

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### 2.1.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1.1 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses pengidentifikasian total karyawan yang diperlukan oleh perusahaan yang mencakup segi kuantitas dan kualitas serta berkompeten (Roberto *et al.*, 2022). Pendapat lain juga dikemukakan oleh Sulsel dan Idrus (2023) bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses didalam kegiatan manajemen yang mengatur jalannya sumber daya manusia dalam perusahaan menuju ke arah yang diinginkan. Sedangkan menurut (Setiyati dan Hikmawati (2019) perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu kesatuan dari kemampuan untuk berpikir dan kemampuan fisik yang ada pada setiap orang, sikap dan sifatnya terbentuk dari garis keturunan dan lingkungannya sehari-hari, serta prestasi kerja yang terjadi karena adanya motivasi dari keinginan diri untuk memenuhi kepuasannya dalam bekerja.

Perencanaan sumber daya manusia adalah kesatuan dalam kegiatan sumber daya manusia seperti analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi yang menjadi suatu keharusan dalam menghindari kekeliruan pada saat mempekerjakan karyawan yang seharusnya ditolak atau tidak mempekerjakan karyawan yang seharusnya diterima (Rafikah, 2020). Pendapat Huzaini (2021) tentang perencanaan sumber daya manusia adalah proses penyusunan kebutuhan sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan yang dianalisis dari data yang sudah ada untuk mengatasi perubahan saat ini dan dimasa mendatang.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu kesatuan proses manajemen yang menganalisis kebutuhan

karyawan yang dibutuhkan dalam perusahaan baik itu secara kemampuan dan jumlah atau kuantitas untuk mengisi jabatan yang ada atau melakukan pekerjaan melalui proses analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi agar bisa mengatasi perubahan yang ada baik dimasa kini maupun dimasa yang akan datang sesuai dengan jangka waktu yang ditetapkan oleh perusahaan sehingga perusahaan bisa terhindar dari berbagai aspek yang menghambat atau mengancam perkembangan dari perusahaan. Hal ini berarti peran perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan menjadi kunci penting dari sebagian besar kegiatan perusahaan atau bisa dikatakan sebagai jantung dari perusahaan karena rata-rata kegiatan perusahaan yang berkaitan dengan perkembangan perusahaan dirancang dan disusun dalam perencanaan sumber daya manusia

#### 2.1.1.2 Tahapan perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia juga memiliki beberapa tahapan atau proses yang dirancang untuk merencanakan semua susunan dan kegiatan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Setiyati dan Hikmawati (2019) menyatakan bahwa ada beberapa tahapan perencanaan sumber daya manusia yaitu:

1. Mengumpulkan dan mengolah data perusahaan dan karyawan. Pengumpulan data yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan agar bisa mencegah dan mengantisipasi serta melakukan perencanaan sebagai antisipasi hal yang tidak diprediksi. Adapun data data yang dibutuhkan perusahaan seperti :
  - a. Sasaran yang ingin dicapai
  - b. Jenis perusahaan
  - c. Struktur organisasi yang kompleks
  - d. Pengendalian tiap departemen
  - e. Kepemimpinan perusahaan

- f. Kuantitas karyawan dan uraian dari operasional dan proses manajemen
  - g. Wewenang dan otoritas
  - h. Posisi jabatan
2. Menyusun analisis jabatan agar perusahaan dapat membagi tugas untuk karyawan, jenis pekerjaan apa yang akan dikerjakan dan tanggung jawab dalam jabatan serta pekerjaannya
3. Meramalkan ketersediaan karyawan dalam perusahaan untuk masa depan seperti jenis pekerjaan yang mungkin akan diperbaharui, kemampuan dalam pekerjaan dan ketentuan lainnya
4. Meramalakan kebutuhan karyawan tentang berapa jumlah karyawan yang akan dibutuhkan
5. Menyusun neraca karyawan dengan cara menganalisis perbandingan antara kebutuhan dan permintaan karyawan
6. Menyusun program untuk karyawan dengan menyaring kegiatan yang paling bermanfaat dan menyusun strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Adapun pernyataan lain yang dikemukakan oleh (Masbullah dan Bahri (2022) mengenai tahapan perencanaan sumber daya manusia yaitu :

1. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dipaparkan secara jelas
2. Pengumpulan informasi dan data sumber daya manusia secara lengkap
3. Pengelompokan informasi dan data dari sumber daya manusia
4. Menganalisa data dan informasi sumber daya manusia
5. Membuat beberapa pilihan yang bisa membantu mencapai tujuan
6. Mengimplementasikan strategi terbaik

Sedangkan menurut Vidi (2022) terdapat 4 tahapan yang terkandung didalam perencanaan sumber daya manusia yaitu :

1. Pengumpulan data, analisis data dan peramalan data untuk pengembangan perkiraan jumlah serta permintaan sumber daya manusia
2. Penetapan tujuan dan membuat kebijakan-kebijakan sumber daya manusia, mendapat dukungan serta disetujui oleh manajer tingkat puncak
3. Membuat rancangan dan menjalankan rencana serta program seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan promosi jabatan sehingga perusahaan bisa mencapai tujuan sumber daya manusia
4. Melakukan pengendalian dan evaluasi rencana serta program untuk karyawan agar bisa memberikan fasilitas yang mengarah pada tujuan sumber daya manusia

Dalam kesimpulannya, tahapan perencanaan sumber daya manusia merupakan proses strategis yang penting dalam pengelolaan tenaga kerja di suatu perusahaan. Tahapan-tahapan ini memberikan kerangka kerja yang sistematis dan terstruktur untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia dan mencapai tujuan perusahaan. Secara keseluruhan, tahapan perencanaan sumber daya manusia memberikan struktur dan arahan bagi perusahaan dalam mengelola tenaga kerja mereka. Dengan mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia yang tepat dan melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi yang efektif serta pengembangan karyawan, perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan mereka dengan lebih baik serta memastikan bahwa mereka memiliki karyawan yang kompeten, terampil, dan sesuai dengan tujuan dan kebutuhan perusahaan.

#### 2.1.1.3 Indikator perencanaan sumber daya manusia

Dari tahapan-tahapan yang telah dilakukan oleh perusahaan, tentunya ada beberapa indikator yang mempengaruhi keputusan dalam menyusun tahapan tahapan tersebut. Indikator perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu alat yang

dipakai oleh perusahaan untuk melakukan pengukuran dan pengevaluasian terhadap keberhasilan dari perencanaan sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut. Indikator-indikator yang ada dalam perencanaan sumber daya manusia menurut (Mustaqim dan Fauzi, 2022) :

1. Perekrutan
2. Pengembangan
3. Kompensasi
4. Pemeliharaan
5. Pemberhentian

Saputra, Soleh dan Gayatri (2020) juga berpendapat tentang indikator perencanaan sumber daya manusia yang terdiri dari :

1. Faktor eksternal
2. Faktor internal

Dengan menggunakan indikator perencanaan sumber daya manusia, perusahaan dapat memastikan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang telah dilakukan sudah berjalan sesuai dengan keinginan perusahaan ataukah perlu melakukan evaluasi dan perbaikan dalam perencanaan sumber daya manusia di periode berikutnya. Hal ini dapat dipastikan dengan memperhatikan tahap perekrutan karyawan baru dengan kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan, perkembangan karyawan yang telah mengikuti program-program pengembangan dari perusahaan, kompensasi yang diberikan atas kecelakaan atau keberhasilan karyawan dan pemeliharaan karyawan dalam perusahaan serta pemberhentian karyawan atau pemutusan hubungan kerja (PHK). Dari pernyataan diatas berarti indikator perencanaan sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting sebagai salah satu alat pengukuran kinerja, optimalisasi sumber daya manusia dan pengidentifikasian masalah serta pengambilan keputusan.

#### 2.1.1.4 Faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah tahap awal yang sangat penting dalam perusahaan dan yang menentukan kemajuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia menurut (Saputra, Soleh dan Gayatri, 2020) :

1. Faktor eksternal

Faktor eksternal atau yang berada diluar perusahaan perlu diperhatikan karena ada hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan perusahaan sehingga perlu dipantau secara terus menerus dan dianalisis agar perusahaan bisa menyesuaikan diri dengan keadaan sekitar, yang mana hal-hal tersebut berupa ekonomi, sosial budaya, politik, hukum atau peraturan perundang-undangan, perkembangan teknologi dan pesaing

2. Faktor internal atau permasalahan yang berada dari dalam perusahaan terdiri dari rencana strategi, anggaran, perkiraan produksi dan penjualan, kegiatan atau usaha yang baru, serta rancangan perusahaan dan tugas pekerjaan

Menurut pendapat Akilah et al. (2019) ada 4 faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu:

1. Faktor eksternal yang mencakup ekonomi, sosial, politik, hukum, teknologi, dan persaingan
2. Faktor organisasional yang mencakup rencana strategis, anggaran dan pengembangan
3. Faktor angkatan kerja yang mencakup ketersediaan dan pensiun serta pemutusan hubungan kerja
4. Faktor internal yang mencakup jumlah tenaga kerja, macam-macam kualifikasi, masa kerja tiap karyawan, pengetahuan dan keterampilan karyawan baik itu didapat karena pendidikan formal atau pelatihan yang

telah diikuti, bakat yang masih bisa dikembangkan, minat karyawan, terutama yang berada diluar tugas dan tanggung jawabnya

Pendapat tentang faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM juga dikemukakan oleh (Rachmawati, 2020) :

1. Lingkungan eksternal yang terdiri dari perkembangan ekonomi, keadaan politik, keadaan sosial, keadaan hukum, perkembangan teknologi dan para pesaing
2. Lingkungan internal yang terdiri dari keputusan Lembaga, perencanaan dalam jangka waktu pendek dan panjang serta melakukan penataan ulang dalam struktur perusahaan

Dari pernyataan para ahli diatas bisa disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia perlu analisis secara menyeluruh baik itu di dalam perusahaan atau di luar perusahaan seperti pertumbuhan dan perubahan perusahaan, strategi bisnis, perkembangan teknologi, analisis tenaga kerja, hukum dan peraturan, serta perubahan demografis dan keanekaragaman sehingga perusahaan bisa menyediakan hal-hal yang akan dipakai nantinya seperti jumlah anggaran bagi para pekerja yang masih aktif dan pensiunan, jumlah tenaga kerja, lama masa kerja, minat, pengembangan karyawan serta pengembangan usaha yang baru. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, perencanaan sumber daya manusia dapat membantu perusahaan mengelola tenaga kerja mereka secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan bisnis.

## 2.1.2 Pelatihan

### 2.1.2.1 Pengertian pelatihan

Pelatihan merupakan proses yang terarah yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawai untuk membentuk perilaku para karyawan agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan berkaitan dengan

kemampuan dan keahlian karyawan yang akan digunakan dalam pekerjaan saat ini (Fahrozi *et al.*, 2022).

Menurut pendapat dari Hartomo dan Luturleann (2020) pelatihan adalah usaha perbaikan manifestasi pekerjaan yang sedang dalam tanggung jawab karyawan agar lebih efektif. Sedangkan Yusnandar dan Nefri (2020) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pelatihan adalah pendidikan jangka pendek yang berupaya untuk membenahi penguasaan keterampilan kerja. Pelatihan merupakan serangkaian proses belajar yang dijalankan oleh karyawan dengan tujuan untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan ketentuan yang ada (Hendra, 2020).

Sesuai dengan pernyataan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek yang diadakan oleh perusahaan dengan tujuan untuk membenahi penguasaan keterampilan, membekali karyawan dengan pengetahuan dan pemahaman yang baru tentang pekerjaan dan jabatannya agar lebih efektif dalam bekerja serta membentuk perilaku karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan demikian, pelatihan merupakan investasi penting yang membantu karyawan mencapai potensi mereka dan membantu perusahaan mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif. Hal ini dapat dibuktikan dengan perusahaan-perusahaan yang telah melakukan kegiatan pelatihan dan telah berhasil membentuk karyawan menjadi lebih kompeten sehingga nilai dari karyawan tersebut menjadi sangat berarti bagi perusahaan.

#### 2.1.2.2 Tujuan pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu bentuk dari program atau kegiatan yang telah dirancang oleh perusahaan untuk para karyawan dengan berbagai macam tujuan seperti yang dikemukakan oleh (Wulandari, 2020) :

1. Meningkatkan kualitas kerja
2. Meningkatkan produktifitas
3. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi



4. Meningkatkan sikap moral, etika dan semangat kerja
5. Meningkatkan kinerja
6. Menstimulasi karyawan agar mendapatkan prestasi yang maksimal
7. Meningkatkan kesadaran, keselamatan dan Kesehatan dalam bekerja
8. Meningkatkan perkembangan pribadi
9. Mampu mengoperasikan teknologi yang baru dan yang sudah ada

Sedangkan menurut Anggi (2022) tujuan diadakannya sebuah pelatihan untuk para karyawan adalah:

1. Pengetahuan yang bertambah yang akan mempermudah pekerjaan karyawan
2. Peningkatan kemampuan agar dapat bekerja dengan baik pada saat ditempatkan
3. Memiliki sikap yang baik serta minat dan kesadaran untuk bekerja
4. Memperbaiki performa kinerja karyawan
5. Pengenalan teknologi baru
6. Membantu memecahkan masalah operasional dalam pekerjaan
7. Mempersiapkan karyawan untuk promosi jabatan

Dalam rangka mencapai tujuan-tujuan ini, penting untuk merancang dan menyampaikan program pelatihan yang efektif. Pelatihan yang sukses harus relevan dengan kebutuhan individu atau kelompok yang dilatih, mempertimbangkan gaya belajar yang berbeda, melibatkan partisipasi aktif, dan menyediakan kesempatan untuk latihan dan umpan balik. Evaluasi pelatihan juga penting untuk mengevaluasi efektivitasnya dan membuat perbaikan yang diperlukan di masa mendatang. Secara keseluruhan, pelatihan memiliki tujuan yang sangat penting dalam pengembangan individu, peningkatan kinerja, perubahan perusahaan, dan pembangunan perusahaan secara keseluruhan. Dengan menyediakan pelatihan yang tepat dan efektif, perusahaan

dapat mencapai keunggulan kompetitif, meningkatkan produktivitas, dan mempersiapkan karyawan untuk tantangan masa depan.

#### 2.1.2.3 Manfaat pelatihan

Setelah tujuan dari perusahaan telah ditetapkan, perusahaan akan mengidentifikasi apa saja manfaat yang akan diterima jika melakukan kegiatan pelatihan. Dalam lingkungan kerja, pelatihan memiliki berbagai manfaat yang signifikan bagi individu, tim atau kelompok dan perusahaan secara keseluruhan. Menurut Wulandari (2020) terdapat 3 manfaat yaitu :

1. Manfaat untuk pelatihan
  - a. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan
  - b. Memperbaiki moral kerja
  - c. Memperbaiki hubungan antasan dan bawahan
  - d. Membantu mengembangkan perusahaan
  - e. Membantu dalam pengembangan keterampilan dan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap lebih baik dan aspek aspek lain
2. Manfaat untuk individual
  - a. Membantu meningkatkan motivasi, prestasi, pertumbuhan dan tanggung jawab
  - b. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan kepercayaan diri
  - c. Membantu menghadapi stress dan masalah dalam pekerjaan
  - d. Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap
  - e. Meningkatkan kepuasan kerja dan pemberian diri (*self reward*)
3. Manfaat untuk hubungan sumber daya manusia dan pelaksanaan kebijakan
  - a. Memperbaiki komunikasi antar kelompok dan individu
  - b. Memperbaiki hubungan lintas personal

- c. Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang dan koordinatif

Sedangkan menurut Anggi (2022) manfaat pelatihan kerja yaitu:

1. Manfaat pelatihan bagi perusahaan
  - 1) Memiliki tenaga kerja yang ahli dan terampil
  - 2) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja
  - 3) Meningkatkan produktivitas kerja
  - 4) Mengurangi biaya karena waktu yang terbuang akibat kesalahan kesalahan
  - 5) Meningkatkan mutu hasil kerja
  - 6) Meningkatkan penjualan dan pendapatan
2. Manfaat pelatihan bagi karyawan
  - 1) Menambah pengetahuan dan keterampilan dibidangnya
  - 2) Meningkatkan rasa percaya diri
  - 3) Meningkatkan kepuasan kerja
  - 4) Mengurangi waktu yang digunakan untuk belajar
  - 5) Memahami pekerjaan dan budaya kerja perusahaan
3. Manfaat pelatihan bagi hubungan antar individu
  - 1) Meningkatkan komunikasi antar individu atau kelompok
  - 2) Membantu orientasi karyawan baru, karyawan yang ditransfer dan karyawan yang dipromosi
  - 3) Meningkatkan keterampilan inter-personal
  - 4) Meningkatkan kualitasoral
  - 5) Membangun rasa kebersamaan dalam kelompok
  - 6) Membangun suasana yang positif untuk bekerja, belajar, bertumbuh dan berkoordinasi

Manfaat pelatihan bukan hanya menguntungkan perusahaan tetapi juga bagi karyawan. Dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi, pelatihan membantu individu mencapai keberhasilan pribadi dan profesional. Di sisi perusahaan, pelatihan meningkatkan produktivitas, kualitas, dan daya saing. Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan adalah investasi yang berharga bagi semua pihak yang terlibat. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa manfaat pelatihan membawa dampak yang positif secara keseluruhan bagi perusahaan dan karyawan yang mana berarti perusahaan harus tetap mempertahankan program pelatihan dan terus melakukan pembaruan program sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan dengan memperhatikan perkembangan lingkungan dan teknologi sehingga perusahaan dan karyawan akan mendapat manfaat yang maksimal dari bentuk pelatihan yang telah atau akan dilakukan.

#### 2.1.2.4 Faktor yang mempengaruhi pelatihan

Pelatihan yang sudah dijalankan belum tentu berhasil atau sesuai dengan harapan dari perusahaan, buktinya masih banyak pelatihan yang mengalami kegagalan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan untuk para karyawan menurut pendapat dari (Kosdianti dan Sunardi, 2021):

1. Perbedaan individu karyawan
2. Hubungan dengan analisis jabatan
3. Motivasi
4. Partisipasi aktif
5. Seleksi aktif
6. Seleksi instruktur
7. Pelatihan dan pengembangan

Syahputra dan Tanjung (2020) juga berpendapat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan adalah:

1. Peserta pelatihan

2. Instruktur/pelatih
3. Materi yang diberikan dalam pelatihan
4. Lokasi dilaksanakannya pelatihan
5. Lingkungan pelatihan
6. Waktu pelatihan

Berdasarkan pernyataan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi pelatihan adalah adanya dukungan dari manajer puncak yang memberi wewenang untuk melakukan kegiatan pelatihan, pelatih yang memberikan pelathan harus bisa menyalurkan semua materi secara baik agar para peserta pelatihan paham, tempat untuk melakukan pelatihan apakah sudah sesuai dengan ketentuan dan standar pelatihan ataukah belum, pengenalan tentang teknologi yang akan dipakai pada saat melakukan aktifitas kerja dan berapa lama waktu yang dibuthkan dalam pelatihan serta yang paling penting adalah motivasi peserta pelatihan untuk mengikuti pelatihan.

#### 2.1.2.5 Indikator pelatihan

Pelatihan yang diadakan oleh perusahaan merupakan alternatif yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan dan pemahaman tentang pekerjaan yang dikerjakan sekarang atau yang akan dijabat nantinya. Dengan adanya pelatihan yang dilakukan secara berkala tentunya perusahaan berharap bahwa peserta pelatihan dapat memahami secara menyeluruh materi yang diberikan sehingga pelatihan yang dilakukan tidak sia sia. Ada beberapa indikator penting didalam pelatihan menurut (Syahputra dan Tanjung, 2020) :

1. Instruktur pelatihan
2. Peserta pelatihan
3. Materi pelatihan
4. Metode pelatihan
5. Tujuan pelatihan
6. Sasaran pelatihan

Sedangkan menurut Hendra (2020) terdapat beberapa indikator pelatihan yaitu :

1. Partisipasi
2. Materi pelatihan
3. Tingkat kesulitan pekerjaan
4. Transfer pengalihan

Terdapat 6 indikator dalam pelatihan menurut (Hartono dan Mauli, 2020) :

1. Pengarahan pelatihan yang tepat sasaran dan tidak berbelit-belit
2. Pemilihan peserta pelatihan berdasarkan syarat dan ketentuan sesuai dengan kebutuhan dilaksanakannya pelatihan
3. Minat peserta pelatihan dalam kegiatan pelatihan
4. Materi pelatihan yang baru dan sesuai dengan dengan kebutuhan perusahaan
5. Pengenalan materi pelatihan sebelum mengikuti kegiatan pelatihan
6. Ketersediaan alat yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan

Sesuai dengan pernyataan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa indikator pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan, pemaparan materi yang tepat sasaran menggunakan alat bantu pelatihan seperti komputer agar peserta pelatihan bisa mencerna materi pelatihan yang diberikan oleh instruktur secara baik dengan syarat para peserta harus memiliki minat dalam mengikuti kegiatan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Dengan menggunakan indikator yang tepat, perusahaan dapat mengoptimalkan manfaat dari program pelatihan dan menghemat waktu serta biaya berlebihan sehingga bisa mencapai hasil yang diinginkan perusahaan. Indikator pelatihan juga menjadi alat pengukuran dalam pelatihan untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas suatu program pelatihan.

#### 2.1.2.6 Metode pelatihan

Kegiatan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan tentunya memerlukan metode pelatihan yang tepat agar peserta pelatihan dapat memahami pelatihan secara

baik dan melaksanakan pelatihan yang diadakan. Pemilihan metode yang tepat berguna untuk meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya (Wulandari, 2020). Ada berbagai macam metode pelatihan dan metode-metode tersebut akan diterapkan sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Menurut Haryati (2019) terdapat 6 jenis metode pelatihan yaitu :

1. *On the job training*

Karyawan yang dilatih dengan metode ini akan melakukan pekerjaan di tempat ia bekerja dengan meniru dan belajar sesuai bimbingan instruktur pelatihan. Dalam metode ini terdapat 2 cara :

a. Cara informasi

Instruktur akan meminta para partisipan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, selanjutnya instruktur memerintahkan untuk meniru semua yang dikerjakan

b. Cara formal

Pelatih akan menunjuk seseorang karyawan yang sudah paham atau berpengalaman untuk mempraktikkan pekerjaan tersebut lalu para peserta pelatihan akan mencoba melakukan pekerjaan tersebut sesuai dengan yang telah dipraktikkan oleh karyawan senior sebelumnya

Metode *on the job* juga dapat dilakukan dengan menggunakan bagan, gambar, pedoman, demonstrasi, contoh-contoh yang sederhana dan lainnya. Keunggulan dalam menggunakan metode ini adalah para peserta pelatihan terjun langsung ke lapangan yang sesuai dengan pekerjaan mereka dan mengetahui pengoperasian alat-alat yang digunakan dalam pekerjaan tersebut

2. *Vestibule*

Metode ini merupakan metode pelatihan yang biasa digunakan dalam bengkel atau kelas pada perusahaan industri dengan tujuan agar peserta

pelatihan mengenal tentang pekerjaan tersebut. Instruktur pelatihan akan membuat duplikasi bahan, alat dan kondisi yang biasanya atau yang mungkin ditemui nantinya pada saat bekerja

3. *Demonstration and example*

*Demonstration and example* adalah metode yang dilakukan dengan mempraktikkan dan menjelaskan cara untuk mengerjakan suatu pekerjaan lewat contoh atau demonstrasi. Metode ini sangat efektif karena peserta pelatihan melihat secara langsung teknik-teknik mengerjakan beserta penjelasan yang detail dan bisa dipraktikkan langsung.

4. *Simulation*

Simulasi merupakan keadaan yang diterapkan semirip mungkin dengan keadaan asli seperti pada saat bekerja tetapi hanya berupa tiruannya

5. *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara pengembangan keahlian pertukangan yang mana nantinya akan membantu peserta mempelajari semua hal yang berkaitan dengan pekerjaannya

6. *Classroom methods*

*Classroom methods* merupakan metode pertemuan dalam kelas seperti pengajaran, rapat, metode studi kasus, metode seminar dan metode seminar

Sedangkan menurut Anggakara (2022) terdapat 8 jenis pelatihan yaitu :

1. *Self study*

*Self study* atau yang biasa disebut *self learning* merupakan suatu metode pelatihan dengan berbagai cara seperti membaca buku, mengikuti kursus, mengikuti kelas khusus dan cara-cara lainnya. Metode ini tidak mengharuskan karyawan untuk mengambil pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan tetapi lebih ke arah yang meningkatkan kemampuan dan keterampilan

2. *Mentoring*



Metode ini merupakan metode yang mana akan karyawan senior atau pemimpin melakukan pendampingan terhadap bawahan untuk meningkatkan *skill* yang belum sesuai dengan standar pada pekerjaan tersebut. *Monitoring* juga bisa dilakukan secara formal atau informal.

3. *On the job training*

Metode ini merupakan metode yang paling sering dijumpai disetiap kegiatan pelatihan. Cara yang digunakan dalam metode ini adalah dengan mengerjakan pekerjaan secara langsung pada lingkungan kerja yang sebenarnya

4. *Training*

*Training* merupakan metode yang sudah sangat dikenal khalayak umum. Metode ini merupakan penggabungan dari berbagai metode pelatihan seperti simulasi, perkuliahan, video, podcast, hands-on dan penugasan. Ada 2 pendekatan yang dipakai dalam metode ini yaitu formal dan informal tergantung dengan subjek yang ada dan kebutuhan perusahaan

5. *Workshops*

Pada metode ini, peserta akan diberikan kesempatan sebebaskan untuk berinteraksi dengan orang lain baik itu di dalam ataupun diluar perusahaan yang bertujuan untuk menambah pengetahuan baru tentang pekerjaan di bidang karyawan tersebut, pandangan serta pola pikir yang baru.

6. Studi banding

Metode ini dilakukan dengan cara membandingkan dan evaluasi sistem kerja yang ada pada perusahaan dengan sistem kerja dari perusahaan lain. Cara ini sangat efektif karena bisa mengetahui kekurangan yang ada pada sistem yang diterapkan dalam perusahaan.

7. Rotasi kerja

Rotasi kerja merupakan pertukaran posisi kerja dengan rekan kerja di dalam perusahaan yang bertujuan agar pengetahuan dan keterampilan karyawan bertambah

## 8. *Coaching*

Metode ini mirip dengan mentoring hanya saja *coaching* melibatkan karyawan senior yang sudah berpengalaman untuk melakukan kerja sama dengan karyawan yang baru dengan pekerjaan tersebut dan waktu yang dibutuhkan dalam pelatihan ini relatif panjang. Kemampuan dan keterampilan dari karyawan yang dilatih akan mirip dengan karyawan yang melatihnya

Ada begitu banyak metode pelatihan yang bisa diterapkan dalam perusahaan. Penggunaan metode pelatihan bergantung pada situasi, kondisi dan kebutuhan dari suatu perusahaan yang mengadakan kegiatan pelatihan serta tuntutan dari persaingan di era 4.0 saat ini yang mengharuskan karyawannya paham dengan alat dan teknologi baru yang digunakan pada saat bekerja nantinya. Kesimpulannya, perusahaan yang sukses dalam pelatihan adalah yang mengkustomisasi program pelatihan mereka, menerapkan pendekatan beragam, menggunakan teknologi yang tepat, memiliki fasilitator dan mentor yang kompeten, dan mengadopsi pendekatan pelatihan yang berkelanjutan. Dengan menggabungkan elemen-elemen ini, perusahaan dapat menciptakan program pelatihan yang efektif dan mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan serta keberhasilan perusahaan

### 2.1.3 Penempatan

#### 2.1.3.1 Pengertian penempatan

Penempatan adalah menempatkan karyawan sesuai posisi dan memiliki tingkat kecocokan yang tinggi dengan pekerjaannya sehingga dapat membantu mengoptimalkan kinerja karyawan dan kualitas karyawan (Saputra, Soleh dan Gayatri, 2020). Alwi dan Sugiono (2019) juga berpendapat tentang penempatan yaitu proses pemberian tugas dan pekerjaan yang sesuai kepada karyawan dengan lingkungan yang ditetapkan serta bertanggung jawab penuh atas segala risiko pekerjaan dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Febrianti dan Amanda (2020) penempatan adalah salah satu proses dalam manajemen sumber daya manusia yang diterapkan setelah melewati seleksi dengan kriteria-kriteria yang telah sesuai dengan ketentuan dan ditempatkan pada suatu jabatan dengan tanggung jawab atas tugas yang diberikan.

Penempatan menurut Sahadewa dan Rahmawati (2021) adalah proses pengisian jabatan atau posisi dengan tujuan untuk menjalankan semua tugas yang telah diberikan oleh perusahaan. Proses pemberian tugas serta pekerjaan bagi para pekerja yang telah lulus seleksi agar bisa dijalankan secara berkala dengan wewenang serta tanggung jawab atas segala tindakan dan risiko dari jabatan dan pekerjaan tersebut (Klaas, Lopian dan Sendow, 2021).

Pendapat Edo Tekkay et al. (2022) tentang penempatan adalah proses penugasan dengan jabatan baru atau jabatan sebelumnya dengan karyawan yang sama atau yang berbeda. Penempatan karyawan juga dilihat sebagai proses pencocokan karyawan dengan pekerjaan yang nantinya akan berpengaruh pada kualitas dan kuantitas kinerja karyawan (Tijow *et al.*, 2021).

Secara keseluruhan, penempatan kerja yang baik adalah mencapai pencocokan yang efektif antara karyawan dan pekerjaan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan kepuasan kerja, mendorong pengembangan karir yang berkelanjutan, meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan jabatan serta meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penempatan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang telah dipenuhi merupakan langkah penting dalam mencapai kinerja yang optimal. Dengan memperhatikan kualifikasi, pengalaman, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk jabatan tertentu, perusahaan dapat memilih karyawan yang tepat dan memiliki potensi untuk sukses dalam peran tersebut. Dengan penempatan yang sesuai, karyawan memiliki kesesuaian dengan tugas dan tanggung jawab yang dihadapinya, yang memungkinkan mereka untuk lebih mudah beradaptasi, bekerja efisien, dan menghasilkan hasil yang diharapkan. Tanggung jawab dalam

jabatan juga sangat penting dalam penempatan karyawan. Setiap jabatan memiliki tanggung jawab yang jelas dan spesifik yang harus dipenuhi oleh individu yang mendudukinya. Memastikan bahwa karyawan memahami dan mampu menjalankan tanggung jawab mereka secara efektif merupakan faktor kunci dalam mencapai kinerja yang baik. Dengan memahami tanggung jawab mereka, karyawan dapat berfokus pada tugas dan pekerjaan yang relevan, bekerja dengan disiplin, dan memenuhi harapan perusahaan. Hal ini berkontribusi pada kesuksesan karyawan dan keseluruhan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan mereka.

#### 2.1.3.2 Bentuk penempatan

Penempatan karyawan merupakan suatu proses yang krusial dalam manajemen sumber daya manusia, di mana calon karyawan dipilih dan ditempatkan pada posisi yang paling sesuai dengan kualifikasi, kemampuan, dan keahlian mereka. Dalam memutuskan penempatan kerja, berbagai indikator seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, usia, kesehatan fisik, serta latar belakang pendidikan perlu dipertimbangkan. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan yang dipilih dapat memberikan kontribusi maksimal dan mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka emban. Beberapa bentuk penempatan menurut (Risambessy dan Wairisal, 2021) :

1. Promosi

Promosi merupakan proses kenaikan jabatan seorang atau lebih karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dengan tanggung jawab serta tugas tugas yang lebih berat, biasanya promosi akan diikuti dengan kenaikan gaji yang lebih besar.

2. Mutasi

Mutasi merupakan proses pemindahan lokasi kerja seseorang atau lebih karyawan yang mana akan merubah fungsi, tanggung jawab, dan status

ketenagakerjaan dengan tujuan agar karyawan yang dimutasi dapat memberikan kinerja yang maksimal

### 3. Demosi

Demosi dapat diartikan sebagai pemindahan posisi karyawan ke posisi yang lebih rendah atau penurunan jabatan di dalam sebuah perusahaan yang diikuti dengan penurunan status, tanggung jawab, wewenang dan gaji

Sedangkan menurut Riadi (2019) terdapat 3 bentuk penempatan yaitu :

#### 1. Kenaikan jabatan atau promosi

Promosi akan terjadi saat seorang karyawan ditugaskan ke jabatan yang lebih tinggi dalam berbagai aspek seperti gaji, status dan tanggung jawab. Tiap karyawan pasti mendambakan promosi tanpa terkecuali. Manfaat yang bisa didapat baik oleh perusahaan maupun karyawan seperti :

- a. Dengan dipromosikannya seorang atau lebih karyawan, perusahaan berpeluang untuk membenteng sayap lebih lebar melalui kemampuan karyawan yang dipromosikan
- b. Menjadi motivasi untuk karyawan dalam bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan
- c. Adanya hubungan timbal balik antara kenaikan jabatan dan kepuasan kerja

#### 2. Pengalihan atau transfer

Transfer merupakan pergantian posisi dengan posisi lainnya yang memiliki tanggung jawab yang sama, wewenang yang sama, gaji yang sama serta status yang sama. Manfaat yang didapat dari pengalihan adalah mendapat pengalaman dari orang sebelumnya dan bisa dipakai sebagai persiapan untuk mengajukan promosi nantinya. Pengalihan kerja dilakukan juga dengan tujuan agar karyawan dapat merasakan suasana baru, pengalaman baru serta kepuasan kerja yang dapat meningkatkan kinerja.

#### 3. Penurunan jabatan atau demosi

Demosi merupakan penurunan posisi atau jabatan ke posisi yang lebih rendah, tanggung jawab yang lebih rendah, status yang lebih rendah, wewenang dan gaji yang lebih rendah. Hal ini dilakukan karena ada perlakuan menyimpang dari karyawan. Ada beberapa alasan kenapa dilakukannya demosi yaitu :

- a. Kegagalan promosi
- b. Kurangnya kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan
- c. Kriteria yang dibutuhkan masih belum memenuhi standar di posisi tersebut
- d. Terjadi penggabungan divisi atau penataan ulang struktur perusahaan
- e. Keinginan sendiri yang diminta berdasarkan kesepakatan pribadi

Kesimpulan dari pernyataan diatas adalah karyawan yang bekerja dan sudah memenuhi kriteria dari suatu jabatan yang lebih tinggi dari jabatannya sekarang maka karyawan yang bersangkutan dapat dipromosikan ke jabatan yang sudah terpenuhi syaratnya melalui rekomendasi kepala divisi atau melakukan pengajuan promosi secara pribadi. Ada juga pemindahan karyawan dari suatu tempat ke tempat yang lain dengan tujuan agar karyawan tersebut dapat merasakan pengalaman-pengalaman baru dan meningkatkan kinerjanya. Banyak hal yang sering terjadi pada posisi seseorang dalam perusahaan contohnya seperti pemindahan karyawan pada posisi yang sama guna untuk memberikan karyawan suasana baru, pengalaman baru serta mempersiapkan karyawan tersebut untuk mengajukan promosi tetapi dengan catatan bahwa karyawan tersebut tidak mementingkan keinginan sendiri yang dapat merugikan perusahaan. Jika hal ini terbukti dan secara sengaja dilakukan maka perusahaan akan memberi hukuman berupa penurunan jabatan atau demosi.

#### 2.1.3.3 Faktor yang mempengaruhi penempatan

Penempatan seseorang dalam sebuah perusahaan tentunya akan mudah jika hanya terdapat 1 orang kandidaat untuk tiap posisi. Jika karyawan yang ada dan siap

untuk posisi tersebut lebih dari 1 orang maka perusahaan perlu menganalisis faktor-faktor yang lebih dipertimbangkan dalam penempatan. Menurut (Hidayanti *et al.*, 2020) faktor yang mempengaruhi penempatan yaitu :

1. Latar belakang Pendidikan

Pendidikan menjadi saran tolok ukur seseorang dalam menyelesaikan masalah dan pekerjaan karena semakin tinggi pendidikan yang ditempuh maka semakin baik juga cara yang dilakukan dalam menghadapi masalah yang akan ditemui pada pekerjaan dan dapat bekerja secara efisien dan efektif

2. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan salah satu faktor yang menjadi pertimbangan ketika perusahaan melakukan perekrutan dan penempatan karena pengalaman kerja akan berperan penting dalam melakukan pekerjaan. Tingkat Pendidikan yang tinggi saja belum cukup untuk menyelesaikan masalah atau pekerjaan tanpa dukungan dari pengalaman kerja.

3. Kondisi kesehatan fisik

Kesehatan fisik menjadi salah satu faktor penting ketika melakukan pekerjaan. Dengan fisik yang sehat dan kuat pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik karena banyak hal yang sering terjadi di lingkungan kerja yang memerlukan fisik yang kuat dan energi yang banyak.

4. Usia

Penempatan kerja bagi para karyawan dengan umur yang lebih muda menjadi salah satu pertimbangan perusahaan dengan harapan karyawan yang memiliki usia muda lebih kreatif, cekatakan, fisik yang kuat daripada karyawan yang lebih tua.

Faktor yang mempengaruhi penempatan menurut (Risambessy and Wairisal, 2021) :

1. Latar belakang Pendidikan

2. Pengalaman kerja
3. Kesehatan jasmani dan rohani
4. Status perkawinan
5. Umur karyawan

Faktor yang dapat mempengaruhi penempatan sangat beragam mulai dari tingkat pendidikan yang telah ditempu, pengalaman kerja sebelumnya baik itu di lingkungan kerja atau sewaktu dijenjang sekolah, Kesehatan mental yang baik sehingga tidak menjadi penghalang ketika berada dibawah tekanan dari lingkungan kerja, kesehatan fisik sebagai penopang utama dalam bekerja, status perkawinan menjadi faktor dalam penempatan karyawan. Karyawan yang berstatus belum menikah akan lebih diutamakan karena masih bebas dan belum terikat dengan tanggung jawab sebagai suami, istri, ayah atau ibu sehingga kegiatan kerja dapat dijalankan seefektif dan seefisien mungkin. Usia merupakan hal yang sering diperhatikan ketika ingin menempatkan seseorang pada tempat atau lokasi kerja contohnya seperti lokasi kerja yang cenderung lebih banyak karyawan mudanya dan kurang berpengalaman maka penempatan akan karyawan di lokasi tersebut akan dipilih berdasarkan umur yang lebih tua dan pengalaman yang lebih banyak. Tidak menutup kemungkinan juga bahwa karyawan yang seumuran dengan karyawan pada lokasi tersebut bisa ditempatkan disana berdasarkan pengalamanan dan pengetahuannya yang lebih banyak.

#### 2.1.3.4 Indikator Penempatan

Penempatan tentunya menjadi hal yang penting dalam perusahaan karena penempatan yang tepat sasaran bisa dapat memperlancar pekerjaan tersebut. Dalam proses penempatan kerja, terdapat berbagai indikator yang menjadi pertimbangan penting dalam menentukan posisi yang tepat bagi karyawan. Menurut Siahaan dan Bahri (2019) terdapat indikator penempatan yaitu:

1. Tingkat pendidikan
2. Pengetahuan



3. Keterampilan dan keahlian
4. Pengalaman
5. Usia

Sedangkan menurut Setiawan dan Bagia (2021) indikator penempatan kerja adalah :

1. Kemampuan
2. Kecakapan
3. Keahlian
4. Pendidikan
5. Keterampilan kerja
6. Pengalaman kerja

Indikator penempatan kerja juga dinyatakan oleh (Edo Tekkay *et al.*, 2022) dalam jurnalnya yaitu :

1. Latar belakang pendidikan
2. Pengalaman
3. Kesehatan fisik
4. Usia

Kesimpulan dari indikator-indikator penempatan kerja yang disebutkan adalah bahwa dalam menempatkan seseorang pada suatu pekerjaan, penting untuk mempertimbangkan tingkat pendidikan, pengetahuan, keterampilan, keahlian, pengalaman, usia, kemampuan, kecakapan, keahlian, keterampilan kerja, latar belakang pendidikan, kesehatan fisik, dan usia. Semua indikator ini berperan dalam memastikan penempatan yang sesuai dan efektif untuk individu dalam lingkungan kerja. Faktor-faktor seperti pendidikan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman dapat menentukan kemampuan dan kecakapan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan. Selain itu, indikator seperti latar belakang pendidikan, kesehatan fisik, dan usia juga harus dipertimbangkan untuk memastikan kesesuaian antara karyawan dan pekerjaan yang ditawarkan.

## 2.1.4 Kinerja karyawan

### 2.1.4.1 Pengertian kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah bentuk nyata dari hasil kerja yang telah dikerjakan oleh para karyawan baik itu secara individu maupun kelompok dalam tenggang waktu tertentu dan tercapainya tujuan dari perusahaan (Hartono dan Mauli, 2020). Menurut pendapat Kosdianti dan Sunardi (2021) kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang terpenuhi baik secara kualitas maupun kuantitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Sedangkan menurut Yusnandar dan Nefri (2020) kinerja karyawan adalah suatu keadaan keberhasilan atau kegagalan karyawan yang bekerja sesuai dengan syarat dan ketentuan dari perusahaan baik itu secara individu maupun kelompok

Menurut Sukoco, Tirtayasa dan Pasaribu (2020) hasil yang dicapai secara kualitas dan kuantitas baik itu berupa hasil kerja individu maupun kelompok dalam pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dengan kemampuan bawaan atau kemampuan yang didapatkan dari pembelajaran sendiri dan motivasi untuk bekerja lebih baik. Pendapat lain juga yang dinyatakan oleh Hartomo dan Luturlean (2020) tentang pengertian kinerja adalah gambaran dari pencapaian suatu kegiatan yang bertujuan untuk mencapai visi dan misi perusahaan yang dirangkum dalam rangkaian strategis perusahaan.

Menurut Astuti, Akbar dan Hasibuan (2021) kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang karyawan selama waktu tertentu dan dibandingkan dengan kemungkinan kemungkinan seperti standar, sasaran, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati secara bersama.

Berdasarkan pernyataan dari para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah evaluasi akhir tentang kualitas dan hasil kerja seorang karyawan atau kelompok berdasarkan penilaian terhadap pencapaian tujuan, keterampilan, perilaku, dan kontribusinya terhadap perusahaan dalam jangka waktu yang telah ditentukan oleh

perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang atau kelompok yang bekerja dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan baik secara kualitas maupun secara kuantitas. Hal ini membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan terkait penghargaan, promosi, pelatihan, atau rencana pengembangan individu. Selain itu, kesimpulan kinerja juga dapat digunakan sebagai alat komunikasi untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka dan membantu mereka dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas kerja mereka.

#### 2.1.4.2 Indikator kinerja karyawan

Kinerja karyawan yang baik akan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain. Hal ini tentunya akan memberikan keuntungan baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Salah satu keuntungan yang bisa didapatkan yaitu meningkatnya penjualan yang mendatangkan keuntungan bagi perusahaan dan para karyawan juga bisa mendapatkan bonus. Semua hal ini dapat diukur dengan alat yang disaebut indikator kinerja karyawan. Indikator kinerja karyawan adalah alat penting yang digunakan untuk mengukur, memantau, dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam konteks pekerjaan mereka sendiri. Terdapat beberapa indikator dalam kinerja karyawan menurut (Hartono dan Mauli, 2020) :

1. Jumlah dari hasil kerja yang diukur secara kuantitas yang dinilai dari total kesatuan angka
2. Pengukuran mutu yang diukur dengan Kualitas hasil kerja dalam bekerja yang bisa disampaikan dengan penilaian atau lainnya
3. Penyelesaian pekerjaan dengan cara yang efisien
4. Taat dengan hukum yang ada dan disaiplin dalam bekerja
5. Berinisiatif untuk mengerjakan semua pekerjaan secara teliti dan maksimal tanpa diperintah atau diarahkan, mengetahui kewajiban-kewajiban yang

harus dikerjakan dan mengerjakan semua pekerjaan dengan baik walaupun sedang dalam keadaan tertekan.

6. Teliti dalam mengerjakan pekerjaan dengan tingkat kesulitan apapun untuk mencapai sasaran pekerjaan
7. Menjadi contoh dan memberi pengaruh untuk bawahan sehingga bisa menjadi panutan semua karyawan untuk mencapai tujuan pekerjaan
8. Berusaha sejujur mungkin dalam bekerja sehingga dapat dipercaya
9. Berkreasi sekreatif mungkin sehingga bisa memunculkan ide-ide yang dapat membantu pekerjaan dan perusahaan

Pernyataan lain mengenai indikator kinerja karyawan juga diutarakan oleh (Hendra, 2020) :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Kehandalan
4. Sikap

Sedangkan menurut (Kartiwa *et al.*, 2021) indikator kinerja karyawan yaitu :

1. Jumlah
2. Kualitas
3. Kepraktisan
4. Kelayakan
5. Partisipasi

Penggunaan indikator yang tepat dapat memberikan manfaat yang signifikan dalam mengukur dan meningkatkan kinerja karyawan dan keseluruhan perusahaan. Dalam rangka mencapai manfaat maksimal, penting untuk memilih indikator kinerja yang relevan, terukur, dan realistis serta memastikan bahwa sistem evaluasi kinerja adil, transparan, dan berkelanjutan. Indikator kinerja karyawan yang efektif dapat

membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memotivasi karyawan, dan mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan yang lebih baik. Selain itu, indikator kinerja juga memberikan manfaat bagi perusahaan dengan memastikan adanya pengukuran yang objektif, peningkatan produktivitas, dan pengembangan sumber daya manusia yang efektif.

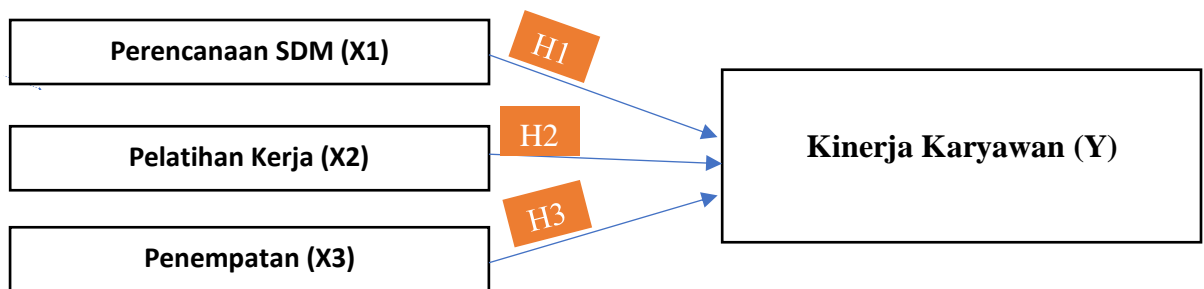
## 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil Penelitian
1	Yusnandar W, Nefri R (2020)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan	Disiplin kerja(X1), Pelatihan (X2)	Kinerja karyawan	Model analisis regeresi linear berganda	Disiplin kerja dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Ariodhuto S, Sari Dewi R, Rabill Melyona Z, Sandora Niken (2022)	PENGARUH PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SAURINDOTEX MANDIRI	Perencanaan SDM	Kinerja karyawan	Model analisis linear sederhana	Perencanaan SDM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Siahaan S, Bahri S (2019)	Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Unit	Penempatan (X1), Motivasi (X2), Lingkungan Kerja (X3)	Kinerja Pegawai	Model analisis regresi linear berganda	Penempatan, berdampak secara signifikan terhadap kinerja karyawan

		Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara				sedangkan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
--	--	---	--	--	--	--

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

### 2.3 Model konseptual penelitian



**Gambar 2. 1 Model Konseptual**

**H1:** diduga Perencanaan SDM secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**H2:** diduga Pelatihan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**H3:** Penempatan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

## **2.4 Pengembangan hipotesis**

### **2.4.1 Pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja karyawan**

Perencanaan SDM atau perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses strategis yang bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja karyawan sangatlah signifikan dan dapat mencakup beberapa aspek. Perencanaan SDM memungkinkan perusahaan untuk memiliki karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan. Dalam perencanaan ini, perusahaan melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi. Dengan demikian, perusahaan dapat merekrut karyawan yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Ketepatan dalam merekrut dan menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang sesuai akan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Perencanaan SDM juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kompetensi mereka. Melalui perencanaan ini, perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan, seperti pelatihan, pendidikan, atau pengalaman kerja tambahan.

Dengan memberikan kesempatan pengembangan yang tepat, karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja mereka. Perencanaan SDM yang baik juga dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk berinovasi, berkolaborasi, dan berkontribusi secara optimal. Secara keseluruhan, perencanaan SDM berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan dalam beberapa cara. Dengan merekrut karyawan yang tepat, memberikan kesempatan pengembangan yang baik, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, perencanaan SDM dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Melalui pengelolaan yang efektif dari aspek-aspek sumber daya manusia, perusahaan dapat mencapai tujuan mereka dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Nisak Poniwatie dan Noviandari (2021), (Mustaqim and Fauzi, 2022)

H1: perencanaan SDM berpengaruh pada kinerja karyawan

#### 2.4.2 Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

Tidak hanya perencanaan SDM yang menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan tetapi ada juga faktor lain yaitu pelatihan kerja. Sesuai dengan pembahasan yang telah dijelaskan oleh peneliti pada latar belakang dan tinjauan pustaka, pelatihan kerja menjadi kunci berkembangnya karyawan. Dengan kesesuaian metode yang digunakan dalam pelatihan kerja, para peserta pelatihan akan menjadi lebih tanggap dan cepat memahami isi dari materi yang disampaikan oleh instruktur pelatihan.

Secara keseluruhan, pelatihan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan. Dengan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka, pelatihan memungkinkan karyawan untuk menjadi lebih kompeten dan efektif dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Selain itu, pelatihan juga meningkatkan motivasi, keterikatan, dan kepuasan kerja karyawan, yang berkontribusi pada kinerja yang lebih baik secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menginvestasikan sumber daya dalam program pelatihan yang efektif dan relevan untuk memaksimalkan potensi dan kinerja karyawan.

Hal ini tentunya didukung oleh penelitian dari Yusnandar dan Nefri (2020) yang menyatakan bahwa Pelatihan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan berperan sangat penting yang nantinya akan menentukan kinerja perusahaan tersebut.

H2: Pelatihan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan



### 2.4.3 Pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan

Penempatan kerja bukan saja diperuntukan bagi karyawan baru tetapi juga bagi karyawan senior karena penempatan kerja dibagi menjadi beberapa jenis yaitu promosi atau kenaikan jabatan, mutasi atau pemindahan tempat kerja ke tempat lain, pengalihan atau transfer dan yang terakhir adalah demosi atau penurunan jabatan. Penempatan kerja sangat mempengaruhi keadaan suatu perusahaan apakah perusahaan itu akan menjadi lebih baik ataukah lebih buruk. Penempatan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja mereka dalam suatu perusahaan. Penempatan yang tepat memastikan bahwa karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka. Hal ini memungkinkan karyawan untuk bekerja secara efektif dan produktif karena mereka dapat memanfaatkan keahlian yang relevan dengan tugas yang harus dilakukan.

Selain itu, penempatan yang tepat juga berdampak pada pengembangan karyawan. Ketika karyawan ditempatkan pada posisi yang menantang namun sesuai dengan kemampuan mereka, mereka memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang lebih baik. Penempatan yang baik dapat memperluas pengetahuan dan pengalaman karyawan, sehingga meningkatkan kualitas dan fleksibilitas mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang beragam. Selain itu, penempatan yang mendukung pengembangan karir karyawan juga dapat meningkatkan motivasi dan keterikatan mereka terhadap perusahaan karena mereka merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk tumbuh dalam peran mereka.

Hal ini didukung oleh pendapat dari Nugroho, Rinda dan Marlina (2022) yang menyatakan bahwa Penempatan yang tidak sesuai dengan kemampuan dan keahliannya juga bisa membuat karyawan merasa tidak nyaman dan menjadi depresi dengan keadaan yang ada yang berakibat pada penurunan produktifitas dalam bekerja.

Dengan demikian maka penempatan berpengaruh pada kinerja karyawan sesuai dengan hasil penelitian dari (Ragilio, 2022) tentang pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan

H3: Penempatan berpengaruh pada kinerja karyawan