

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Penilaian Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja adalah metode yang digunakan dalam suatu organisasi untuk mengukur kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara menyeluruh (Utama *et al*, 2019). Sedangkan menurut Agustin (2020) penilaian kinerja adalah suatu prosedur yang dijalankan dimana manajer dan anggota staf berkolaborasi untuk mengevaluasi seberapa baik kinerja karyawan dalam kaitannya dengan tujuan yang ditentukan dalam perencanaan kinerja dan untuk menentukan apa yang berjalan dengan baik dan buruk selama dalam periode waktu yang telah ditentukan. Pendapat lain tentang penilaian kinerja juga dikemukakan oleh Robbins (2017) yaitu sebuah aktivitas yang dilakukan oleh individu atau kelompok di suatu organisasi dengan tujuan menilai dan berkomunikasi mengenai cara karyawan menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu melalui perbandingan hasil (kinerja) yang dicapai.

Penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu sistem komunikasi formal yang terstruktur antara seorang karyawan dan atasan, biasanya dalam bentuk wawancara berkala, di mana kinerja karyawan dievaluasi dan dibahas, dengan fokus pada mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan, serta sebagai kesempatan untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan keterampilan (Pratama and Sukarno, 2021). Menurut Arifudin *et al* (2020) penilaian kinerja merupakan sebuah evaluasi terorganisir mengenai kondisi kerja karyawan yang dilakukan secara resmi dan terkait dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah metode yang digunakan dalam suatu organisasi untuk mengukur

kinerja karyawan secara menyeluruh. Ini melibatkan kerjasama antara manajer dan anggota staf untuk mengevaluasi pencapaian kinerja karyawan dalam hubungannya dengan tujuan yang ditetapkan. Penilaian kinerja juga melibatkan aktivitas individu atau kelompok dalam organisasi untuk menilai dan berkomunikasi mengenai cara karyawan menjalankan tugasnya melalui perbandingan hasil yang dicapai. Secara formal, penilaian kinerja adalah sebuah sistem komunikasi terstruktur antara karyawan dan atasan, yang melibatkan evaluasi kinerja, identifikasi kelemahan dan kekuatan, serta kesempatan untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan keterampilan.

2.1.1.2 Indikator Penilaian Kinerja

Pelaksanaan penilaian kinerja sangat berpengaruh dalam suatu organisasi. Salah satu tujuannya adalah untuk mengetahui hasil kerja dari seseorang atau kelompok atau bahkan organisasi itu sendiri sehingga organisasi dapat mengambil langkah berikutnya agar produktivitas kerja karyawan bisa lebih ditingkatkan guna untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Untuk melaksanakan penilaian kinerja tentunya dibutuhkan analisis terkait indikator-indikator penting dalam penilaian kinerja. Berikut merupakan indikator kinerja menurut (Saefullah, 2022) :

1. *Validity* : merujuk pada kecocokan standar tersebut dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Artinya, standar tersebut benar-benar sesuai dan relevan dengan pekerjaan yang akan dinilai.
2. *Agreement* : mengindikasikan bahwa standar penilaian telah disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan dinilai. Hal ini terkait dengan prinsip keabsahan di atas.
3. *Realism* : menunjukkan bahwa standar penilaian dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan mereka.
4. *Objective* : berarti standar tersebut adil dan mampu mencerminkan keadaan sebenarnya tanpa ada penambahan atau pengurangan fakta, serta sulit dipengaruhi oleh bias penilai.

Sedangkan menurut Pratama dan Sukarno (2021) indikator penilaian kinerja terdiri dari :

1. Absensi
2. Kejujuran
3. Tanggung jawab
4. Kemampuan/ hasil kerja
5. Loyalitas
6. Kepatuhan
7. Kerjasama
8. Kepemimpinan
9. Prakarsa
10. Reward
11. Upah
12. Gaji

Berdasarkan indikator-indikator penilaian kinerja yang disebutkan, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja melibatkan aspek-aspek penting seperti kecocokan standar dengan jenis pekerjaan, persetujuan dari semua pegawai yang dinilai, realisme dalam mencapai standar yang sesuai dengan kemampuan individu, dan objektivitas dalam mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa ada bias penilai. Selain itu, indikator-indikator seperti absensi, kejujuran, tanggung jawab, kemampuan/hasil kerja, loyalitas, kepatuhan, kerjasama, kepemimpinan, prakarsa, serta penghargaan seperti upah dan gaji juga menjadi faktor-faktor yang dievaluasi dalam penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang komprehensif dan terukur dengan menggunakan indikator-indikator ini dapat membantu organisasi dalam memahami dan mengembangkan potensi karyawan serta memperkuat kinerja mereka secara keseluruhan.

2.1.1.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu alat penting dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kualitas kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Dengan berbagai informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih

baik terkait pengembangan karyawan, penghargaan, serta langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Selain itu, penilaian kinerja juga memiliki beberapa manfaat yang dikemukakan oleh (Putri, 2020) antara lain:

1. Peningkatan kinerja. Memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil langkah-langkah yang berkaitan dengan meningkatkan kinerja.
2. Penyesuaian kompensasi. Membantu pengambil keputusan dalam menentukan penerima kenaikan gaji atau perubahan kompensasi lainnya.
3. Keputusan penempatan. Menentukan promosi, transfer, dan penurunan jabatan.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. Perencanaan dan pengembangan karir. Membantu dalam menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. Kekurangan dalam proses pengisian jabatan. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. Ketidakakuratan informasi dan kesalahan desain pekerjaan. Membantu menjelaskan kesalahan dalam manajemen sumber daya manusia terkait analisis pekerjaan, desain pekerjaan, dan sistem informasi.
8. Kesempatan kerja yang setara. Menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif.
9. Tantangan eksternal. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, dan kesehatan. Penilaian kinerja membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan dalam meningkatkan kinerja pegawai.
10. Umpan balik. Memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka, yang dapat membantu dalam pengembangan dan perbaikan kinerja mereka.

Menurut Sinollah dan Hermawanto (2020) terdapat 6 manfaat penilaian kinerja yaitu:

1. Peningkatan kinerja berfokus pada situasi di mana seseorang mendapat penilaian kinerja rendah atau di bawah standar yang telah ditetapkan. Dalam kasus ini, baik individu yang dinilai maupun atasan akan berusaha keras untuk meningkatkan kinerja, seperti dengan bekerja lebih giat dan tekun.
2. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) melibatkan upaya untuk mengembangkan potensi setiap individu, baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi maupun untuk perkembangan karier pribadi mereka. Ini dapat dilakukan oleh manajemen dan individu dengan memanfaatkan peluang pembelajaran dan pengembangan yang tersedia.
3. Pemberian kompensasi yang adil didasarkan pada kinerja atau kontribusi masing-masing individu terhadap perusahaan. Dalam hal ini, imbalan atau kompensasi diberikan sesuai dengan prestasi yang dicapai oleh individu.
4. Program peningkatan produktivitas merupakan upaya untuk meningkatkan efisiensi dan hasil kerja. Program ini dapat mencakup berbagai strategi dan metode untuk meningkatkan produktivitas dalam organisasi.
5. Program kepegawaian, termasuk promosi, rotasi, mutasi, dan perencanaan karier karyawan, adalah langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengembangkan karier karyawan dan memenuhi kebutuhan organisasi dalam hal penempatan dan pengembangan karyawan.
6. Menghindari perlakuan diskriminasi merupakan prinsip penting dalam penilaian kinerja. Setiap individu harus dinilai berdasarkan prestasi dan kontribusinya, tanpa adanya diskriminasi berdasarkan faktor-faktor seperti jenis kelamin, ras, agama, atau latar belakang pribadi lainnya.

Penilaian kinerja memiliki sejumlah manfaat yang signifikan bagi organisasi dan karyawan. Pertama, penilaian kinerja memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah yang relevan untuk meningkatkan kinerja mereka. Kedua, hasil dari penilaian kinerja dapat

digunakan sebagai dasar dalam menyesuaikan kompensasi, membantu pengambil keputusan untuk menentukan penerima kenaikan gaji atau perubahan kompensasi lainnya. Selain itu, penilaian kinerja juga berpengaruh pada keputusan penempatan, perencanaan dan pengembangan karir, serta kebijakan rekrutmen dan pengisian jabatan. Selain memberikan umpan balik bagi karyawan tentang kinerja mereka, penilaian kinerja juga dapat membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan. Selain manfaat tersebut, penting bagi organisasi untuk menghindari perlakuan diskriminatif dalam proses penilaian kinerja agar keputusan yang diambil adil dan akurat. Secara keseluruhan, penilaian kinerja adalah alat penting dalam upaya mencapai produktivitas kerja yang lebih baik dan pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif.

2.1.2 Pelatihan

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan kerja merupakan bentuk pendidikan singkat yang biasanya difokuskan pada aspek praktis untuk meningkatkan performa pegawai, mengurangi kesalahan dalam pekerjaan, serta meningkatkan kemampuan mereka di bidang pekerjaan khusus (Putri *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 proses terarah yang dilakukan oleh perusahaan untuk membentuk perilaku karyawan agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Pelatihan ini berfokus pada pengembangan kemampuan dan keahlian karyawan yang

relevan dengan pekerjaan yang mereka lakukan saat ini. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan dan memperbaiki penguasaan keterampilan kerja melalui pendidikan jangka pendek. Ini melibatkan serangkaian proses belajar yang dilakukan oleh karyawan dengan tujuan untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

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

Kesimpulan dari tujuan pelatihan tersebut adalah untuk meningkatkan kualitas kerja, produktivitas, penghayatan jiwa dan ideologi, sikap moral, etika, semangat kerja, kinerja, prestasi, kesadaran, keselamatan, kesehatan, perkembangan pribadi, serta kemampuan mengoperasikan teknologi. Pelatihan juga bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, minat, dan kesadaran dalam bekerja, serta memperbaiki performa kinerja karyawan dan membantu memecahkan masalah operasional. Selain itu, pelatihan juga dapat mempersiapkan karyawan untuk promosi jabatan. Dengan demikian, pelatihan menjadi sarana penting dalam mengembangkan dan meningkatkan potensi serta kompetensi para karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

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

Secara keseluruhan, pelatihan memberikan manfaat bagi individu, tim atau kelompok, dan perusahaan itu sendiri. Pelatihan membantu dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, moral kerja, hubungan antara atasan dan bawahan, serta pengembangan perusahaan. Bagi individu, pelatihan dapat meningkatkan motivasi, prestasi, tanggung jawab, dan membantu dalam menghadapi stres dan masalah kerja. Pelatihan juga memperbaiki komunikasi antar kelompok dan individu, memberikan lingkungan belajar yang baik, dan memperkuat hubungan interpersonal. Bagi perusahaan, pelatihan membantu memiliki tenaga kerja yang terampil, meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan mutu hasil kerja, serta meningkatkan penjualan dan pendapatan. Keseluruhan, pelatihan adalah investasi yang penting bagi perkembangan individu, peningkatan kinerja tim, dan kesuksesan perusahaan.

2.1.2.4 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
- 7.

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

Pelatihan memiliki beberapa elemen kunci yang harus diperhatikan untuk memastikan keberhasilan dan efektivitasnya seperti instruktur pelatihan, peserta pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, tujuan pelatihan, dan sasaran pelatihan adalah indikator-indikator penting dalam pelaksanaan pelatihan yang dapat membantu peserta memahami materi dengan baik dan menghindari pemborosan waktu dan sumber daya. Selain itu, partisipasi peserta, tingkat kesulitan pekerjaan, dan transfer pengalihan juga merupakan indikator penting yang harus diperhatikan agar pelatihan dapat memberikan manfaat nyata dan dapat diaplikasikan dengan baik di lingkungan kerja. Adanya pengarahannya yang tepat sasaran, pemilihan peserta yang sesuai dengan kebutuhan, minat peserta dalam pelatihan, materi yang relevan dengan perusahaan, pengenalan materi sebelum pelatihan, dan ketersediaan alat yang sesuai juga menjadi faktor-faktor penting dalam menjalankan pelatihan yang berhasil. Semua indikator ini harus dikelola dengan baik agar pelatihan dapat menjadi investasi yang bernilai bagi perusahaan dan peserta

2.1.2.5 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 Sitasi dan 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

Berdasarkan berbagai jenis metode pelatihan yang disebutkan dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan seperti *on the job training, vestibule, demonstration and example, simulation, apprenticeship, dan classroom methods* memberikan beragam pendekatan untuk mengajarkan karyawan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan mereka. Sementara itu, metode pelatihan lain seperti *self study, mentoring, workshops*, studi banding, rotasi kerja, dan *coaching* juga berkontribusi dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Setiap metode memiliki kelebihan dan tujuan yang berbeda, sehingga organisasi dapat memilih metode yang paling sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi serta karyawan yang akan dilatih. Dengan menggunakan berbagai metode pelatihan yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia, produktivitas, dan keseluruhan kinerja organisasi.

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. Suwatno (2005) juga menyatakan bahwa penempatan individu adalah penyesuaian letak kerja atau jabatan dengan potensi dan bakat yang dimiliki, pelatihan yang telah diperoleh, serta pengalaman yang telah dijalani.

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).

Kesimpulan dari pengertian penempatan adalah penempatan karyawan melibatkan penugasan mereka sesuai dengan posisi yang tepat dan tingkat kesesuaian yang tinggi dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dan kualitas mereka. Proses penempatan mencakup pemberian tugas yang sesuai dengan kriteria dan tanggung jawab yang ditetapkan, serta penuh dengan risiko dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan. Penempatan juga melibatkan pengisian jabatan atau posisi, tugas yang diberikan kepada pekerja yang telah lulus seleksi, dan pencocokan karyawan dengan pekerjaan yang akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas kinerja mereka. Dalam keseluruhan, penempatan karyawan adalah langkah penting dalam

manajemen sumber daya manusia untuk memastikan efektivitas dan produktivitas organisasi.

2.1.3.2 Bentuk Penempatan

Penempatan karyawan merupakan proses penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di suatu perusahaan. Dalam proses penempatan ini, manajemen harus mempertimbangkan berbagai faktor, seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, keterampilan, keahlian, pengalaman, usia, dan kesehatan fisik, untuk menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan potensi mereka. Bentuk penempatan yang dikemukakan oleh (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 persahaan yang diikuti dengan penurunan status, tanggung jawab, wewenang dan gaji

Sedangkan menurut Hariandja (2002) 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

Penempatan karyawan dalam organisasi dapat terjadi melalui tiga bentuk yaitu promosi, mutasi, dan demosi. Promosi merupakan kenaikan jabatan ke posisi yang lebih tinggi dengan tanggung jawab dan tugas yang lebih berat, sedangkan mutasi adalah pemindahan lokasi kerja dengan tujuan untuk memberikan karyawan pengalaman baru dan meningkatkan kinerja. Demosi, di sisi lain, adalah penurunan jabatan ke posisi yang lebih rendah, biasanya akibat kegagalan promosi atau ketidakmampuan dalam melaksanakan tugas. Penerapan bentuk penempatan ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam mengembangkan karyawan, memotivasi karyawan, dan meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, pengalihan atau transfer juga dapat memberikan pengalaman dan persiapan bagi karyawan untuk promosi di masa depan.

2.1.3.3 Indikator Penempatan

Penempatan tentunya menjadi hal yang penting dalam perusahaan karena penempatan yang tepat sasaran bisa dapat memperlancar pekerjaan tersebut. Namun tidak terlepas dari penempatan yang tepat sasaran, ada beberapa indikator yang perlu diperhatikan sebelum penempatan kerja dilakukan. Menurut Ragilio (2022) 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 penempatan kerja yaitu penempatan kerja yang efektif dan tepat mempertimbangkan berbagai aspek yang berkaitan dengan kualifikasi dan kemampuan calon karyawan. Indikator-indikator tersebut meliputi tingkat pendidikan, pengetahuan, keterampilan, keahlian, pengalaman, usia, kesehatan fisik, serta latar belakang pendidikan. Semua faktor ini harus diakui dan diperhitungkan dalam proses penempatan kerja agar dapat memastikan bahwa karyawan yang dipilih sesuai dengan tuntutan pekerjaan, mampu berkontribusi secara optimal, dan dapat mencapai kinerja yang baik dalam lingkungan kerja yang sesuai dengan kemampuan mereka.

2.1.4 Produktivitas Kerja

2.1.4.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dihasilkan (output) dengan sumber daya yang digunakan (input). Ketika produktivitas meningkat, hal ini mengindikasikan peningkatan efisiensi dalam penggunaan waktu, bahan, dan tenaga kerja, serta perbaikan dalam sistem kerja, teknik

produksi, dan peningkatan keterampilan tenaga kerja (Indriyani, 2016). Menurut pendapat Fadilah (2020) tentang produktivitas kerja adalah perbedaan hasil dari keluaran berupa hasil dari kinerja dalam periode tertentu serta masukan yang berupa waktu, uang, tenaga kerja dan bahan.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Parashakti dan Noviyanti (2021) yang menyatakan bahwa produktivitas kinerja adalah perbandingan hasil yang diperoleh per unit waktu dengan tenaga kerja dan sebagai titik referensi jika pengembangan dan aktivitas pemeliharaan sumber daya yang digunakan berlanjut selama produktivitas serta membandingkan kuantitas dan kualitas yang diproduksi dengan setiap sumber daya yang digunakan. Kuswibowo dan Suksesty (2021) mengatakan bahwa produktivitas kerja adalah *skill* seorang karyawan untuk menghasilkan barang dan atau jasa dalam waktu yang telah ditentukan sesuai dengan rencana.

Pengertian produktivitas kerja menurut Wahyuni (2019) adalah ukuran dari efisiensi kerja, di mana kualitas hasil yang dihasilkan dibandingkan dengan jumlah kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut. Produktivitas kerja dapat dilihat baik dari individu maupun tim dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, produktivitas menjadi parameter penting dalam menilai sejauh mana sumber daya yang digunakan telah dimanfaatkan secara efisien untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sesuai dengan uraian dari para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa Produktivitas kerja adalah ukuran efisiensi penggunaan sumber daya yang digunakan dalam menghasilkan output. Peningkatan produktivitas mencerminkan peningkatan efisiensi dalam penggunaan waktu, bahan, dan tenaga kerja, serta perbaikan dalam sistem kerja, teknik produksi, dan keterampilan tenaga kerja. Produktivitas kerja dapat diukur berdasarkan perbandingan hasil yang diperoleh per unit waktu dengan tenaga kerja dan sumber daya yang digunakan, skill karyawan dalam menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan rencana, serta kualitas hasil yang dicapai dibandingkan dengan jumlah kerja yang dilakukan. Produktivitas kerja memiliki peran penting dalam mengevaluasi efisiensi

penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang diinginkan baik pada tingkat individu maupun tim dalam suatu organisasi.

2.1.4.2 Indikator Produktivitas Kerja

Peningkatan produktivitas kerja menjadi suatu tantangan untuk semua organisasi yang mana akan dibutuhkannya beberapa syarat sehingga semua kegiatan dalam organisasi menjadi lebih produktif. Faktor yang mempunyai peran penting dalam produktivitas kerja adalah SDM yang berkualitas. Akan tetapi SDM yang berkualitas saja tidak menjamin dapat meningkatkan produktivitas kerja. Ada beberapa indikator yang mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja seperti yang di kemukakan oleh (Wahyuni, 2019) :

1. Kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas, yang ditentukan oleh keterampilan dan profesionalisme mereka dalam bekerja.
2. Peningkatan hasil yang dicapai yang dapat dirasakan oleh pelaksana pekerjaan dan pihak yang menikmati hasilnya.
3. Semangat kerja yang tercermin dalam etos kerja dan pencapaian hasil yang lebih baik dari hari sebelumnya.
4. Pengembangan diri yang dilakukan melalui menghadapi tantangan dan harapan untuk meningkatkan kemampuan.
5. Mutu pekerjaan yang menunjukkan hasil kerja seorang pegawai dan berkontribusi pada kemajuan perusahaan dan diri sendiri.
6. Efisiensi yang merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan, menjadi aspek penting dalam produktivitas yang berpengaruh signifikan bagi pegawai.

Sedangkan menurut Indriyani (2016) terdapat 5 indikator dalam produktivitas kerja:

1. Kuantitas atau jumlah karyawan
2. Kualitas tiap-tiap karyawan
3. Tanggung jawab yang harus dipenuhi dalam menjalankan tugas

4. Pelaksanaan tugas sesuai dengan peraturan dan syarat yang telah ditentukan
5. Memiliki kemampuan kerja sama dengan rekan kerja dan atau atasan

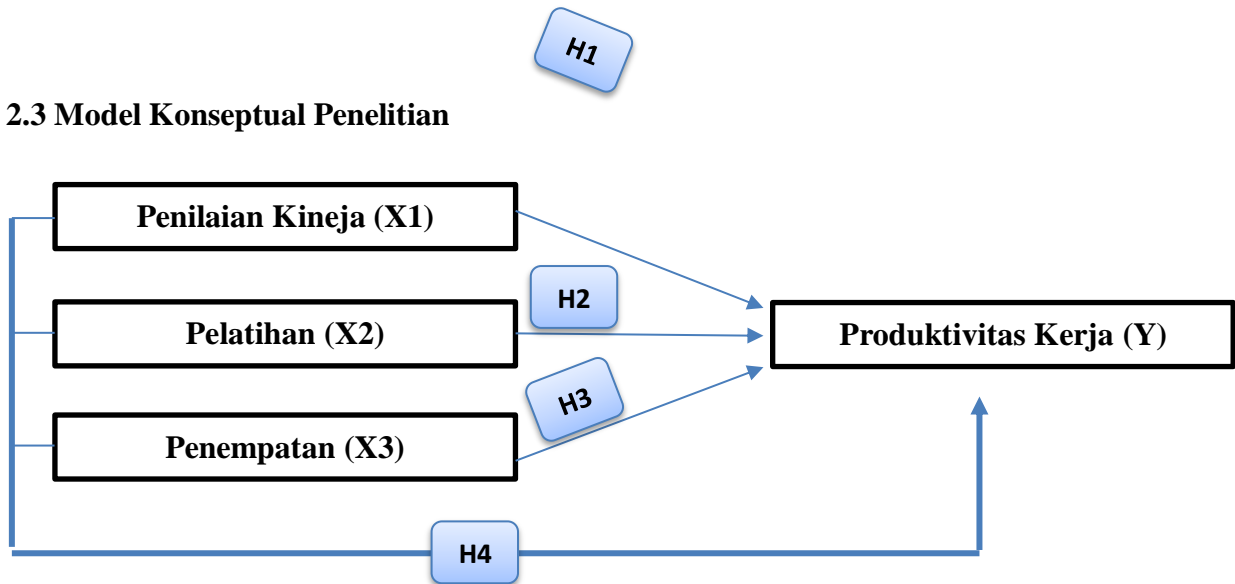
Dari dua set indikator produktivitas kerja yang telah disajikan, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja merupakan hasil dari berbagai faktor yang saling berhubungan dan mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Pertama, kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dengan keterampilan dan profesionalisme berperan penting dalam meningkatkan produktivitas. Kedua, peningkatan hasil yang dicapai akan tercermin dalam semangat kerja dan usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik dari sebelumnya. Selanjutnya, pengembangan diri dan kualitas kerja menjadi faktor yang relevan dalam meningkatkan produktivitas dan berkontribusi pada mutu pekerjaan. Terakhir, efisiensi dalam menggunakan sumber daya juga berperan dalam menentukan tingkat produktivitas. Indikator-indikator seperti kuantitas dan kualitas karyawan, tanggung jawab, pelaksanaan tugas sesuai aturan, serta kemampuan kerja sama, semuanya berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sukses dalam mencapai sasaran organisasi. Dengan memperhatikan dan mengoptimalkan indikator-indikator tersebut, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil Penelitian
1	Indriyani S. (2016)	Pengaruh pelatihan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Paradise Island Furniture	Pelatihan (X1), Disiplin Kerja (X2)	Produktivitas Kerja (Y)	Model analisis regresi linear berganda	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja
2	Fitriana & Lilianti (2020)	Pengaruh Pengawasan dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT.	Pengawasan (X1), Penilaian Kerja (X2)	Produktivitas Kerja (Y)	Model analisis regresi linear berganda	Penilaian kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja

		Remco Palembang				
3	Firmansyah & Setiono (2021)	Analisis Penempatan Staff Terhadap Produktivitas Kerja	Penempatan (X)	Produktivitas Kerja (Y)	Model analisis regresi linear sederhana	Penempatan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja

2.3 Model Konseptual Penelitian



2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja

Penilaian kinerja adalah suatu metode yang penting dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Melalui penilaian kinerja, manajer dan karyawan dapat bekerja sama untuk menilai pencapaian tujuan kerja dan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan karyawan. Penilaian kinerja juga melibatkan aspek-aspek penting seperti kecocokan standar dengan jenis pekerjaan, objektivitas tanpa bias penilai, serta melibatkan indikator-indikator seperti absensi, tanggung jawab, kemampuan/hasil kerja, dan penghargaan dalam evaluasi. Dengan menggunakan indikator-indikator tersebut, penilaian kinerja dapat membantu organisasi dalam memahami potensi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Penilaian kinerja memiliki sejumlah manfaat bagi organisasi dan karyawan. Pertama, melalui penilaian kinerja, karyawan dapat mengidentifikasi langkah-langkah yang relevan untuk meningkatkan kinerja mereka. Kedua, hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk menyesuaikan kompensasi dan keputusan penempatan serta pengembangan karir. Penilaian kinerja juga membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan bagi karyawan. Namun, penting bagi organisasi untuk menghindari perlakuan

diskriminatif dalam proses penilaian kinerja agar keputusan yang diambil adil dan akurat. Secara keseluruhan, penilaian kinerja merupakan alat yang penting dalam mencapai produktivitas kerja yang lebih baik dan pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif dalam suatu organisasi. Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Fitriana dan Lilianti (2020) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

H1 : Penilaian Kinerja berpengaruh pada produktivitas kerja

2.4.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja

Pelatihan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Pelatihan membantu mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dengan lebih efisien dan efektif. Tujuan pelatihan mencakup peningkatan kualitas kerja, produktivitas, penguasaan teknologi, dan sikap positif dalam bekerja. Pelatihan juga memberikan manfaat bagi individu, tim, dan perusahaan secara keseluruhan, seperti peningkatan motivasi, prestasi, dan efisiensi.

Adapun elemen-elemen penting dalam pelatihan yang perlu diperhatikan, antara lain instruktur pelatihan, peserta pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, tujuan dan sasaran pelatihan, serta indikator seperti partisipasi peserta dan transfer pengalihan. Semua elemen ini harus dikelola dengan baik agar pelatihan dapat memberikan hasil yang optimal dan menghasilkan investasi yang bernilai bagi perusahaan dan peserta.

Dalam memilih metode pelatihan, perusahaan harus mempertimbangkan karakteristik organisasi dan karyawan serta tujuan yang ingin dicapai. Dengan penerapan metode pelatihan yang tepat dan efektif, perusahaan dapat meningkatkan kualitas SDM, produktivitas, dan kinerja keseluruhan organisasi. Dengan begitu, pelatihan bukan hanya menjadi alat penting dalam mengembangkan potensi karyawan, tetapi juga menjadi kunci kesuksesan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pernyataan diatas tentunya didukung oleh penelitian dari Indriyani (2016) yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu cara yang dipakai untuk meningkatkan

kualitas dari seorang karyawan agar produktivitas kerja meingkat. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua adalah sebagai berikut:

H2 : Pelatihan berpengaruh pada produktivitas kerja

2.4.3 Pengaruh Penempatan Terhadap Produktivitas Kerja

Penempatan karyawan yang tepat dan efektif merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan kualitas kerja dalam suatu organisasi. Proses penempatan yang melibatkan pemberian tugas yang sesuai, pengisian jabatan, dan pencocokan karyawan dengan pekerjaan yang tepat dapat berdampak positif terhadap efektivitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Penempatan karyawan juga dapat dilakukan melalui promosi, mutasi, dan demosi, yang dapat memberikan manfaat dalam pengembangan karyawan, motivasi, dan kepuasan kerja.

Penempatan yang efektif harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti kualifikasi, kemampuan, pendidikan, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan latar belakang pendidikan. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, penempatan kerja dapat memastikan bahwa karyawan yang dipilih sesuai dengan tuntutan pekerjaan, mampu memberikan kontribusi yang optimal, dan mencapai kinerja yang baik dalam lingkungan kerja yang sesuai dengan kemampuan mereka. Pada akhirnya, penempatan yang tepat dan efektif dapat menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memaksimalkan potensi karyawan, dan meningkatkan kinerja serta hasil organisasi secara keseluruhan.

Hal ini didukung oleh penelitian dari (Firmansyah and Setiono, 2021) yang menyatakan bahwa penempatan merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam peningkatan produktivitas kerja karena semakin cocok penempatan karyawan dengan pekerjaannya maka akan semakin tinggi nilai produktivitas kerjanya. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga adalah sebagai berikut:

H3 : Penempatan berpengaruh pada produktivitas kerja

2.4.4 Penilaian kinerja, pelatihan dan penempatan berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas

Beberapa penelitian terdahulu mengenai hubungan penilaian kinerja dengan produktivitas, menunjukkan bahwa penilaian kinerja menjadi salah satu faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan produktivitas. Begitupun juga variabel pelatihan dan penempatan terhadap produktivitas yang dapat berpengaruh meningkatkan produktivitas.

H4 : Penilaian kinerja, pelatihan dan penempatan berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas