

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2016) Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa Kinerja karyawan dilihat dari hasil prestasi kerjanya adalah suatu kemampuan kerja yang sudah dicapai oleh seseorang untuk melaksanakan tugas yang sudah dibebankan kepadanya yang didasarkan tase tanggung jawab, pengalaman, ketelitian serta waktu.

Dapat disimpulkan diatas bahwa kinerja merupakan suatu hal yang diperlukan perusahaan untuk menjalankan tujuan perusahaan secara bersama-sama dan melakukan tanggung jawab yang sudah diberikan oleh suatu organisasi maupun perusahaan tersebut.

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2015) Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- 1.Faktor personal/individual, meliputi : Pengetahuan, keterampilan (skill) kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2.Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan motivasi dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.

3. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.

4. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh perusahaan.

5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler, 2015). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut Dessler (2015) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.

4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

2.1.4 Tujuan Penelitian Kinerja

Menurut Hasibuan (2016), tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut::

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektivan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja untuk mendapatkan *performace* kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, manager, administrator*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan masa lalu dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bias sebagai bahan pertimbangan agar diikut sertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.

12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

2.1.5 Pengukuran Kinerja

Menurut Robbins (2015) hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2.1.6 Indikator Kinerja

Mangkunegara (2016) 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 pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

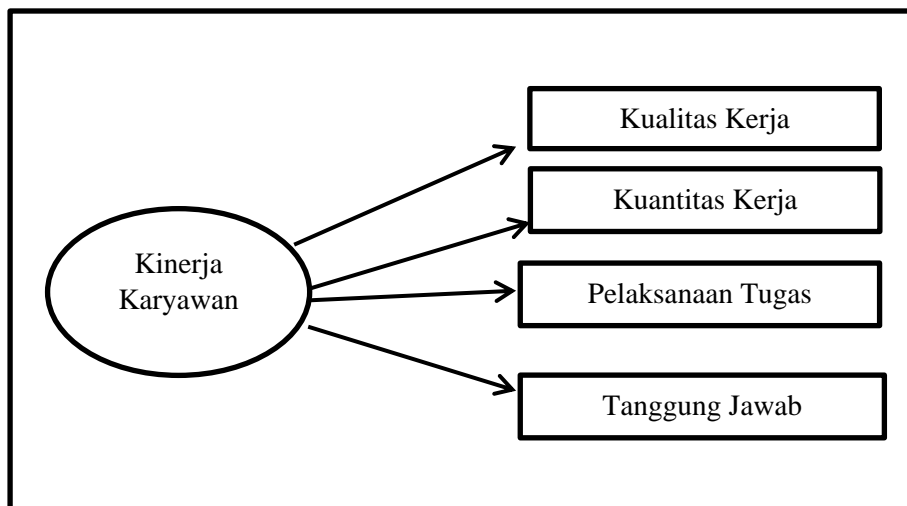
3. Pelaksanaan Tugas

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.

Gambar 2.1 Variabel Indikator Kinerja Karyawan



Sumber : Mangkunegara (2016).

2.2 Rekrutmen

2.2.1 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi pada perusahaan. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber tenaga kerja, yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi atau dari dalam (internal) organisasi.

Pengertian lain menurut Kasmir (2016: 145) adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang

dibutuhkan. Penarikan atau rekrutmen pegawai merupakan proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja.

Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi perusahaan perlukan.

Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan kesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan dalam melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi.

Burhanuddin (2015: 111) mendefinisikan rekrutmen sebagai *“The recruitment is the development of a pool of a job candidates in accordance with a human resource plan”* atau yang artinya rekrutmen adalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu. Proses rekrutmen adalah penting karena untuk memenuhi sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan perencanaan SDM yang sudah dibuat sebelumnya.

2.3.2 Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen memiliki tujuan yaitu untuk mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan.

Burhanudin Yusuf (2015: 112), aktivitas penarikan atau rekrutmen tenaga kerja perlu menetapkan tujuan-tujuannya yang meliputi:

Penarikan tenaga kerja sebagai alat keadilan sosial Penarikan ini lebih berpihak pada kepentingan publik secara umum, bukan berkiblat pada kepentingan spesifik yang harus dicapai oleh organisasi. Dalam hal ini penarikan tenaga kerja dilakukan dengan memberikan pertimbangan proporsional kepada pihak yang perlu dilindungi, yang sangat mungkin berposisi

sebagai pihak yang dirugikan akibat penarikan tenaga kerja, apabila dibiarkan. Penarikan tenaga kerja sebagai teknik untuk memaksimalkan efisiensi. Penarikan ini merupakan sebuah penarikan tenaga kerja yang biasanya dilakukan secara ketat.

Tujuan penarikan tenaga kerja dapat menjaring calon pegawai berkualitas, sehingga jika diterima kelak dapat memenuhi tuntutan dan ritme dari organisasi.

2.3.3. Penarikan tenaga kerja

Sebagai strategi responsivitas politik Veitzal Rivai dan Ella dalam buku Burhanudin Yusuf (2015: 124) menuturkan bahwa penarikan tenaga kerja sebagai strategi responsivitas politik akan timbul dengan gejolak disuatu negara atau daerah, seperti masalah-masalah di perbatasan, perubahan kebijakan politik yang dibuat. Dengan kondisi yang berubah-ubah sangat mungkin jika kebutuhan SDM pun berubah-ubah. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga sebelumnya perlu dilakukan:

1. Analisis pekerjaan, yaitu pengumpulan, penilaian, dan penyusunan informasi secara sistematis oleh job analyst mengenai tugas-tugas (duties), tanggung jawab (responsibility), kemampuan manusia (human ability), dan standard kinerja (performance standard) yang berkaitan dengan suatu pekerjaan dalam perusahaan.
2. Deskripsi pekerjaan, merupakan produk utama dari analisis pekerjaan yang menyajikan ringkasan pekerjaan yang telah diidentifikasi secara tertulis.
3. Spesifikasi pekerjaan, yaitu penjelasan tertulis mengenai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ciri dan karakteristik lain yang penting dimiliki oleh pemegang jabatan tertentu untuk mencapai efektifitas kinerja dari suatu pekerjaan. Kegiatan rekrutmen selalu dikaitkan dengan apa yang sudah dibuat pihak perencanaan tenaga kerja. Artinya apa yang hendak dilakukan oleh pihak yang melakukan rekrutmen harus selaras dan disesuaikan dengan jumlah kebutuhan tenaga kerja.

Dengan memperoleh pelamar yang memiliki kualifikasi yang melimpah, maka proses seleksi akan lebih mudah karena memiliki banyak pilihan. Dengan kualifikasi yang melamar tinggi tertentu memberikan keuntungan dalam menentukan calon pelamar yang diterima, akan mudah digantikan dengan calon pelamar lainnya yang memiliki kualifikasi tinggi tapi tidak diterima karena keterbatasan jumlah yang diterima (Kasmir, 2016: 134). Dengan demikian penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan dari rekrutmen digunakan untuk memperoleh dan menyediakan sejumlah tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan untuk kebutuhan seleksi. Dengan tersedianya calon tenaga kerja selanjutnya adalah memilih tenaga kerja yang sudah direkrut melalui proses seleksi.

1. Sumber Internal (Dari dalam Organisasi) Rekrutmen tenaga kerja dari sumber internal artinya mengisi kekosongan jabatan dari dalam organisasi atau perusahaan itu sendiri. Suatu pertimbangan yang sering dikemukakan adalah perhatian terlebih dahulu ditujukan kepada orang dalam yang sering disebut dengan “the promotion from within” yang berarti kemampuan untuk meningkatkan kemampuan dan prestasi mereka masing-masing di jabatan terbaru atas dasar prestasi sebelumnya yang telah ditunjukkan.

2. Sumber Eksternal (Dari luar Organisasi) Langkah lain yang dapat dilakukan ketika sumber dari dalam organisasi masih belum cukup untuk mengisi kekosongan yang ada dalam organisasi yaitu dengan mencari dari sumber-sumber tenaga kerja dari luar organisasi yang dapat dimanfaatkan antara lain teman atau anggota keluarga dan lamaran yang masuk secara kebetulan.

2.3.4 Proses Rekrutmen Tenaga Kerja

Proses rekrutmen dimulai saat organisasi merasakan kebutuhan tambahan karyawan baru, yang diperoleh dan disesuaikan dengan strategi perekrutan, sampai pada proses akhir menghasilkan kumpulan pelamar.

Tujuan utama dari proses rekrutmen adalah mendapatkan tenaga kerja yang tepat bagi suatu jabatan tertentu sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan diperusahaan untuk waktu yang lama. Meski tujuan dari rekrutmen sangat sederhana, proses tersebut sangat kompleks, memakan waktu cukup lama dan biaya yang tidak sedikit, dan sangat terbuka peluang untuk melakukan kesalahan dan menentukan orang yang tepat. Pelaksanaan rekrutmen merupakan tugas yang sangat penting, krusial, dan membutuhkan tanggung jawab yang besar. Hal ini karena sumber daya manusia yang akan digunakan perusahaan sangat bergantung pada prosedur rekrutmen dan seleksi yang dilaksanakan.

2.3.5 Sumber dan Metode yang digunakan

Dalam Proses Rekrutmen Terdapat dua sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan, yaitu:

1. Sumber internal, dilakukan perusahaan melalui kebijakan di dalam perusahaan berupa promosi, transef, rotasi, pekerjaan, dan pengkaryaan kembali karyawan.

a. Promosi, berupa naiknya promosi kedudukan karyawan dari sebelumnya. Promosi juga dapat memberikan motivasi pada karyawan dan memberi mereka alasan untuk bertahan di perusahaan.

b. Transfer, berupa perpindahan posisi karyawan pada tingkat tanggung jawab dan wewenang yang sama. Transfer seringkali digunakan untuk mengembangkan karyawan yang memiliki wawasan perusahaan yang luas, yang memungkinkan untuk dapat dipromosikan dimasa mendatang

c. Rotasi pekerjaan, berupa perputaran posisi karyawan yang dilakukan untuk semnetara, dan memperkenalkan pada berbagai aspek kehidupan perusahaan.

d. Pemanggilan kembali, berupa pemanggilan kembali mantan karyawan yang pernah bekerja di perusahaan.

Metode yang digunakan untuk rekrutmen internal dapat dilakukan dengan cara: Job Posting (penawaran terbuka untuk suatu jawaban tertentu), yaitu dapat memperlihatkan pada semua

karayawan tentang terbukanya lowongan yang ada diperusahaan secara mencolok. Persediaan/daftar keterampilan (Skill Inventories), merupakan data persediaan keahlian dan keterampilan dari karyawan. Rekomendasi dari karyawan/referral (teman, anggota keluarga karyawan, atau karyawan perusahaan lain).

2. Sumber eksternal, yaitu rekrutmen yang bersal dari luar perusahaan, terdiri atas:

- a. Karyawan yang mencari pekerjaan baru untuk pertama kali.
- b. Karyawan yang telah bekerja dan tidak puas terhadap perusahaan sebelumnya.
- c. Pembajakan karyawan (raiding), yaitu dengan merebut tenaga kerja dari perusahaan lain.
- d. Karyawan yang pernah bekerja dan sekarang sedang menganggur.

Metode yang digunakan untuk rekrutmen eksternal dapat dilakukan dengan cara:

1. Walk-in Applicant, sejumlah pelamar mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan untuk mencari kerja. Mereka diminta mengisi blangko lamaran untuk menentukan minat dan kemampuan mereka.

2. Write-in, berupa surat-surat lamaran yang dikirimkan langsung ke perusahaan.

Iklan (surat kabar, majalah, televise, radio, dan media lain).

3. Agen-agen penempatan kerja, yaitu sebagai penyalur kebutuhan lowongan pekerjaan dan pencari kerja.

4. Lembaga-lembaga pelatihan dan pendidikan, yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap bekerja.

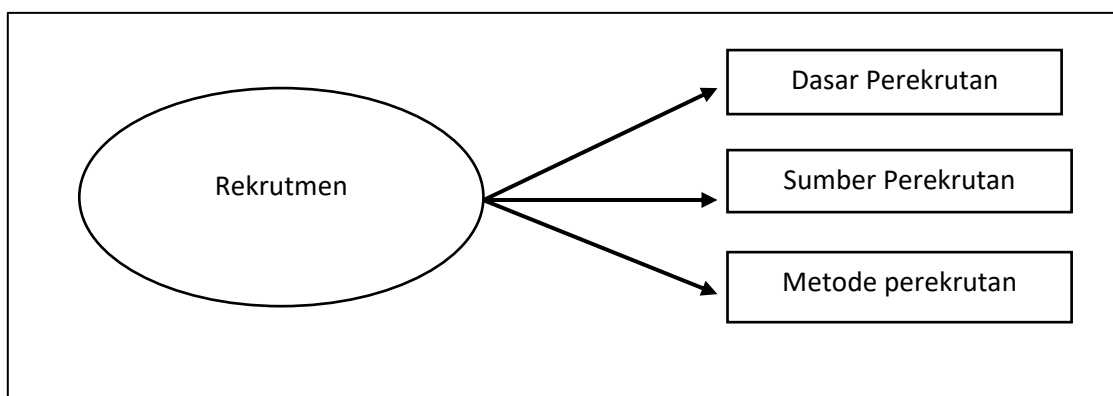
5. Organisasi-organisasi keahlian/profesi, yaitu berupa kumpulan tenaga-tenaga professional, seperti insinyur, akuntan, instruktur, konsultan dan professional lain.

2.3.6 Efektivitas proses Rekrutmen

Menurut Mathis (2012), cara utama untuk mengetahui usaha perekrutan tersebut efektif adalah :

- 1) Mengevaluasi manfaat perekrutan, dimana evaluasi ini meliputi pengembangan media social periklanan dan keterlibatan dari manajer operasional, hubungan masyarakat, citra
- 2). Mengevaluasi waktu yang diperlukan untuk mengisi lowongan, dimana perusahaan harus dapat memperhitungkan waktu yang dihabiskan untuk mengisi lowongan pekerjaan.
- 3) Mengevaluasi kuantitas dan kualitas perekrutan, dimana perusahaan harus dapat memperhitungkan jumlah karyawan yang akan direkrut dan apakah karyawan tersebut memenuhi kualifikasi minimal yang ditetapkan perusahaan.
- 4). Meningkatkan efektivitas perekrutan.

Gambar 2.2 Variabel Indikator Rekrutmen



(Burhanudin 2015 :111)

2.3 Pelatihan

2.3.1 Pengertian Pelatihan

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 pengertian tersebut, pelatihan berarti suatu perubahan yang sistematis dari Knowledge, Skill, Attitude dan Behaviour yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan itu dapat mewujudkan

sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam pemenuhan standar SDM yang diinginkan.

Menurut Gary Dessler (2015:284), mengemukakan bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Pegawai baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan.

Mangkuprawira dan Hubeis (dalam Hamali, 2016: 62) menyatakan bahwa pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakinn terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar kerja.

Menurut Rivai dan Sagala dalam Sinambela (2016) manfaat pelatihan dapat dilihat dari tiga sisi, yaitu untuk pegawai dan untuk organisasi; untuk organisasi; dan untuk hubungan sumberdaya manusia dalam intra dan antar grup.

Dessler dalam Sinambela (2016) menjelaskan bahwa pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya.

Pelatihan bukan saja tanggung jawab organisasi, melainkan juga tanggung jawab pegawai secara pribadi. Hal ini disebabkan bahwa baik organisasi maupun pegawai akan mendapatkan manfaat dari pelatihan tersebut

2.3.2 Tujuan Pelatihan

Sedarmayanti (2016: 193) berpendapat mengenai beberapa nilai dari tujuan pelatihan yang penting, yaitu:

- a. Meningkatkan produktivitas dalam jumlah maupun mutu;
- b. Mengurangi kecelakaan;
- c. Mengurangi pengawasan;
- d. Meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi;
- e. Mempertinggi moral.

2.3.3 Metode Pelatihan

Metode pelatihan menurut Hasibuan (dalam Hartatik, 2016: 102) adalah pelaksanaan pelatihan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pelatihan perusahaan.

a. On the Job Training

Metode latihan ini banyak digunakan perusahaan. Dalam metode ini, yang diberi tugas untuk melatih karyawan adalah atasan langsung dari karyawan tersebut. Keunggulan dari sistem ini adalah hemat, karena tidak memerlukan fasilitas khusus untuk latihan.

b. Vestibule Training

Pada metode vestibule training, latihan tidak diberikan oleh atasan langsung, melainkan oleh pelatihan khusus (staff specialist). Cara ini menghindari agar atasan langsung tidak mendapat tugas tambahan yang terlalu memberatkan. Pelatihan diberikan oleh pelatih yang ahli dibidangnya.

c. Magang atau Apprenticeship

Metode ini bisa digunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan formal dan relative memerlukan sistem serta prosedur yang lebih rinci. Program magang bisa dikombinasikan dengan on the job training, dengan memanfaatkan pengalaman peserta sendiri.

Mereka kemudian diberi petunjuk cara-cara mengambil manfaat dari pengalaman mereka itu.

d. Kursus dan Pelatihan Khusus

Kursus dan pelatihan khusus merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip pendidikan daripada pelatihan. Kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat karyawan di bidang pengetahuan tertentu, seperti kursus bahasa asing, manajemen, kepemimpinan, dan sebagainya.

2.3.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan

Menurut Marwansyah (2016:156), Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia

1. Dukungan dari manajemen puncak
2. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia
3. Perkembangan teknologi
4. Kompleksitas organisasi
5. Gaya belajar
6. Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya

2.3.5 Proses Pelatihan

Pemberi kerja harus menggunakan proses pelatihan yang rasional. Menurut Gary Dessler (2015:286-314), model proses pelatihan lima langkah ADDIE, (Analysis Design-Develop-Implement-Evaluate) atau analisis-desain-pengembangan implementasi-evaluasi yaitu sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan dapat menangani kebutuhan pelatihan strategis/jangka panjang pemberi kerja dan/atau kebutuhan pelatihan saat ini. Dalam tahapan ini terdapat beberapa analisis yang di lakukan antaranya :

a. Analisis tugas

b. Manajemen bakat

c. Analisis kinerja

2. Desain program pelatihan keseluruhan

3. Mengembangkan program

4. Implementasikan pelatihan

5. Evaluasi efektivitas mata pelajaran tersebut

2.3.6 Indikator Pelatihan

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator yang

digunakan dalam penelitian Gary Dessler (2015:284), pelatihan dibagi menjadi 5 indikator yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur

Mengingatn pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kaulifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkompeten.

- a. Kualifikasi/kompetensi yang memadai
- b. Memotivasi peserta
- c. Kebutuhan umpan balik.

2. Peserta pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

- a. Semangat mengikuti pelatihan
- b. Keinginan untuk memperhatikan

3. Metode

Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan

- a. Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan.
- b. Kesesuaian metode dengan materi pelatihan

4. Materi

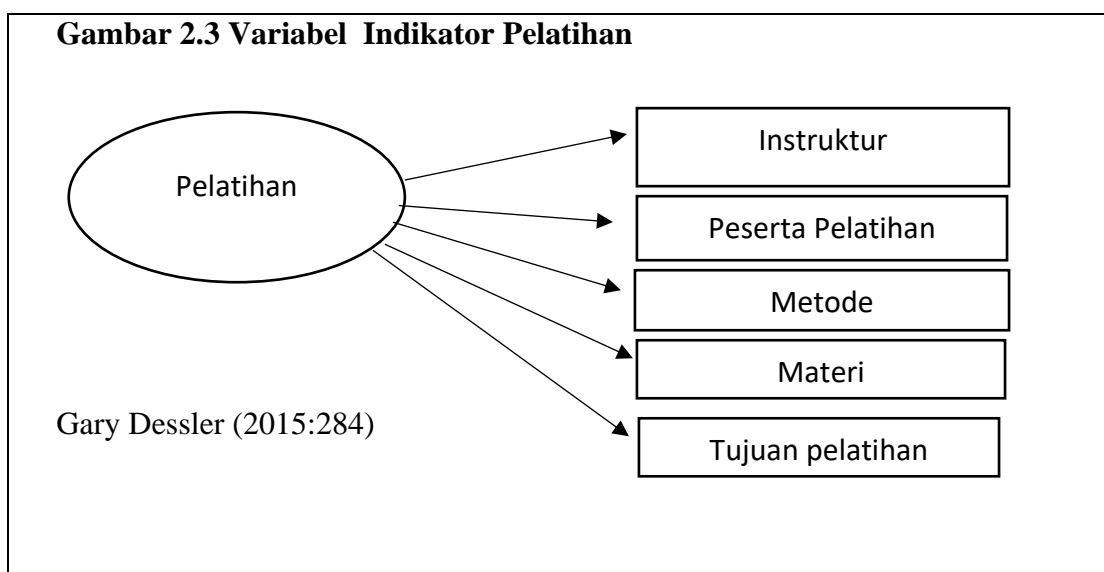
Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

- a. Menambah kemampuan
- b. Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan

5. Tujuan pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (action plan) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan

- a. Keterampilan peserta pelatihan.
- b. Pemahaman etika kerja peserta pelatihan



2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Pengertian Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristiknya (Robbins & Judge, 2015:46). Menurut Lawler (dalam Robbins, 2015:180), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan.

Robbins (2015: 170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasannya pun berbeda – beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Mangkunegara (2015:117), mengatakan: “kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya”. Hubungan yang saling mendukung antara kebutuhan diri pegawai dengan tuntutan pekerjaan akan memberikan keselarasan dalam pemenuhan akan kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Wijono (2015:120)kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap perkerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Perkiraan pegawai tentang pengalaman kerjanya dapat diketahui bahwa pegawai merasa senang atau tidak senang terhadap perkerjaannya tersebut.

Dari pengertian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) merupakan sikap menanggapi dan reaksi emosional pegawai dalam memandang pekerjaannya yang dapat tercermin dari perilaku pegawai dalam menilai baik buruknya dan menyenangkan atau tidak menyenangkan perkerjaannya. Apabila pegawai memperoleh kepuasan kerja yang tinggi, pegawai akan memberikan kinerja yang maksimal.

1. Kedisiplinan merupakan kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban.

2. Moral Kerja merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan.

3. Turnover merupakan aliran pergantian pegawai atau keluar masuknya pegawai dalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi.

Dari uraian yang telah disampaikan, kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator tingkat kedisiplinan, moral kerja, dan turnover. Perlunya pengukuran tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah pegawai mendapatkan kepuasan kerja atau tidak. Dengan mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai akan mempermudah pihak manajemen dalam pengambilan keputusan untuk pencapaian tujuan.

Dampak Kepuasan Kerja

Dalam kepuasan dan ketidakpuasan dalam berkerja memiliki pengaruh terhadap berbagai faktor. Kepuasan dalam berkerja memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan, dan sebaliknya pengaruh ketidakpuasan dalam berkerja akan memberikan respon negatif terhadap pekerjaan tersebut. Ukuran untuk kepuasan dan ketidakpuasan dalam berkerja tidak dapat disamakan kepada seluruh pegawai, karena kebutuhan setiap pegawai berbeda-beda pula.

Ada tiga hal yang berdampak kepada kepuasan kerja menurut Sutrisno (2016:80). yaitu:

1. Dampak Terhadap Produktifitas
2. Dampak Terhadap Ketidakhadiran dan Keluarnya Tenaga Kerja
3. Dampak Terhadap Kesehatan”.

2.4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2015:120) yaitu:

1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

b) Dampak kepuasan kerja

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja pegawai yang diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hal – hal tersebut tidak hanya meliputi variabel kerja seperti unjuk kerja dan turnover, tetapi juga variabel non kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup. berikut uraian mengenai dampak kepuasan kerja pegawai:

1. Kinerja

Sebagian pakar membuktikan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan motivasi kerja pada akhirnya meningkatkan kinerja. Namun ada beberapa juga yang melakukan penelitian bahwa kepuasan kerja tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja.

Robbins (2006) menyatakan bahwa produktivitas kerja pegawai mengatakan pegawai pada kepuasan kerja. Jika pegawai melakukan pekerjaannya dengan baik, maka organisasi akan menghargai produktivitasnya tersebut.

2. Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau yang juga dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku pegawai untuk membantu rekan kerja atau organisasi. Menurut Schnake

(Spector,1997) adalah perilaku di luar tuntutan pekerjaan. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela pegawai untuk membantu rekan kerja mereka dan organisasi.

3. Perilaku Menghindar

Ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku – perilaku yang dilakukan pegawai untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi, atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat.

4. Burnout

Burnout adalah emosional distress atau keadaan psikologis yang dialami dalam bekerja. Burnout lebih merupakan reaksi emosi terhadap pekerjaan. Teori Burnout mengatakan bahwa pegawai yang dalam keadaan Burnout mengalami gejala – gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi. Maslach dan Jackson(Spector, 1997) menyatakan bahwa Burnout terdiri dari tiga komponen yaitu :

- a. Dispersonalisasi, yaitu jarak emosional yang jauh dengan klien yang mengakibatkan sikap kejam dan tidak peduli terhadap orang lain.
- b. Emotional exhaustion, yaitu perasaan kelelahan dan berkurangnya antusiasme untuk bekerja.
- c. Berkurangnya personal accomplishment, yaitu perasaan bahwa tidak ada hal berharga yang dilakukan pada pekerjaannya.

5. Kesehatan Mental dan Fisik

Terdapat beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Suatu kajian longitudinal menyimpulkan bahwa ukuran – ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur atau rentang kehidupan.

6. Perilaku Kontraproduktif

Perilaku yang berlawanan dengan oragnizational citizenship adalah counterproductive. Perilaku ini terdiri dari tindakan yang dilakukan pegawai baik secara sengaja maupun tidak sengaja yang merugikan organisasi. Perilaku tersebut meliputi penyerangan terhadap rekan kerja, penyerangan terhadap organisasi, sabotase dan pencurian.

7. Kepuasan Hidup

Saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan hidup berhubungan

Hasibuan (2015:202), menjelaskan: “Tolak ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak tidak ada karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan turnover kecil maka secara relatif kepuasan maka kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi kurang”.

2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

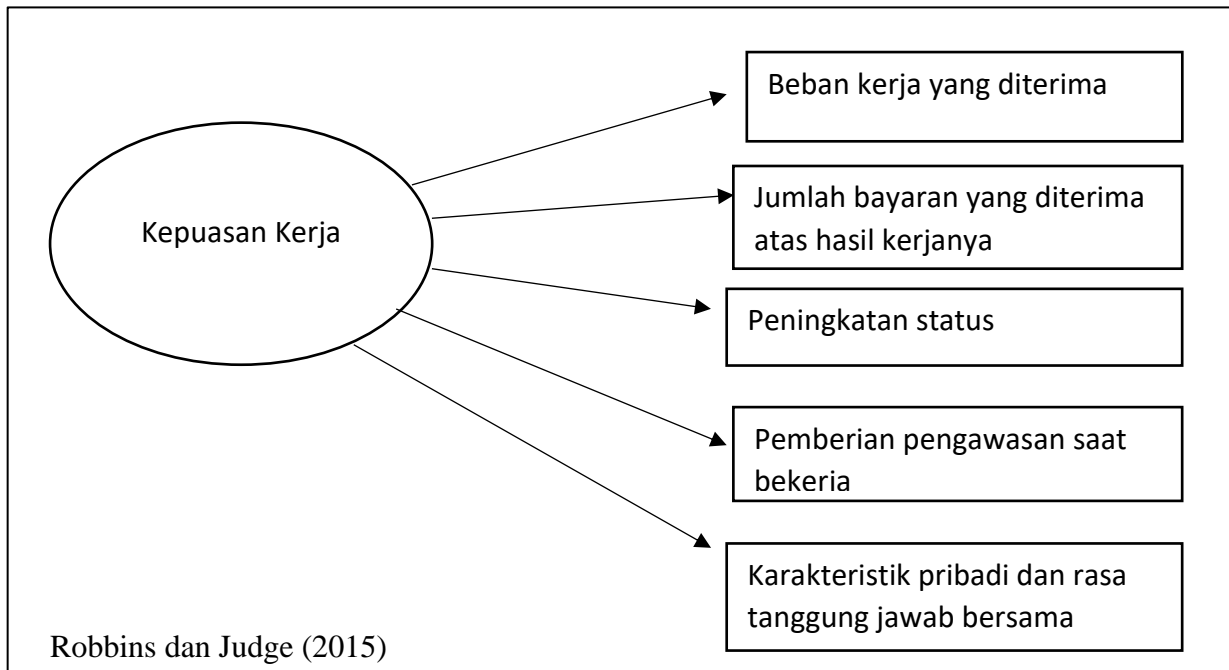
Indikator kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2015)

1. Beban kerja yang diterima
2. Jumlah bayaran yang diterima atas hasil kerjanya
3. Peningkatan status
4. Pemberian pengawasan saat bekerja
5. Karakteristik pribadi dan rasa tanggung jawab bersama

Menurut Robbins dan Judge (2015) bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negative. Dimensi kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2015) yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja.

Gambar 2.4 Variabel Indikator Kepuasan Kerja



2.5 Penelitian Terdahulu

Nama Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Ananto et all. 2019	PENGARUH SISTEM REKRUTMEN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. HYUNDAI MOBIL INDONESIA-PUSAT,	variabel sistem rekrutmen memiliki pengaruh positif yang lebih signifikan dibandingkan dengan variabel lingkungan kerja di PT. HMI. Hal ini dapat diketahui bahwa setiap nilai sistem rekrutmen yang naik atau meningkat 1 satuan maka nilai kinerja karyawan akan meningkat

	JALAN TEUKU NYAK ARIEF SIMPRUG)	sebesar 0,399 satuan, sedangkan jika variabel lingkungan kerja naik atau meningkat 1 satuan maka nilai kinerja karyawan hanya meningkat sebesar 0,273 satuan dengan asumsi faktor lain tetap.
Siti W.P .Noer et all.2017	PENGARUH PERENCANAAN SDM, REKRUTMEN,DAN PENEMPATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PLN (PERSERO) WILAYAH SULUTTENGGGO.	Variabel Rekrutmen (X2) Nilai t- hitung =-4.452>t-tabel = -1669 dengan signifikasi 0.000<0.05 sehingga H ₀ diterima dan H ₀ ditolak. Artinya rekrutmen berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.
Wisnu wardani S.P dan Siti laela, 2020	PENGARUH REKRUTMEN, PELATIHAN, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT INDO SUHAR JAYA CABANG BOGOR	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap kinerja karyawan. thitung 2.884 > t-tabel 2.009 dan nilai signifikansi 0,006 < nilai probabilitas 0,05, maka dapat disimpulkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap

		kinerja karyawan di PT Indo Suhar Jaya Bogor.
Yulianti Eli	PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN GRAND FATMA HOTEL DI TENGGARONG KUTAI KARTANEGARA.	Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong. Artinya ada pengaruh dari pelatihan terhadap kinerja karyawan di GRAND FATMA HOTEL TENGGARONG KUTAI KARTANEGARA. Semakin baik sistem pelatihan maka akan semakin meningkat kinerja karyawan.
Nurul Khastelia Hartomo dan Bachruddin Saleh Luturlean, 2020	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Hasil tersebut dibuktikan dengan melalui uji hipotesis (uji t) dimana $t\text{-hitung} (12,084) > t\text{-tabel} (1,987)$ dengan tingkat signifikan sebesar 0,05. Dapat diartikan bahwa

		<p>pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 62,4%.</p>
<p>Makmur salahudin (2020)</p>	<p>” PENGARUH SISTEM REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PT. KIMIA FARMA DI JAKARTA</p>	<p>Sistem rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan korelasi sebesar 0,662 atau memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 43,8%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (6,844 > 2,000). Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara sistem rekrutmen terhadap kepuasan kerja diterima.</p>

<p>Laksmitha kumara (2018)</p>	<p>Pengaruh Rekrutmen dan Employee Empowerment terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta</p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel rekrutmen terhadap kepuasan kerja Hotel Grand Inna Malioboro. Hal ini dapat terlihat dari hasil uji regresi parsial yang menunjukkan nilai t-hitung sebesar 4,978, koefisien regresi sebesar 0,523 dan nilai sig sebesar 0,000. Hal ini berarti nilai sig 0,000 < 0,05 sehingga hipotesis pertama penelitian ini terbukti. Ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Rekrutmen merupakan prediktor yang signifikan bagi kepuasan kerja, artinya semakin tinggi tingkat rekrutmen maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja.</p>
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Ratag pingkan Elisabeth vonny (2016)</p>	<p>PENGARUH PELATIHAN, FASILITAS KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT UNITED TRACTORS CABANG MANADO.</p>	<p>Pelatihan, Fasilitas Kerjadan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT United Tractors Cabang Manado.</p>
<p>Elida F.S. Simanjorang (2019)</p>	<p>PENGARUH PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA DAN PROMOSI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. KAPUAS BESAR DESA AEK KOTA BATU KABUPATEN LABUHANBATU UTARA</p>	<p>Secara simultan pelatihan, lingkungan kerja dan promosi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kapuas Besar Aek Kota Batu Labuhanbatu Utara, dimana nilai Fhitung (44.943) > Ftabel (2,74) dan taraf signifikasi $0,00 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis diterima. Kepuasan kerja karyawan pada PT. Kapuas Besar Aek Kota Batu Labuhanbatu Utara mampu dipengaruhi oleh pelatihan, lingkungan kerja dan promosi sebesar 59.8%, dan sisanya (40.2%) dipengaruhi oleh variabel-variabel</p>

		lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.
Baeha waruwu dan freddrick T (2019)	PENGARUH PELATIHAN DAN PENEMPATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA BAGIAN PRODUKSI PT. OERLIKON BALZERS ARTODA INDONESIA "	Berdasarkan hasil penelitian secara parsial dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan “pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada PT. Oerlikon Balzers Artoda Indonesia” dapat dibuktikan dan diterima
Garry surya C (2017)	"PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI ONE WAY PRODUCTION	kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif artinya bahwa setiap variabel bebas penelitian memiliki pengaruh searah, ketika variabel bebas mengalami kenaikan maka variabel terikat mengalami kenaikan, demikian halnya ketika variabel

		<p>bebas mengalami penurunan maka variabel terikat juga mengalami penurunan. Nilai koefisien sebesar 0,653 berarti kepuasan kerja yang semakin meningkat menyebabkan semakin meningkatnya kinerja karyawan</p>
<p>Alief ammar ma'ruf (2018)</p>	<p>PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA HOTEL GRAND INNA MALIOBORO YOGYAKARTA</p>	<p>Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, dibandingkan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan di Hotel Grand Inna Malioboro</p>

Rizki indah 2017	PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap)	Variabel pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap (Y1). Hal ini dapat dilihat dari uji t sebesar 5,315 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan kerja karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap akan meningkat
------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Efektivitas Proses Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Kegiatan rekrutmen merupakan rangkaian proses usaha yang dilakukan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan tertentu dalam sebuah organisasi.

Burhanuddin (2015: 111) mendefinisikan rekrutmen sebagai *“The recruitment is the development of a pool of a job candidates in accordance with a human resource plan”* atau yang artinya rekrutmen adalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu.

Proses rekrutmen adalah penting karena untuk memenuhi sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan perencanaan SDM yang sudah dibuat sebelumnya.

Berdasarkan Penelitian Terdahulu oleh Ananto krisna et.all dengan Judul PENGARUH SISTEM REKRUTMEN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. HYUNDAI MOBIL INDONESIA-PUSAT, JALAN TEUKU NYAK ARIEF SIMPRUG. Menyimpulkan bahwa penerapan sistem rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. HMI.

Artinya, ada pengaruh dari sistem rekrutmen terhadap kinerja para karyawan yang bekerja pada PT. HMI. Semakin baik sistem rekrutmen dari PT. HMI maka akan semakin meningkat kinerja karyawan PT. HMI.

Penelitian terdahulu oleh Wisnu wardani S.P dan Siti laela dengan Judul PENGARUH REKRUTMEN, PELATIHAN, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT INDO SUHAR JAYA CABANG BOGOR. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap kinerja karyawan. $t_{hitung} 2.884 > t_{tabel} 2.009$ dan nilai signifikansi $0,006 < \text{nilai probabilitas } 0,05$, maka dapat disimpulkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Indo Suhar Jaya Bogor. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2012), dan Arif (2018) dengan hasil penelitiannya yang menyatakan bahwa secara parsial rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik system rekrutmen yang digunakan dan menggunakan metode yang tepat akan semakin baik kinerja karyawan.

H1 : Rekrutment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.6.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja karyawan

Dessler dalam Sinambela (2016) menjelaskan bahwa pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya.

Pelatihan bukan saja tanggung jawab organisasi, melainkan juga tanggung jawab pegawai secara pribadi. Hal ini disebabkan bahwa baik organisasi maupun pegawai akan mendapatkan manfaat dari pelatihan tersebut

Berdasarkan Penelitian Terdahulu oleh Yulianti Eli dengan judul PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN GRAND FATMA HOTEL DI TENGGARONG KUTAI KARTANEGARA. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong. Artinya ada pengaruh dari pelatihan terhadap kinerja karyawan di GRAND FATMA HOTEL TENGGARONG KUTAI KARTANEGARA. Semakin baik sistem pelatihan maka akan semakin meningkat kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu menurut Nurul Khastelia Hartomo dan Bachruddin Saleh Luturlean dengan Judul Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Hasil tersebut dibuktikan dengan melalui uji hipotesis (uji t) dimana t -hitung (12,084) > t -tabel (1,987) dengan tingkat signifikan sebesar 0,05. Dapat diartikan bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 62,4%.

H2 : Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

2.6.3 Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil penelitian makmur solauddin (2020) dengan judul "PENGARUH SISTEM REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PT. KIMIA FARMA DI JAKARTA" menyimpulkan bahwa Hasil penelitian ini sistem rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian Laksmitha kumara (2018) dengan judul " Pengaruh Rekrutmen dan Employee Empowerment terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta" menyimpulkan bahwa Terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap kepuasan kerja.

Rekrutmen merupakan prediktor yang signifikan bagi kepuasan kerja, artinya semakin tinggi tingkat rekrutmen maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja.

H3 : Rekrutmen berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

2.6.4 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ratag pingkan Elisabeth vonny (2016) dengan judul " PENGARUH PELATIHAN, FASILITAS KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT UNITED TRACTORS CABANG MANADO. Dengan hasil Pelatihan, Fasilitas Kerjadan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT United Tractors Cabang Manado.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Elida F.S. Simanjorang (2019) dengan judul " PENGARUH PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA DAN PROMOSI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. KAPUAS BESAR DESA AEK KOTA BATU KABUPATEN LABUHANBATU UTARA" Hasil penelitian menunjukkan bahwa Setelah melakukan uji hipotesis secara parsial (uji -t), diketahui bahwa pelatihan berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini berarti pemberian

pelatihan kurang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Kapuas Besar karena karyawan yang dipercaya untuk menerima pelatihan tidak semua dapat mengembangkan pengetahuannya tersebut dalam pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Baeha waruwu dan freddrick T (2019) dengan judul "PENGARUH PELATIHAN DAN PENEMPATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA BAGIAN PRODUKSI PT. OERLIKON BALZERS ARTODA INDONESIA" Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh pelatihan terhadap kepuasan karyawan mengartikan bahwa setiap keberhasilan dari pelatihan memberikan dampak bagi kepuasan karyawan. Implementasi dari pernyataan ini dapat dilakukan dengan memperhatikan indikator pelatihan antara lain materi pelatihan, tujuan pelatihan dan sasaran pelatihan. Pada indikator materi pelatihan dapat diimplementasikan pada peningkatan penguasaan materi pelatihan dapat mendorong peserta menjadi lebih semangat dalam mengikuti pelatihan serta penyampaian materi pelatihan yang tidak menjenuhkan dapat meningkatkan motivasi peserta dalam mengikuti pelatihan dan pada akhirnya dapat mendorong kepuasan karyawan. Indikator tujuan pelatihan dapat diimplementasikan pada pencapaian target pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan sesuai dengan tujuan diselenggarakannya pelatihan dapat mendorong kepuasan karyawan. pelatihan dan penempatan karyawan bagi pembentukan kepuasan kerja karyawan juga akan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan penempatan kerja secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi PT. Oerlikon Balzers Artoda Indonesia.

H4 : Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

2.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Garry surya C (2017) dengan judul "PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI ONE WAY PRODUCTION" Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

2.6.7 Kepuasan kerja Memediasi Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Alief ammar ma'ruf (2018) dengan judul PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA HOTEL GRAND INNA MALIOBORO YOGYAKARTA menunjukkan hasil bahwa Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, dibandingkan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan di Hotel Grand Inna Malioboro. Rekrutmen seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Grand Inna Malioboro.

H6 : Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.6.8 Kepuasan kerja Memediasi Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rizki indah 2017 dengan judul PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap) menunjukkan hasil bahwa Hasil penelitian memperlihatkan variabel pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan

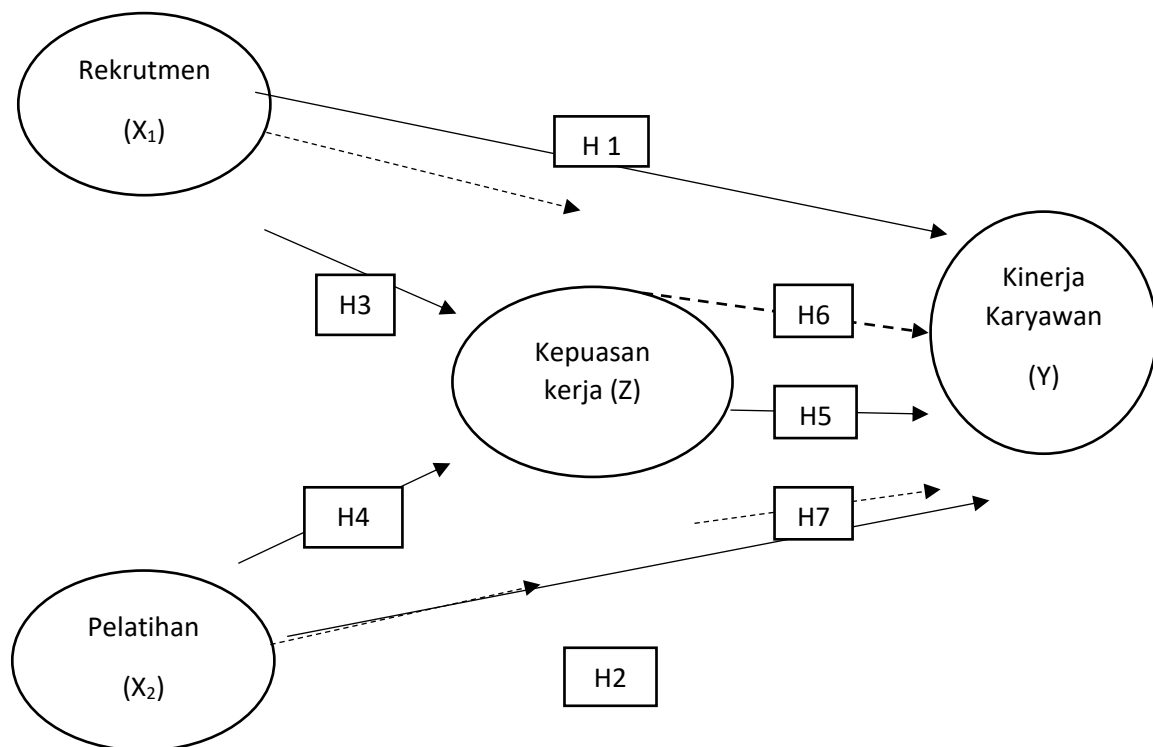
SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap (Y1). Hal ini dapat dilihat dari uji t sebesar 5,315 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan kerja karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap akan meningkat jika pelatihan dilakukan secara lebih intens dan terstruktur didukung dengan kualitas materi pelatihan dan instruktur pelatihan yang semakin baik. Hal ini memberikan arahan bahwa hipotesis kesatu (H1) dapat diterima.

H7 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

2.7 Kerangka Pemikiran

Dengan penelitian dan teori-teori diatas maka peneliti membuat kerangka pemikiran yang terdapat pada gambar berikut :

Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran



Sumber : Diolah tahun 2021

Keterangan :

Dari gambar diatas menunjukkan adanya pengaruh antara Efektivitas Proses Rekrutmen (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y), terdapat pengaruh antara Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y), adanya pengaruh antara Efektivitas proses Rekrutmen (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z), juga terdapat pengaruh antara Pelatihan (X2) terhadap Kepuasan kerja (Z). Terdapat pengaruh antara Kepuasan kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Juga adanya pengaruh Efektivitas Proses Rekrutmen (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan kerja (Z). Dan juga terdapat pengaruh Pelatihan (X2) terhadap Kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z).