang dapat menambah produktivitas kinerjanya.

5. Usia

Dalam menempatkan tenaga kerja, faktor usia tenaga kerja perlu dipertimbangkan seperlunya. Hal ini untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja bersangkutan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2019,182) Kinerja adalah Hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Afandi (2021,83) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya, dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja adalah

hasil yang dicapai oleh seseorang untuk menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

2.1.5.2 Tujuan Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2021,88) Tujuan penilaian kinerja terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Tujuan evaluasi hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:
 - a. Telaah gaji keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan merit-pay, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
 - b. Kesempatan promosi keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.
2. Tujuan pengembangan
 - a) Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
 - b) Mengukuhkan dan menopang prestasi kerja umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.

- c) Meningkatkan prestasi kerja tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- d) Menemukan tujuan-tujuan progresi karir penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka Panjang.
- e) Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

2.1.5.3 Faktor -Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2019,189) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerjanya.

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memrintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tertentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan- kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan keputusan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

2.1.5.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2016,86) Indikator Kinerja Yaitu:

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif di cari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai, pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

3. Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. Peluang

Pekerjaan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Seleksi Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Priansa (2017,106) Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui perekrutan, yang melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan rekrutmen sumber daya manusia diambil. Dengan kata lain, proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Seleksi dalam manajemen sumber daya manusia adalah pemilihan terhadap orang-orang. Suatu proses untuk menilai kemungkinan keberhasilan atau kegagalan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan.

2.2.2 Hubungan Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan

Agusta dan Sutanto (dikutip dalam Kaenke Dkk,2018:343) Teknologi berkembang sangat pesat dan organisasi yang tidak mampu merespons dengan baik kemajuan teknologi akan kalah dalam persaingan bisnisnya. Salah satu cara yang harus dilakukan adalah melatih karyawannya agar memiliki keterampilan terhadap teknologi yang berkembang tersebut. Pelatihan yang dilakukan dengan baik dan tepat akan memungkinkan kinerja karyawan menjadi baik.

2.2.3 Hubungan Penempatan Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Sastrohadiwiryo (2019,182) Penempatan kerja adalah proses pemberian tugas untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung

jawabnya. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat, bukan saja menjadi idaman perusahaan, tetapi juga menjadi keinginan tenaga kerja. Dengan begitu, tenaga kerja yang bersangkutan dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya sehingga yang bersangkutan mengetahui ruang lingkup pekerjaan. Akibat yang menguntungkan perusahaan adalah meningkatnya semangat dan kegairahan kerja serta disiplin tenaga kerja yang bersangkutan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

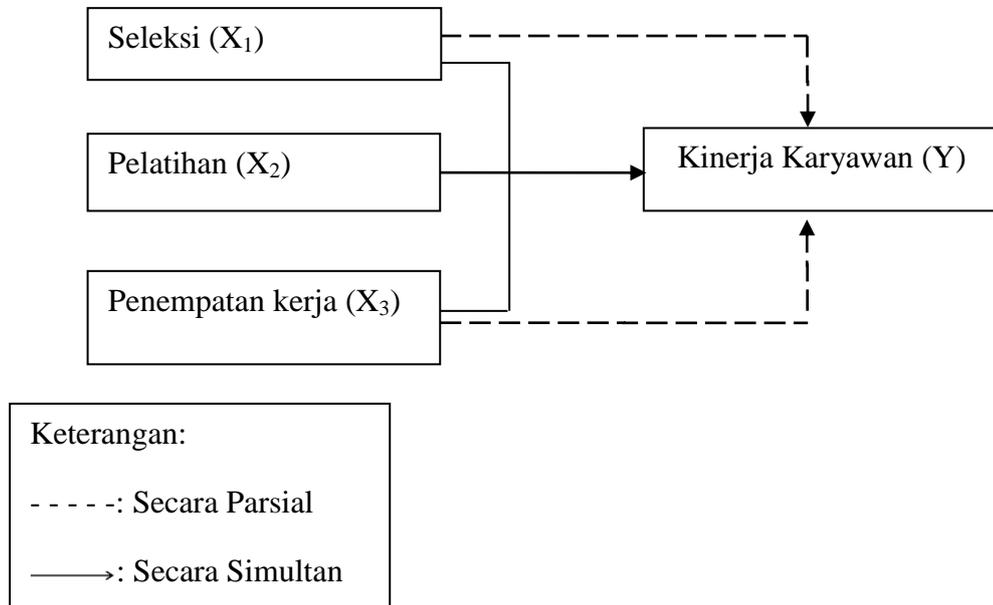
NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Cici Paramti (2021)	Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bakti Nugraha Yuda (energy) PLTU Baturaja. Tahun 2021	Variabel yang diteliti: Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bakti Nugraha Yuda (energy) PLTU Baturaja. Alat Analisis: Metode analisis yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan alat analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian: Menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bakti Nugraha Yuda (energy) PLTU Baturaja. Sebesar 71,5% sedangkan sisanya sebesar 28,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.	Persamaan nya sama-sama menggunakan alat analisis regresi linear berganda, variabel Y dan X_3 nya sama.	Berbeda Tempat dan waktu penelitian, berbeda juga beberapa variabel seperti variabel X_1 dan X_2 .
2	Siti Fatimah (2020)	Hubungan rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan	Variabel Penelitian: Hubungan rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT. Departement Store Baturaja. Alat Analisis: Metode analisis yang	Persamaan dengan variabel (X_2) dan Y nya sama.	Berbeda Tempat dan waktu penelitian, berbeda juga beberapa variabel seperti variabel X_1 dan

		pada PT. Departement Store Baturaja. Tahun 2020	digunakan adalah metode kuantitatif, Alat analisis korelasi berganda. Hasil Penelitian: Menunjukkan besarnya hubungan antara rekrutmen (X_1) dan seleksi (X_2) dengan kinerja karyawan (Y) yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,918 atau ($r_{yx1x2}=0,918$) hal ini menunjukkan hubungan yang sangat kuat.		alat analisis.
3	Riska R muntu, Vicktor. P.K Lengkong, Raymond Ch Kawet (2017)	Pengaruh seleksi, pelatihan dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk Kantor Cabang Manado. ISSN 2303-1174 Vol.5 No.3 september 2017	Variabel penelitian: Pengaruh seleksi, pelatihan dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk Kantor Cabang Manado. Alat Analisis: Metode analisis yang digunakan adalah metode kuantitatif, Alat analisis regresi linear berganda. Hasil Penelitian: Menunjukkan secara parsial seleksi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja sedangkan penempatan karyawan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaanya variabel X_1 , X_2 dan variabel Y nya sama.	Berbeda Tempat dan waktu penelitian.
4	Ivan Pangemanan, Lisbeth Mananeke, Jacky S.B Sumarauw	Pengaruh perekrutan, seleksi, dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank	Variabel penelitian: Pengaruh perekrutan, seleksi, dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Permat. TBK Cabang Manado. Alat Analisis: Metode analisis yang digunakan adalah metode kuantitatif, Alat	Persamaanya variabel X_2 dan variabel Y nya sama.	Berbeda Tempat dan waktu penelitian, berbeda juga beberapa variabel seperti variabel X_1 dan X_3 .

	(2017)	Permat. TBK Cabang Manado. Vol. 5 No.2 Juni 2017	analisis sampling jebuh (sensus). Hasil Penelitian: Menunjukkan pengaruh perekrutan karyawan dan seleksi karyawan yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengembangan karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.		
5	Abraham Samuel Kaengke, Bernhard Tewal, Yantje Uhing (2018)	Pengaruh pengembangan karir, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Air Manado Jurnal ISSN 2303-1174 Vol.6 No.1 januari 2018	Variabel penelitian: Pengaruh pengembangan karir, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Air Manado. Alat Analisis: Metode analisis yang digunakan adalah metode kuantitatif, regresi linier berganda. Hasil Penelitian: Menunjukkan pengembangan karir, pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado.	Persamaanya variabel X_2 dan Y nya sama.	Berbeda Tempat dan waktu penelitian, berbeda juga beberapa variabel seperti variabel X_1 dan X_3 .
6	Leonardo William Goni, Adolfina, Jacky Sumarauw (2015)	Pengaruh pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank sulutgo kantor pusat manado ISSN 2303-1174	Variabel penelitian: Pengaruh pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank sulutgo kantor pusat manado. Alat Analisis: Metode analisis yang digunakan adalah metode kuantitatif, Alat analisis regresi linear berganda. Hasil Penelitian: Menunjukkan pelatihan,	Persamaanya variabel X_1 , X_2 dan Y nya sama.	Berbeda Tempat dan waktu penelitian, berbeda juga beberapa variabel seperti variabel X_3 .

		Vol.3No.4 desember 2015	penempatan kerja dan kompensasi baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.		
--	--	----------------------------	---	--	--

2.4 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini diduga ada Pengaruh Seleksi, Pelatihan dan Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bank Syariah Indonesia KC Baturaja Rahman Hamidi baik secara parsial maupun simultan.