

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Rekrutmen

2.1.1.1 Konsep Rekrutmen

Rekrutmen merupakan aspek penting yang tidak bisa dilewatkan dalam aktivitas bisnis perusahaan. Rekrutmen yang efektif dapat menghemat biaya dan memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan. Untuk lebih jelasnya ada beberapa ahli yang mengartikan tentang rekrutmen, yaitu:

Menurut Veithzal Rivai (2009), rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar kerja yang mampu bekerja dalam suatu perusahaan. Sedangkan Menurut Al Fajar dan Heru (2010:105), tujuan akhir dari rekrutmen adalah terkumpulnya calon-calon karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi lowongan kerja yang ada. Menurut Robert L. Mathis (2013:227), perekrutan adalah proses menghasilkan suatu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional.

Menurut Snell dan Bohlander (2013) rekrutmen merupakan proses untuk mencari individu yang memiliki potensi bergabung bersama organisasi. Menurut Armstron (2014) rekrutmen adalah, suatu proses untuk menemukan dan menarik

para calon karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi. Dari beberapa konsep rekrutmen menurut penelitian terdahulu dapat ditarik kesimpulan bahwa rekrutmen adalah usaha untuk mencari dan menarik para calon karyawan yang sudah memenuhi syarat yang telah ditentukan oleh suatu perusahaan, yang tepat dan berkualitas untuk dipekerjakan dalam dan oleh perusahaan, yang ingin maju dan sukses dimasa yang akan datang untuk bisa bersaing dan bertahan dalam dunia kerja yang sangat dinamis.

Berdasarkan kajian konsep rekrutmen di atas, dapat disusun rekapitulasi konsep rekrutmen sebagai berikut :

Tabel 2.1
Konsep dan Kesimpulan Rekrutmen

NO.	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Rekrutmen
1.	(2009)	Veithzal Rivai	Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar kerja yang mampu bekerja dalam suatu perusahaan.
2.	(2010:105)	Al Fajar dan Heru	Tujuan akhir dari rekrutmen adalah terkumpulnya calon-calon karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi lowongan kerja yang ada.
3.	(2013:227)	Robert L. Mathis	perekrutan adalah proses menghasilkan suatu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional.
4.	(2013)	Snell dan Bohlander	rekrutmen merupakan proses untuk mencari individu yang memiliki potensi bergabung bersama organisasi.
5.	(2014)	Armstrong	rekrutmen adalah, suatu proses untuk menemukan dan menarik para calon karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi.
Kesimpulan Rekrutmen			
Rekrutmen adalah proses mencari atau menarik karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi lowongan kerja yang ada.			

Sumber : Hasil olah Peneliti (2020)

Berdasarkan beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel tersebut, konsep yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu konsep yang diungkapkan oleh Robert L. Mathis (2013:227) perekrutan adalah proses menghasilkan suatu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk

pekerjaan-pekerjaan organisasional. Penjelasan konsep tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT. GGI.

2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Rekrutmen

Sering terjadi pada suatu informasi lowongan kerja, tidak banyak pelamar yang berminat untuk mengajukan lamarannya. Oleh karenanya, perusahaan yang menjadi harus peka terhadap kendala- kendala yang men efektif. Faktor-faktor yang lazim ditemukan dalam rekrutmen meliputi :

1. Karakteristik organisasional

Hal ini mempengaruhi desain dan implementasi sistem rekrutmen yang dijalankan perusahaan. Misalnya, organisasi yang sentralistik lebih suka melakukan model rekrutmen berdasarkan kedekatan kronisme, atau perusahaan yang tidak memiliki pola promosi dan mutasi yang efektif, akan lebih suka melakukan pola rekrutmen dari luar perusahaan.

2. Citra organisasi

Banyak pelamar yang enggan melamar di suatu perusahaan tertentu yang memiliki citra negatif, sebaliknya pelamar akan berbondong-bondong mengajukan aplikasi ke perusahaan-perusahaan yang memiliki citra positif, baik dari aspek kesejahteraan karyawan maupun keunggulan dalam bidang usahanya.

3. Kebijakan organisasi

Kebijakan organisasi menjadi acuan bagi manajer untuk mengambil keputusan mengenai rekrutmen. Misalnya kebijakan status kepegawaian. Beberapa perusahaan yang lebih suka melakukan sistem kontrak dengan

karyawan baru dalam jangka waktu yang lama, biasanya kurang disukai oleh para pelamar yang terdidik dan berpengalaman tinggi.

4. Rencana strategik dan rencana sumber daya manusia

Rencana strategis menunjukkan arah perusahaan dan menetapkan jenis tugas dan pekerjaan yang perlu dilaksanakan oleh sumber daya manusia. Banyak perusahaan lebih suka merekrut dari internal perusahaan dengan alasan pemahaman dan pengalaman yang lebih baik dari pada karyawan yang sama sekali baru.

5. Kondisi eksternal Para tenaga kerja akan berpengaruh pada proses perekrutan. Misalnya, pada suatu daerah yang surplus (kelebihan angkatan kerja) maka tanpa melakukan upaya iklan lowongan kerja perusahaan sudah dapat mendapatkan banyak pelamar.

6. Persyaratan pekerjaan

Pelamar memiliki kemampuan dan minat terhadap posisi yang sesuai dengan kompetensinya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menjelaskan secara detail apa-apa persyaratan yang dibutuhkan untuk posisi yang ditawarkan.

2.1.1.3 Indikator Rekrutmen

Menurut Sudiro (2011:52) rekrutmen terdiri dari 6 indikator, yaitu:

1. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen saat ini memiliki beberapa istilah populer yaitu job analysis (analisis jabatan), job description (uraian jabatan), job specification

(persyaratan jabatan), job evaluation (penilaian jabatan), job classification (penggolongan jabatan).

2. Metode Rekrutmen

a) Metode tertutup, yaitu pelaksanaan rekrutmen terbatas, hanya untuk karyawan dan orang-orang tertentu saja, sehingga lamaran yang masuk tidak banyak dengan demikian akan sulit memperoleh karyawan yang baik.

b) Metode terbuka, yaitu pelaksanaan rekrutmen yang diumumkan melalui iklan di media massa. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan banyak lamaran, sehingga kesempatan memperoleh karyawan yang baik dan andal menjadi lebih besar.

3. Persyaratan Rekrutmen

Persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang calon pelamar agar dapat diterima sebagai seorang karyawan.

4. Tujuan Rekrutmen

a) Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja / karyawan yang memenuhi syarat

b) Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan

c) Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja

d) Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan

e) Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja

5. Penentuan Jumlah dan Kualifikasi Calon Karyawan

Jumlah dan kualifikasi karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

6. Hasil Rekrutmen

Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru.

Dalam sebuah perekrutan, ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam setiap perekrutan oleh perusahaan seperti yang dikemukakan oleh Robert L.Mathis (2013:227), indikator diantaranya adalah:

1. Dasar aturan rekrutmen

a) Adanya aturan yang jelas

Hukuman atau aturan dalam mempublikasikan lowongan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

b) Persyaratan umum

Persyaratan calon pelamar secara umum dalam melakukan pelamaran kepada perusahaan.

c) Persyaratan khusus

Persyaratan bagi pelamar yang memiliki kualifikasi tertentu sesuai dengan yang ditentukan perusahaan.

2. Sumber rekrutmen

a) Pengalaman kerja

Sumber yang berasal dari luar perusahaan, dalam kata lain di luar karyawan perusahaan dalam menduduki jabatan yang kosong.

b) Prestasi kerja

Sumber yang berasal dari dalam perusahaan atau karyawan perusahaan itu sendiri untuk mengisi jabatan yang kosong.

3. Metode rekrutmen

a) Tes kemampuan.

b) Potensi akademik.

Tabel 2.2
Indikator Rekrutmen

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Kinerja
1.	(2011:52)	Sudiro	Proses rekrutmen, metode rekrutmen , persyaratan rekrutmen, tujuan rekrutmen, penentuan jumlah dan kualifikasi, hasil rekrutmen
2.	(2013:227)	Robert L. Mathis	Dasar aturan rekrutmen, sumber rekrutmen, metode rekrutmen

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2020)

Berdasarkan uraian dan tabel 2.2 di atas, ada 3 indikator yang dikemukakan oleh para ahli maka, indikator yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu indikator yang dikemukakan oleh Robert L.Mathis (2013:227) diantaranya adalah: Dasar aturan rekrutmen, sumber rekrutmen, metode rekrutmen.

Berdasarkan indikator yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini, seperti yang diungkapkan oleh Robert L.Mathis (2013:227) tersebut, indikator tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT. GGI, dengan merujuk pada salah satu indikator yaitu **sumber rekrutmen**, dari hasil kuesioner sumber rekrutmen belum maksimal karena karyawan merasa perusahaan tidak

mengumumkan secara luas jika ada lowongan pekerjaan. Sedangkan seharusnya pihak perusahaan perlu sekali memperluas jaringan penyebaran informasi agar setidaknya banyak yang melamar kepada perusahaan ketika sedang membuka lowongan pekerjaan dan pihak perusahaan mempunyai beragam pilihan para karyawan mana yang nantinya akan menjadi calon karyawan dan akan menghasilkan kinerja yang baik.

2.1.2 Seleksi

2.1.2.1 Konsep Seleksi

Seleksi adalah usaha yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang kualifikasi dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan pekerjaan pada perusahaan. Untuk dapat lebih jelasnya ada beberapa ahli yang mengartikan tentang seleksi, yaitu:

Menurut Samsudin (2010:92) Pengertian seleksi adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang telah memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan atau sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan. Menurut Mondy dan Noe (dalam Marwansyah, 2010:128), seleksi adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, individu - individu yang paling cocok bagi posisi atau organisasi tertentu. Menurut Yani (2012:66), “Proses Seleksi adalah pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan”.

Menurut Sunyoto (2012:108), “pengertian seleksi tenaga kerja adalah merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan

apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan”. Menurut Snell dan Bohlander (2013) seleksi adalah, proses pemilihan yang dilakukan terhadap para pelamar yang memenuhi kualifikasi untuk menempati posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Menurut Simamora (dalam Rengganis I, 2015), seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan.

Berdasarkan kajian konsep seleksi di atas, dapat disusun rekapitulasi konsep seleksi sebagai berikut :

Tabel 2.3
Konsep dan Kesimpulan Seleksi

NO.	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Rekrutmen
1.	(2009:92)	Samsudin	pengertian seleksi adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang telah memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan atau sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2.	(2010:128)	Mondy	seleksi adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, individu - individu yang paling cocok bagi posisi atau organisasi tertentu.
3.	(2012:66)	Yani	“Proses Seleksi adalah pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan”.
4.	(2012:108)	Sunyoto	“pengertian seleksi tenaga kerja adalah merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan”
5.	(2013)	Snell dan Bohlander	seleksi adalah, proses pemilihan yang dilakukan terhadap para pelamar yang memenuhi kualifikasi untuk menempati posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan.
6.	(2015)	Rengganis I	seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan.
Kesimpulan Seleksi			
Seleksi adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang telah memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan atau sesuai dengan kebutuhan perusahaan.			

Sumber : Hasil olah Peneliti (2020)

Berdasarkan beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel tersebut, konsep yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu konsep yang diungkapkan oleh Rengganis I (2015), seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan. Penjelasan definisi tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT. GGI.

2.1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Seleksi

Menurut Siagian (2013:134), terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi seleksi adalah sebagai berikut:

1. Faktor Etika

Tidak dapat disanggah bahwa perekrut tenaga kerja memegang peranan penting dalam menentukan siapa di antara pelamar yang diterima dan siapa yang ditolak. Merupakan kenyataan pula bahwa organisasi memakai tenaga kerja bahwa pelamar bermutu setinggi mungkin. Menggabungkan kedua hal itu dalam proses seleksi menuntut standar etika tinggi dari para perekrut tenaga kerja baru karena hanya demikianlah tenaga-tenaga bermutu yang diterima dan dipekerjakan.

Memegang teguh norma-norma etika antara lain disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang tidak tergoyahkan, integritas karakter serta objektivitas yang didasarkan pada kriteria yang rasional. Hal ini sangat penting karena tidak mustahil dihadapkan kepada berbagai macam godaan, seperti menerima hadiah, mengontrol nilai seleksi dari pelamar yang mempunyai hubungan darah atau kaitan primordial lainnya atau bahkan hal-hal yang mengakibatkan seseorang

perekrut mengambil keputusan yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan subyektif.

Situasi demikian sering dihadapi oleh perekrut dalam masyarakat dengan berbagai ikatan primordialnya, seperti kesukuan dan kedaerahan yang masih kuat. Ditambah lagi dengan kenyataan bahwa berbagai masyarakat tradisional, berlaku apa yang dikenal dengan “extended family system”, berbeda dengan masyarakat maju terutama di dunia barat dimana norma-norma kehidupan seseorang didasarkan pada “nuclear family system”. Kiatnya nampaknya terletak pada kemampuan perekrut untuk memegang teguh norma-norma etika organisasi sambil memperhitungkan nilai-nilai sosial budaya masyarakat dimana dia hidup dan berkarya.

2. Faktor Internal Organisasi

Para perekrut tenaga kerja pada umumnya menyadari bahwa situasi internal organisasi harus dipertimbangkan juga dalam merekrut dan menyeleksi tenaga-tenaga kerja baru. Misalnya, besar kecilnya anggaran yang dialokasikan untuk belanja karyawan menentukan berapa banyak pegawai baru yang boleh direkrut, untuk memangku jabatan apa dan melakukan pekerjaan apa. Juga apakah untuk mengisi lowongan baru yang tersedia atau apakah untuk mengganti tenaga kerja lama yang karena alasan tertentu, seperti berhenti atas permintaan sendiri, memasuki masa pensiun atau karena ada pegawai yang meninggal dunia.

Faktor internal yang harus diperhitungkan adalah kebijaksanaan atau strategi organisasi mengenai arah perjalanan organisasi dimasa yang akan datang. Misalnya apakah organisasi merencanakan perluasan usaha, baik dalam

arti produk yang dihasilkan maupun dalam arti wilayah kerjanya, yang pada gilirannya menuntut tersedianya tenaga kerja baru. Sebaliknya, mungkin pula organisasi memutuskan untuk menciutkan kegiatannya. Dalam hal demikian jelas bahwa bukan penambahan tenaga yang terjadi, tetapi sebaliknya.

3. Faktor Kesamaan Kesempatan

Di berbagai negara atau masyarakat, masih saja terdapat praktek-praktek pemanfaatan sumber daya manusia yang sifatnya diskriminatif. Ada kalanya yang diskriminatif itu didasarkan atas warna kulit, daerah asal atau latar belakang sosial. Dengan kata lain, terhadap sekelompok warga masyarakat yang mengidentifikasi sebagai minoritas diberlakukan pembatasan-pembatasan tertentu sehingga mereka tidak memperoleh kesempatan yang sama dengan warga masyarakat lainnya untuk memperoleh pekerjaan. Ironisnya ialah bahwa kadang-kadang pembatasan tersebut memperoleh keabsahan dalam peraturan perundang-undangan.

Akan tetapi yang paling sering dijumpai ialah bahwa sebenarnya praktek yang diskriminatif demikian sebenarnya dilarang oleh perundang-undangan namun dilakukan oleh pimpinan organisasi tertentu. Secara etika dan moral tentunya praktek yang diskriminatif tersebut tidak dapat dibenarkan. Tidak ada alasan apapun yang membenarkan tindakan dan praktek demikian.

2.1.2.3 Indikator Seleksi

Menurut Simamora (dalam Rengganis I 2015), menyatakan ada 6 indikator seleksi yaitu sebagai berikut:

- Pendidikan

- Referensi
- Pengalaman
- Kesehatan
- Tes Tertulis
- Tes Wawancara

Menurut Yuniarsih (2010: 105), ada 4 indikator seleksi adalah :

1. Kelengkapan administrasi
2. Testing
3. Wawancara
4. Kesehatan (fisik dan mental)

Tabel 2.4
Indikator Seleksi

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Kinerja
1.	(2015)	Rengganis I	Pendidikan, referensi, pengalaman, kesehatan , tes tertulis, tes wawancara
2.	(2010:105)	Yuniarsih	Kelengkapan administrasi, testing, wawancara, kesehatan

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2020)

Berdasarkan uraian dan tabel 2.4 di atas, indikator yang dikemukakan oleh para ahli maka, indikator yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu indikator yang dikemukakan oleh Rengganis I (2015), menyatakan ada 6 indikator seleksi yaitu: Pendidikan, referensi, pengalaman, kesehatan, tes tertulis, tes wawancara.

Berdasarkan indikator yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini, seperti yang diungkapkan oleh Rengganis I (2015) tersebut, indikator tersebut

sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT. GGI, dengan merujuk pada salah satu indikator yaitu **pendidikan**, dari hasil kuesioner seleksi latar pendidikan karyawan belum maksimal karena masih ada beberapa karyawan yang merasa bahwa latar belakang pendidikan tidak sesuai dengan pekerjaan yang akan dilakukan.

2.1.3 Pelatihan

2.1.3.1 Konsep Pelatihan

Pelatihan merupakan tindak lanjut dari kebijaksanaan dalam penerimaan seleksi karyawan yang harus mendapat perhatian sebaik-baiknya karena apabila dalam pelatihan terdapat kesalahan dan hambatan tentu akan menghambat kelancaran pekerjaan.

Menurut Milkovich dan Boudreau (dalam Suwatno dan Priansa, 2011:118) menjelaskan bahwa investasi dalam pelatihan tidak kalah pentingnya dengan investasi peralatan maupun modal. Pelatihan merupakan komponen yang sangat penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Menurut M.Yani (2012:82) pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Menurut Andrew E. Sikula dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2013:44), “Pelatihan adalah Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”. Menurut Simamora (dalam Hartatik 2014:87) pelatihan (*training*)

merupakan proses pembelajaran untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Menurut Widodo (2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya.

Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Menurut Veithzal Rivai (dalam Rattu, C. N., Kindangen, P., & Taroreh, R. N, 2018) pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori. Jadi pelatihan dianggap sebagai pembelajaran singkat dengan tujuan membentuk keterampilan kerja yang di dalamnya meliputi physical skill, intellectual skill, social skill dan managerial skill.

Berdasarkan kajian konsep pelatihan di atas, dapat disusun rekapitulasi konsep pelatihan sebagai berikut :

Tabel 2.5
Konsep dan Kesimpulan Pelatihan

NO.	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Rekrutmen
1.	(2011:118)	Milkovich, Boudreau, Suwatno dan Priansa	menjelaskan bahwa investasi dalam pelatihan tidak kalah pentingnya dengan investasi peralatan maupun modal. Pelatihan merupakan komponen yang sangat penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan.
2.	(2012:82)	M.Yani	pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.
3.	(2013:44)	Andrew E. Sikula	“Pelatihan adalah Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”.
4.	(2014:87)	Simamora	pelatihan (<i>training</i>) merupakan proses pembelajaran untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja.

NO.	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Rekrutmen
5.	(2015:82)	Widodo	pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.
6.	(2018)	Veithzal Rivai	pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori.
Kesimpulan Pelatihan			
Pelatihan adalah merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.			

Sumber : Hasil olah Peneliti (2020)

Berdasarkan beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel tersebut, konsep yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu konsep yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2018) pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori. Jadi pelatihan dianggap sebagai pembelajaran singkat dengan tujuan membentuk keterampilan kerja yang di dalamnya meliputi physical skill, intellectual skill, social skill dan managerial skill. Penjelasan definisi tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT. GGI.

2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Menurut Veithzal Rivai (2014:173), dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan 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 Indikator Pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012, p. 116), diantaranya:

1. Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja karyawan dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

2. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

3. Materi

Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin, etika kerja, Kepemimpinan dan pelaporan kerja.

4. Metode Yang Digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, tes, kerja tim dan study visit (studi banding).

5. Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah karyawan perusahaan yang memenuhi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

6. Kualifikasi Pelatih

Instruktur yang akan digunakan dalam memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

7. Waktu (Banyaknya Sesi).

Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi pelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Makin sering petugas mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan karyawan semakin meningkat.

Indikator-indikator pelatihan menurut Kumara dan Utama (2014),

diantaranya:

1. Materi pelatihan
2. Metode pelatihan
3. Instruktur pelatihan
4. Sarana pelatihan
5. Peserta pelatihan

Indikator pelatihan menurut Veithzal Rivai (dalam Rattu, C. N., Kindangen, P., & Taroreh, R. N, 2018), diantaranya:

1. Materi Pelatihan

Dengan mengetahui kebutuhan akan pelatihan, sebagai hasil dari langkah pertama dapat ditentukan materi pelatihan yang harus diberikan.

Indikatornya adalah kelengkapan materi pelatihan

2. Metode Pelatihan

Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka ditentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan.

Indikatornya adalah metode pelatihan yang sesuai

3. Pelatih (Instruktur)

Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta pelatihan.

Indikatornya adalah kemampuan instruktur pelatihan

4. Peserta Pelatihan

Agar program pelatihan dapat mencapai sasaran hendaknya para peserta dipilih yang benar-benar “siap dilatih” artinya mereka tenaga kerja yang diikutsertakan dalam pelatihan adalah mereka yang secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program tersebut. Pada langkah ini harus selalu dijaga agar pelaksanaan kegiatan pelatihan benar-benar mengikuti program yang telah ditetapkan.

Indikatornya adalah kemampuan peserta pelatihan dan motivasi peserta pelatihan

Tabel 2.6
Indikator Pelatihan

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Pelatihan
1.	(2012, p. 116)	Anwar Prabu Mangkunegara	Jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan, instruktur pelatihan
2.	(2014)	Kumara dan Utama	Materi pelatihan, metode pelatihan, instruktur pelatihan, peserta pelatihan
3.	(2018)	Veithzal Rivai	Materi pelatihan, metode pelatihan, instruktur pelatihan, peserta pelatihan

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2020)

Berdasarkan uraian dan tabel 2.6 di atas, indikator yang dikemukakan oleh para ahli maka, indikator yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu indikator yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2018), diantaranya: materi pelatihan, metode pelatihan, instruktur pelatihan, peserta pelatihan.

Berdasarkan indikator yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini, seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2018) tersebut, indikator tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT. GGI, dengan merujuk pada salah satu indikator yaitu **materi pelatihan**, dari hasil kuesioner pelatihan indikator

materi pelatihan tersebut cukup baik tetapi belum maksimal masih ada beberapa karyawan yang kurang mengerti tentang materi pelatihan yang diberikan selama pelatihan.

2.1.3.4 Manfaat Pelatihan dan Tujuan Pelatihan

Adapun manfaat bagi karyawan setelah mengikuti karyawan (Kasmir, 2016:133) :

- 1) Perencanaan karier, artinya bermanfaat bagi karyawan untuk merancang karier ke depan lebih baik.
- 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.
- 4) Memiliki kepuasan tersendiri, artinya karyawan akan memiliki rasa kepuasan tersendiri dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan.
- 5) *Refreshing*, artinya pelatihan merupakan tempat atau sarana hiburan bagi karyawan, terutama karyawan lama.

Tujuan pelatihan bagi karyawan menurut (Kasmir, 2016:130) :

- 1) Menambah pengetahuan baru.
- 2) Mengasah kemampuan karyawan.
- 3) Meningkatkan keterampilan.
- 4) Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- 5) Meningkatkan ketaatan.

- 6) Meningkatkan rasa percaya diri.
- 7) Memperdalam rasa memiliki perusahaan.
- 8) Memberikan motivasi kerja.
- 9) Menambah loyalitas.
- 10) Memahami lingkungan kerja.
- 11) Memahami budaya perusahaan.
- 12) Membentuk tim kerja.

2.1.4 Penempatan Kerja

2.1.4.1 Konsep Penempatan Kerja

Penempatan karyawan merupakan tindak lanjut dari kebijaksanaan dalam penerimaan karyawan yang harus mendapat perhatian sebaik-baiknya, karena apabila dalam penempatan posisi kerja karyawan terdapat kesalahan dan hambatan tentu akan menghambat kelancaran pekerjaan.

Marwansyah (2010) mengemukakan “Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang pekerja pada sebuah pekerjaan atau jabatan baru.” Sedangkan Menurut Ardana dkk (2012:82), “Penempatan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan secara *continue* dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu bertanggung jawab segala risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut”.

Menurut Mardianto (2012:192), “Sumber penempatan calon karyawan berasal dari dua sumber yaitu sumber internal perusahaan dan sumber dari eksternal perusahaan. Sumber tenaga kerja diambil dari karyawan internal perusahaan sendiri melalui program promosi, transfer (rotasi jabatan) dan demosi. Sumber tenaga kerja eksternal diambil dari luar perusahaan”. Menurut Rivai dan Sagala (2013:198), penempatan karyawan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Menurut Gaol (2014) “Penempatan kerja (Placement) adalah sebuah pengaturan awal atau pengaturan ulang pada seorang karyawan pada suatu jabatan baru yang berbeda dengan jabatan sebelumnya.”

Menurut Hartatik (2014) “Penempatan kerja adalah informasi analisis jabatan pekerjaan yang digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan agar mereka bekerja secara efektif.” Menurut Badriyah (2015) “Penempatan kerja adalah kebijaksanaan terhadap sumber daya manusia untuk menentukan posisi atau jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk karyawan baru yang akan direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.”

Dari pendapat tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa penempatan kerja merupakan penugasan untuk menyalurkan karyawan dengan menempatkan karyawan tersebut pada posisi atau jabatan yang sesuai untuk memperoleh kinerja yang baik dan optimal berdasarkan pada pengetahuan, kemampuan, dan keterampilannya.

Berdasarkan kajian konsep penempatan kerja di atas, dapat disusun rekapitulasi konsep penempatan kerja sebagai berikut :

Tabel 2.7
Konsep dan Kesimpulan Penempatan Kerja

NO.	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Penempatan Kerja
1.	(2010)	Marwansyah	“Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang pekerja pada sebuah pekerjaan atau jabatan baru.”
2.	(2012:82)	Ardana dkk	“Penempatan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan secara <i>continue</i> dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu bertanggung jawab segala risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut”.
3.	(2012:192)	Mardianto	“Sumber penempatan calon karyawan berasal dari dua sumber yaitu sumber internal perusahaan dan sumber dari eksternal perusahaan. Sumber tenaga kerja diambil dari karyawan internal perusahaan sendiri melalui program promosi, transfer (rotasi jabatan) dan demosi. Sumber tenaga kerja eksternal diambil dari luar perusahaan”.
4.	(2013:198)	Rivai dan Sagala	“Penempatan karyawan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru.”
5.	(2014)	Hartatik	“Penempatan kerja adalah informasi analisis jabatan pekerjaan yang digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan agar mereka bekerja secara efektif.”
6.	(2015)	Badriyah	“Penempatan kerja adalah kebijaksanaan terhadap sumber daya manusia untuk menentukan posisi atau jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk karyawan baru yang akan direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.”
Kesimpulan Penempatan Kerja			
Penempatan kerja adalah menempatkan posisi kerja karyawan yang tepat, agar karyawan bekerja secara efektif.			

Sumber : Hasil olah Peneliti (2020)

Berdasarkan beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel tersebut, konsep yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu konsep yang diungkapkan oleh Hartatik (2014). Penempatan kerja adalah informasi analisis jabatan pekerjaan yang digunakan untuk menempatkan para

karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan agar mereka bekerja secara efektif. Penjelasan definisi tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT. GGI.

2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Kerja

Seperti halnya dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan lain dalam penempatan karyawan juga perlu dipertimbangkan beberapa faktor. Menurut Siswanto (2005) faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor Prestasi Akademis Faktor prestasi akademik yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta wewenang dan tanggung jawab.

2. Faktor Pengalaman

Pengalaman para karyawan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya keterbatasan pengalaman bekerja yang dimiliki akan semakin rendah tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan

terhadap hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepintas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat mana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimiliki.

4. Faktor Sikap

Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.

5. Faktor Status Perkawinan

Untuk mengetahui status perkawinan karyawan kerja adalah merupakan hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinannya dapat ditentukan, dimana seseorang akan ditempatkan. Misalkan karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan di luar kota dan sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan di dalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.

6. Faktor Usia

Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda.

2.1.4.3 Indikator Penempatan Kerja

Menurut Wahyudi (dalam Yuniarsih, 2011;117) terdapat beberapa indikator penempatan kerja diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Kesesuaian dengan minat karyawan.
2. Kesesuaian dengan latar belakang pendidikan karyawan
3. Kesesuaian dengan pengalaman kerja karyawan.

Indikator penempatan kerja digunakan sebagai pengukur kesesuaian calon karyawan atau karyawan yang akan dipindahkan ke tempat kerja barunya. Berikut adalah pendapat para ahli mengenai indikator penempatan kerja. Menurut Hartatik (2014) indikator penempatan kerja terdiri dari:

1. Kemampuan

Kemampuan merupakan kompetensi yang dimiliki seorang karyawan. Pengetahuan dan keterampilan tergabung kedalam faktor pembentukan kemampuan. Seorang karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi pula.

2. Kecakapan

Kecakapan merupakan kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai suatu bidang yang bersifat karyawan. Kecakapan didapatkan melalui proses belajar dan berlatih. Kecakapan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis.

3. Keahlian

Keahlian adalah kemampuan dalam suatu ilmu atau pekerjaan. Keahlian terbentuk dari kepandaian, kepakaran, spesialisasi dan kepintaran. Karyawan yang mempunyai keahlian berarti karyawan tersebut mampu dan unggul dalam suatu bidang ilmu atau pekerjaan.

Tabel 2.8
Indikator Penempatan Kerja

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Kinerja
1.	(2011:117)	Wahyudi	Minat karyawan, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja
2.	(2014)	Hartatik	Kemampuan, kecakapan, keahlian

Sumber: Hasil Olah Peneliti 2020

Berdasarkan uraian dan tabel 2.8 di atas, indikator yang dikemukakan oleh para ahli maka, indikator yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu indikator yang dikemukakan oleh Hartatik (2014), indikator penempatan kerja terdiri dari: Kemampuan, kecakapan, keahlian.

Berdasarkan indikator yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini, seperti yang diungkapkan oleh Hartatik (2014) tersebut, indikator tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT. GGI, dengan merujuk pada salah satu indikator yaitu **kemampuan**, belum maksimal karena masih ada beberapa karyawan merasa bahwa posisi jabatan saya sekarang sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

2.1.4.4 Tujuan dan Manfaat Penempatan Kerja

Menurut Badriyah (2015) “Penempatan kerja karyawan dilakukan dengan berbagai alasan yang berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia atau

memanfaatkan tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien, yang dapat disebabkan oleh tantangan yang dihadapi organisasi dan ketersediaan karyawan secara internal dan eksternal, peningkatan karier dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja, dan motivasi kerja.”

Menurutnya penempatan kerja dilakukan dengan tujuan untuk memberikan pekerjaan yang tepat kepada karyawan yang tepat agar pekerjaan yang dilakukannya dapat selesai dengan efektif dan efisien, selain itu penempatan kerja dilakukan agar karyawan mendapatkan tempat yang membuatnya nyaman untuk bekerja sehingga kinerja karyawan tersebut dapat meningkat. Oleh karena itu penempatan kerja yang dilakukan harus dapat memenuhi beberapa kriteria, yaitu:

1. Karyawan dapat melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
2. Tempat karyawan bekerja merupakan tempat yang tepat baginya untuk berkarya dan meniti karier.
3. Karyawan dapat diterima dan disenangi oleh orang-orang di tempat kerjanya. Seperti rekan kerja, atasan, dan bawahan.

Tidak sedikit karyawan yang baru ditempatkan pada pekerjaan barunya merasa tidak nyaman dan langsung berhenti, hal ini tidak merupakan sesuatu yang sangat buruk, bahkan terkadang dapat dikatakan baik jika ia dapat berhenti secepatnya, karena dengan tidak nyaman seseorang pada pekerjaannya pekerjaan yang ia lakukan tidak maksimal. Jika dibiarkan tentu perusahaan akan mengeluarkan uang lebih besar untuk membayar biaya-biaya seperti gaji, asuransi, ataupun kesejahteraan karyawan. Sementara perusahaan tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal dari karyawan tersebut. Meskipun demikian, jika terdapat

banyak karyawan baru yang berhenti, perlu dipelajari faktor-faktor yang membuat karyawan tersebut berhenti. Jika ternyata faktor-faktor penyebabnya berasal dari keadaan organisasi yang belum baik, hal tersebut harus diterima dan segera mengambil langkah-langkah untuk memperbaikinya.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Konsep Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan proses yang berkaitan dengan aktivitas sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan, menyangkut aktivitas dari unsur-unsur yang terlibat dalam suatu proses yang menghasilkan output, serta menjadi sistem dan standar yang dipergunakan organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Kinerja berupa hasil kerja yang dapat dicapai seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mewujudkan pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Simanjuntak (2011:1) Kinerja adalah pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Fahmi (2013) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (strategic planning) suatu organisasi.

Budiarti I (2013) Kinerja didefinisikan sebagai catatan atas apa yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau aktifitas selama periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Kasmir (2016) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Berbagai pendapat di atas dapat menggambarkan bahwa kinerja karyawan dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakan atau dijalankan karyawan yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan kajian konsep kinerja karyawan di atas, dapat disusun rekapitulasi konsep kinerja karyawan sebagai berikut :

Tabel 2.9
Konsep dan Kesimpulan Kinerja Karyawan

NO.	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Kinerja
1.	(2011:1)	Simanjuntak	Kinerja adalah pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.
2.	(2013)	Fahmi	kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode tertentu.
3.	(2013)	Budiarti I	Kinerja didefinisikan sebagai catatan atas apa yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau aktifitas selama periode waktu tertentu.
4.	(2016)	Kasmir	kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.
Kesimpulan Kinerja			

NO.	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Kinerja
			Kinerja adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sumber : Hasil olah Peneliti (2020)

Berdasarkan beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel tersebut, konsep yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu konsep yang diungkapkan oleh Kasmir (2016) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Penjelasan konsep tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT. GGI.

2.1.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2010:176), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efektivitas dan efisiensi organisasi. Dikatakan efektif apabila tujuan tercapai, dikatakan efisien apabila memuaskan sebagai pendorong pencapaian tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya efektivitas dari organisasi bila tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi agar tercapai sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal

yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

3) Disiplin

Disiplin merupakan ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Bila peraturan atau ketentuan yang ada di dalam perusahaan diabaikan atau dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya jika karyawan tunduk dan taat atas ketentuan perusahaan, maka karyawan tersebut mempunyai disiplin kerja yang baik.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan kalau memang atasannya baik. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, terutama bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu

menghambat setiap inisiatif tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

2.1.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011:75), menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan

2. Kuantitas Kerja

Seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing

3. Pelaksanaan Tugas

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan

4. Tanggung Jawab

Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan

Indikator kinerja menurut Faustino Cardoso Gomes (2010:142) :

1. Quantity of work(kuantitas bekerja)

- a. Jumlah kerja yang dilakukan
 - b. Jumlah kerja yang dicapai dalam suatu periode tertentu
2. Quality of work.(kualitas kerja)
 - a. Keterampilan dalam melaksanakan tugas
 - b. Kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaian dan kesiapannya
3. Job Knowledge(pengetahuan kerja)
 - a. Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan
 - b. Luasnya pengetahuan mengenai keterampilan
4. Creativeness (kreativitas)
 - a. Keahlian gagasan
 - b. Kemampuan menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
5. Cooperation (kerja sama)
 - a. Kesiediaan kerja sama dengan atasan
 - b. Kesiediaan kerja sama dengan rekan kerja
6. Dependability (dapat dipercaya)
 - a. Kesadaran dalam hal kehadiran
 - b. Dapat dipercaya dalam hal kehadiran
7. Initiative (inisiatif)
 - a. Semangat dalam melaksanakan tugas
 - b. Semangat mengerjakan tanggung jawabnya
8. Personal qualities (kualitas pribadi)
 - a. Kepemimpinan

b. Integritas pribadi

Menurut Moeheriono (2011:80) pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini :

1. Efektif. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektivitas ini menjawab pertanyaan tentang apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.
2. Efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektivitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar.
3. Kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu. Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk mencapai tujuan.
5. Produktivitas. Indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
6. Keselamatan.

Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek keselamatan.

Menurut Kasmir (2016:208-210), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

1. Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja semakin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4. Kerja sama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

5. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

6. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

Tabel 2.10
Indikator Kinerja Karyawan

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Kinerja
1.	(2011:75)	Mangkunegara	Kualitas, kuantitas , pelaksanaan tugas, tanggung jawab
2.	(2010:142)	Faustino Cardoso Gomes	Kuantitas kerja, kualitas kerja , pengetahuan kerja, kreativitas, kerja sama, dapat dipercaya, inisiatif, kualitas pribadi
3.	(2011:80)	Moeheriono	Efektif , efisien, kualitas, ketepatan waktu , produktivitas, keselamatan
4.	(2016:208-210)	Kasmir	Kualitas, kuantitas , waktu, kerja sama , penekanan biaya, pengawasan

Sumber: Hasil Olah Peneliti 2020

Berdasarkan uraian dan tabel 2.10 di atas, ada 6 indikator yang dikemukakan oleh para ahli maka, indikator yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu indikator yang dikemukakan oleh Kasmir (2016:208-210) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu: Kualitas, kuantitas, waktu, kerjasama, penekanan biaya, pengawasan.

Berdasarkan indikator yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini, seperti yang dikemukakan oleh Kasmir (2016:208-210) tersebut, indikator tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT. GGI.

2.1.5.4 Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002:68):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis memulai penelitian, penulis membaca dan mempelajari beberapa penelitian terdahulu, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.11
Penelitian terdahulu tentang Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan,
Penempatan Kerja, dan Kinerja Karyawan

No.	Penelitian/ Tahun	Judul, metode, dan sampel penelitian	Hasil dan Kesimpulan	Persamaan dan Perbedaan Jurnal dengan penulis
1	Rengganis I (2015)	<p>Judul: Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Pada PT. Personel Alih Daya Area Bandung</p> <p>Metode: Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif. Metode analisis jalur</p> <p>Sampel: 66 Responden</p>	<p>Hasil Penelitian : Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap karyawan kinerja. Rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif. Rekrutmen ke efek seleksi tidak terlalu dominan. Di antara variabel independen, rekrutmen dan seleksi yang memberi lebih besar pengaruh pada kinerja karyawan adalah rekrutmen daripada seleksi.</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan variabel rekrutmen dan seleksi.</p> <p>Perbedaan: Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian.</p>
2.	Goni, L. W., Adolfin, A., & Sumaraw, J. (2016)	<p>Judul: Pengaruh, pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado</p> <p>Metode: Asosiatif dengan teknis analisis regresi linear berganda</p> <p>Sampel: 103 orang</p>	<p>Hasil Penelitian: Menunjukkan pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pimpinan PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado sebaiknya mempertahankan dan mengembangkan pelatihan yang telah dilaksanakan setiap tahunnya dan juga memperhatikan penempatan kerja dan kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pelaksanaan tugasnya.</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan variabel pelatihan, penempatan kerja.</p> <p>Perbedaan: Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian.</p>
3.	Muhammad R (2017)	<p>Judul: Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Kompetensi Terhadap Kinerja</p>	<p>Hasil Penelitian : Rekrutmen dan Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan dengan t hitung masing-masing sebesar 2,058 dan 3,711 sedangkan variabel Seleksi tidak memiliki</p>	<p>Persamaan : Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan variabel</p>

No.	Penelitian/ Tahun	Judul, metode, dan sampel penelitian	Hasil dan Kesimpulan	Persamaan dan Perbedaan Jurnal dengan penulis
		<p>Karyawan KFC Klaten</p> <p>Metode: Uji analisis regresi linier berganda dengan uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R²).</p> <p>Sampel: 35 responden.</p>	<p>pengaruh yang signifikan dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar -1,771. Pada uji f menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel rekrutmen, seleksi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil koefisien determinasi (R²) sebesar 35,2 %</p>	<p>rekrutmen dan seleksi</p> <p>Perbedaan : Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian</p>
4.	<p>Muntu, R. R., Lengkong, V. P., & Kawet, R. C. (2017)</p>	<p>Judul: Pengaruh Seleksi, Pelatihan dan Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado.</p> <p>Metode: Teknik yang digunakan teknik regresi linear berganda</p> <p>Sampel: 53 orang</p>	<p>Hasil Penelitian: Menunjukan secara parsial seleksi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. sedangkan penempatan karyawan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan seleksi, pelatihan dan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado.</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan variabel seleksi pelatihan dan penempatan kerja</p> <p>Perbedaan : Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian</p>

No.	Penelitian/ Tahun	Judul, metode, dan sampel penelitian	Hasil dan Kesimpulan	Persamaan dan Perbedaan Jurnal dengan penulis
5.	Bako, Y. A., & Aladelusi, K. B. (2017)	<p>Judul: Recruitment and Selection Procedures On Employees' Performance In The Hospitality Industry</p> <p>Metode: Analisis data menggunakan regresi linier berganda</p> <p>Sampel: 100 orang</p>	<p>Hasil Penelitian : Menunjukkan adanya korelasi antara rekrutmen dan seleksi serta kinerja karyawan, sangat signifikan. Ada hubungan antara rekrutmen dan seleksi dan kinerja karyawan di industri perhotelan.</p>	<p>Persamaan : Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan 4 variabel rekrutmen, seleksi dalam penempatan kerja dan kinerja karyawan</p> <p>Perbedaan : Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian</p>
6.	Ma'ruf, A. A. (2018)	<p>Judul: Pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.</p> <p>Metode: Menggunakan pendekatan kuantitatif</p> <p>Sampel: 66 orang</p>	<p>Hasil Penelitian: Hasil penelitian menunjukan bahwa secara simultan rekrutmen seleksi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan variabel rekrutmen, seleksi dan pelatihan</p> <p>Perbedaan : Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian</p>
7.	Rattu, C. N., Kindangen, P., & Taroreh, R. N. (2018)	<p>Judul: Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Air Manado</p> <p>Metode: Regresi linear berganda</p>	<p>Hasil Penelitian: Hasil penelitian menunjukan bahwa pendidikan, pelatihan dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado. Sedangkan secara parsial pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan pendidikan serta kompensasi tidak berpengaruh</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan variabel pelatihan</p> <p>Perbedaan : Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian</p>

No.	Penelitian/ Tahun	Judul, metode, dan sampel penelitian	Hasil dan Kesimpulan	Persamaan dan Perbedaan Jurnal dengan penulis
		Sampel: 71 responden	signifikan terhadap kinerja karyawan	
8.	Yana Ristianingsih (2018)	Judul: Pengaruh rekrutmen, Seleksi dan Gaji Terhadap Kinerja Karyawan BPRS Sukowati Sragen Metode: Kuantitatif dengan mengolah data primer melalui kuesioner. Sampel: 50 orang	(1) rekrutmen berpengaruh tidak positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (2) seleksi berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (3) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (4) rekrutmen seleksi dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian pelatihan sangatlah berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPRS Sukowati Sragen.	Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan variabel rekrutmen, seleksi Perbedaan: Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian
9.	Sundari, S. (2018)	Judul: Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan, dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra International Tbk, Toyota AUTO 2000 SM. Raja Medan. Metode: Analisis yang digunakan adalah analisis jalur (<i>path analysis</i>) dengan pendekatan kuantitatif Sampel: Yang diambil oleh peneliti sebanyak 100 orang	Hasil Penelitian : Rekrutmen dan seleksi berpengaruh sebesar 22,2% terhadap penempatan kerja. Rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja berpengaruh sebesar 20,4% terhadap kinerja karyawan maka sisanya dipengaruhi oleh variabel lain luar penelitian ini. Analisis jalur ini menunjukkan bahwa variabel rekrutmen tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui penempatan kerja melainkan hanya berpengaruh terhadap penempatan kerja dan seleksi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di Meikarta.	Persamaan : Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan 4 variabel rekrutmen, seleksi dalam penempatan kerja dan kinerja karyawan Perbedaan : Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian
10.	Agustina, A., Dalimunthe, R. F., &	Judul: Analisis Pengaruh Rekrutmen,	Hasil Penelitian : Menunjukkan secara simultan bahwa rekrutmen, pelatihan dan penempatan berpengaruh	Persamaan : Penulis jurnal dan peneliti sama-sama

No.	Penelitian/ Tahun	Judul, metode, dan sampel penelitian	Hasil dan Kesimpulan	Persamaan dan Perbedaan Jurnal dengan penulis
	Sinulingga, S. (2019)	<p>Seleksi Dalam Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Meikarta</p> <p>Metode: Analisis data menggunakan analisis deskriptif. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda</p> <p>Sampel: Yang diambil oleh peneliti sebanyak 59 orang</p>	positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial variabel rekrutmen, pelatihan, penempatan berpengaruh positif dan signifikan, dengan variabel pelatihan berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra International Tbk, Toyota AUTO 2000 SM. Raja Medan.	<p>menggunakan 4 variabel rekrutmen, seleksi dalam penempatan kerja dan kinerja karyawan</p> <p>Perbedaan : Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian</p>
11.	FX. Suwanto dan Arief Subyantoro (2019)	<p>Judul: Pengaruh Perekrutan, Seleksi dan Penempatan pada Kinerja Performa di PT Green Gloves Indonesia di Klaten</p> <p>Metode: Penelitian ini menggunakan primer dan sekunder</p> <p>Sampel: 90 Karyawan</p>	Hasil Penelitian: Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh pada kinerja; seleksi mempengaruhi kinerja; penempatan mempengaruhi kinerja; rekrutmen memengaruhi seleksi; dan pemilihan itu mempengaruhi penempatan.	<p>Persamaan : Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan 4 variabel rekrutmen, seleksi, penempatan dan kinerja karyawan</p> <p>Perbedaan : Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian</p>
12.	Gilbert, G., Stephanie, S., Wijaya, U. R., Erni, S., Pramita, N., & Nazmi, H. (2020)	<p>Judul: Pengaruh Komunikasi, Seleksi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Andalas Jaya Perkasa Medan</p>	Hasil Penelitian: Kesimpulan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan Komunikasi, seleksi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Andalas Jaya Perkasa	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan 1 variabel</p> <p>Perbedaan : Penulis dengan peneliti terdahulu</p>

No.	Penelitian/ Tahun	Judul, metode, dan sampel penelitian	Hasil dan Kesimpulan	Persamaan dan Perbedaan Jurnal dengan penulis
		<p>Metode: Menggunakan teknik analisis Regresi linear berganda</p> <p>Sampel: 105 Karyawan</p>		beda lokasi penelitian

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2020)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilihat dari tabel 2.11 bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul penelitian atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, Penempatan Kerja dan Kinerja sehingga penulis dapat merujuk penelitian sebelumnya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan dituntut untuk dapat menghadapi persaingan yang sangat ketat dari para pesaing. Perusahaan melakukan berbagai strategi untuk dapat bersaing dan bertahan. Hal ini menuntut adanya efektivitas dan efisien organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan hidup di tengah-tengah tingkat persaingan yang sangat ketat antar organisasi. Sumber daya manusia adalah faktor yang paling menentukan dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka dibutuhkan beberapa hal yang dapat mencapai tujuan tersebut, diantaranya Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, dan Penempatan Kerja. Dengan adanya Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, dan

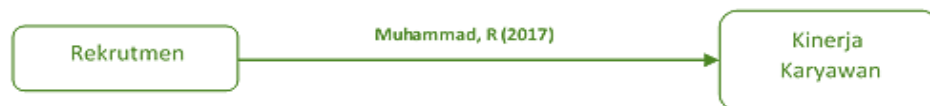
Penempatan Kerja, perusahaan akan mendapatkan kinerja karyawan yang berkompeten agar tujuan target perusahaan tercapai. Salah satu kunci keberhasilan perusahaan adalah mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat diandalkan.

2.3.1 Keterkaitan antar Variabel

Pada bagian ini menjelaskan tentang teori dan hubungan antara variabel independen (Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan dan Penempatan Kerja) variabel dependen (Kinerja Karyawan pada PT. GGI).

2.3.1.1 Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh **Muhammad, R (2017)**, bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KFC DI KLATEN, yang digambarkan seperti pada gambar 2.1 berikut ini:

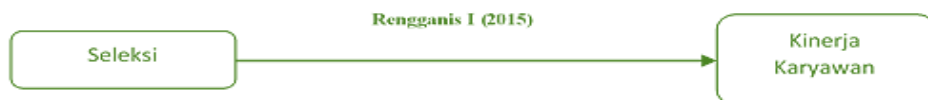


Gambar 2.1
Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan

2.3.1.2 Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut **Gamage (2014)** praktek-praktek seleksi akan menentukan siapa yang dipekerjakan. Jika dirancang dengan baik, itu akan mengidentifikasi kandidat yang kompeten dan akurat mencocokkan mereka untuk pekerjaan. Penggunaan perangkat seleksi yang tepat akan meningkatkan kemungkinan bahwa orang yang tepat dipilih untuk mengisi posisi. Ketika orang-orang terbaik yang dipilih untuk pekerjaan, produktivitas meningkat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan

Rengganis I (2015), bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan outsourcing pada PT. PERSONEL ALIH DAYA AREA BANDUNG yang digambarkan seperti pada gambar 2.2 berikut ini:



Gambar 2.2
Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan

2.3.1.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut **Widodo (2015:82)**, pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan **Rattu, C. N., Kindangen, P., & Taroreh, R. N. (2018)**, bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado, yang digambarkan seperti pada gambar 2.3 berikut ini :



Gambar 2.3
Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

2.3.1.4 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja setelah lulus seleksi dan pelatihan untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu bertanggung jawab segala risiko dan

kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya (Siswanto, 2005). Menurut Hartatik (2014) Penempatan kerja adalah informasi analisis jabatan pekerjaan yang digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan agar mereka bekerja secara efektif.

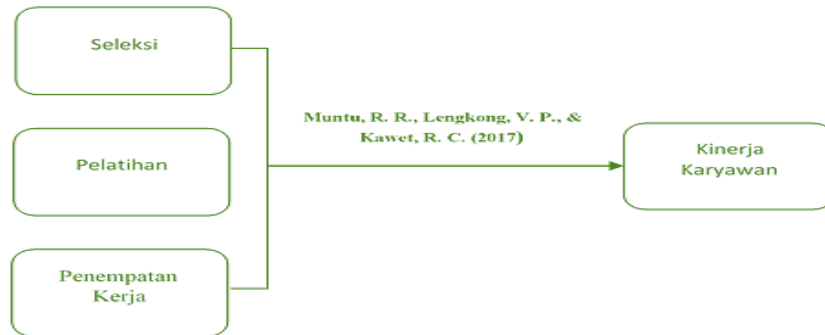
Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan **Sari Sundari (2018)**, bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di MEIKARTA, yang digambarkan seperti pada gambar 2.4 berikut ini :



Gambar 2.4
Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

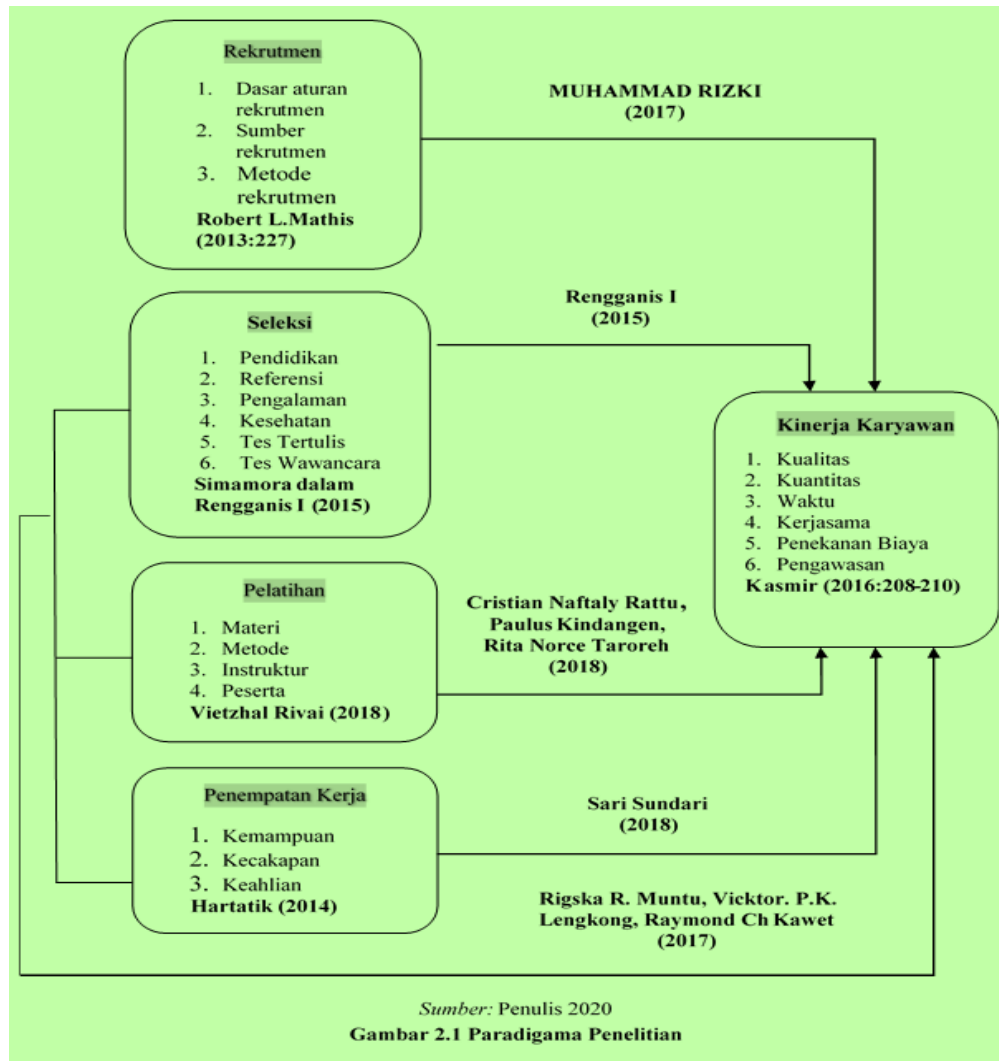
2.3.1.5 Pengaruh Seleksi, Pelatihan dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Keterkaitan seleksi, pelatihan dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan diperkuat oleh penelitian terdahulu **Muntu, R. R., Lengkong, V. P., & Kawet, R. C. (2017)**, berdasarkan hasil penelitiannya bahwa keterkaitan seleksi, pelatihan dan penempatan kerja baik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado, yang digambarkan seperti pada gambar 2.5 berikut ini:



Gambar 2.5 Pengaruh Seleksi, Pelatihan dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

2.4 Paradigma Penelitian



2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang dapat disimpulkan dalam paradigma penelitian. Maka dengan demikian akan dibentuk hipotesis sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Namun dari keenam rumusan masalah dan tujuan penelitian ini, untuk mengungkap tujuan penelitian yang pertama tidak ke dalam diuji hipotesis, tetapi hanya berupa penjabaran variabel-variabel hasil penelitian. Sedangkan untuk tujuan penelitian kedua sampai dengan tujuan penelitian keenam dapat diuji dengan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₁: Rekrutmen mempunyai pengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. GGI.
- H₂: Seleksi mempunyai pengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. GGI.
- H₃: Pelatihan mempunyai pengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. GGI.
- H₄: Penempatan Kerja mempunyai pengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. GGI.
- H₅: Seleksi, pelatihan dan penempatan kerja mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. GGI.