

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen terdiri dari 6 unsur (6M) yaitu: *man*, *money*, *methode*, *materials*, *machines*, dan *market*. Unsur *man* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ada yang menyebutnya dengan manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personal management*).⁴⁸

Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keterampilan, keinginan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Berapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan jika tanpa sumber daya manusia sult bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya

⁴⁸ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), hal. 9

Simamora dalam Sutrisno menjelaskan definisi manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Schuller, et.all dalam Sutrisno mengartikan manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan tentang pentingnya karyawan sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam pemberian kontribusi bagi tujuan organisasi.⁴⁹

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia juga dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan). Pengelolaan dan pendayagunaan dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan perusahaan pengembangan individu (karyawan).⁵⁰

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Cushway dalam Sutrisno menyebutkan tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:⁵¹

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki pekerja

⁴⁹Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*, (Jakarta: Prenadamedia Grup, 2019), hal. 3 – 6

⁵⁰A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), hal. 2

⁵¹Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 7 – 8

yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara ilegal;

- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan perusahaan mampu mencapai tujuannya;
- 3) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan perusahaan dan strategi khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia;
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
- 5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar karyawan untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya;
- 6) Menyediakan media komunikasi antara karyawan dan manajemen perusahaan;
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:⁵²

- 1) Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan karyawan yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*;
- 2) Menetapkan rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man on the right place and the right man on the right job*;
- 3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian karyawan;
- 4) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang;
- 5) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya;
- 6) Memonitor dengan cermat Undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis;
- 7) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh;
- 8) Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian prestasi karyawan;
- 9) Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal;
- 10) Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

⁵² Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 14 – 15

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Sumber daya manusia selalu mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.⁵³

B. Rekrutmen

1. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan dan kriteria apa saja yang diperlukan dalam organisasi. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber tenaga kerja yaitu sumber dari luar (eksternal) organisasi atau dari dalam (internal) organisasi. Penarikan (rekrutmen) karyawan adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan karyawan melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan dan organisasi tenaga kerja.⁵⁴

⁵³ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 15

⁵⁴ Billy Renaldo Pottale dan Viktor Lengkong, *Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi*, hal. 455

Rivai menjelaskan mengenai rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan (*qualified*) sesuai dengan jabatan yang ada.⁵⁵ Simamora juga menjelaskan mengenai rekrutmen yaitu serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Melalui rekrutmen, individu yang memiliki keahlian yang dibutuhkan didorong membuat lamaran untuk lowongan kerja yang tersedia di perusahaan.⁵⁶

Sudiro menjelaskan mengenai rekrutmen berbasis kompetensi adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat (*attract*) pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.⁵⁷

⁵⁵ Mulyadi dan Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia* cetakan kesembilan, (Jakarta, 2009), hal. 150

⁵⁶ Desi Ratnasari, *Studi Tentang Proses Rekrutmen Tenaga Kerja Perlindungan Masyarakat (LINMAS) di Badan Kesatuan Bangsa, Politik, dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten MALINAU*, Ejournal Pemerintah Integratif Vol. 1 No. 1 2013, hal. 78

⁵⁷ Kristina Hutabarat, *Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sherish Cipta Interindo Bandung (Survei pada PT Sherish Interindo Bandung)*, hal. 153 dalam https://minio1.123dok.com/dt03pdf/123dok/pdf/2017/04_13/bugfev1591281946.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=HBT28R878GBP52A279VA%2F20200921%2F%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200921T091624Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=600&X-Amz-Signature=135353173c655a9540956522bb1ddfebd50b9a9cd556d01f0a6340423575f050 diakses pada 20 April 2020 pukul 14.00 WIB

2. Tujuan Rekrutmen

Henry Simamora dalam Setiani menyebutkan tujuan dari rekrutmen yaitu sebagai berikut:⁵⁸

- 1) Rekrutmen bertujuan untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
- 2) Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring goals*) adalah penghasilan karyawan yang merupakan pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
- 3) Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) yaitu citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan positif terhadap perusahaan.

3. Sumber Rekrutmen

Proses rekrutmen dimulai dengan pencarian calon dan berakhir sampai lamaran calon karyawan diterima. Tahap setelah dilakukannya persiapan untuk melakukan rekrutmen selesai dikerjakan adalah mencari calon sebanyak jumlah yang diperlukan yang akan diseleksi mencari orang yang dianggap paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan.

⁵⁸ Baiq Setiani, *Kajian Sumber Daya Manusia dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan*, Jurnal Ilmiah WIDYA Vol. 1 No. 1 Mei-Juni 2013, hal. 40

Cara yang digunakan untuk mencari dan menarik calon pelamar yaitu sebagai berikut.⁵⁹

a. Mencari dari Dalam

Cara yang digunakan untuk mencari dari dalam pada perusahaan yaitu:⁶⁰

- 1) Meminta bantuan karyawan lama;
- 2) Mencari dari arsip (bank data) pelamar;
- 3) Mengumumkan secara terbuka di dalam perusahaan.

b. Mencari dari Luar

Cara yang digunakan untuk mencari dari luar pada perusahaan yaitu:⁶¹

- 1) Memasang iklan lowongan;
- 2) Menyusun iklan lowongan;
- 3) Tetapkan dulu target audiensinya;
- 4) Rancang isi iklan;
- 5) Ukuran iklan;
- 6) Pilihan media;
- 7) Iklan terbuka atau tersamar;
- 8) Memanfaatkan jasa dinas tenaga kerja setempat;
- 9) Memanfaatkan jasa pencari/penyalur tenaga kerja;
- 10) Menggunakan jasa konsultan dan head hunter;
- 11) Rekrutmen langsung di kampus;
- 12) Rekrutmen melalui organisasi profesi.

Cara lain yang digunakan dalam mencari dan menarik calon pelamar dikemukakan oleh Sondang P. Siagian, yaitu sebagai berikut.⁶²

- 1) Pelamar langsung;
- 2) Lamaran tertulis;
- 3) Lamaran berdasarkan informasi orang dalam;
- 4) Iklan;
- 5) Instansi pemerintah;

⁵⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama...*, hal. 46

⁶⁰ *Ibid.*, hal. 46 – 48

⁶¹ *Ibid.*, hal. 48 – 53

⁶² Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hal. 113 – 124

- 6) Perusahaan penempatan karyawan;
- 7) Perusahaan pencari tenaga kerja profesional;
- 8) Lembaga pendidikan;
- 9) Organisasi profesi;
- 10) Balai latihan kerja milik pemerintah.

4. Proses Rekrutmen

Mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka dilakukan melalui proses perekrutan karyawan. Proses ini diawali dari analisis pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia, sampai dilakukannya perekrutan dengan menggunakan metode-metode perekrutan yang efektif dan efisien. Proses rekrutmen karyawan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu sebagai berikut:⁶³

a. Penyusunan strategi rekrutmen

Manajemen pada bagian administrasi juga dapat terlihat dalam penyusunan kebijakan-kebijakan umum rekrutmen seperti penentuan dimana akan melakukan perekrutan, penetapan beberapa besar biayanya, dan penentuan tujuan perjanjian kerja organisasi. Departemen Sumber Daya Manusia secara luas bertanggungjawab atas sebagian besar proses perekrutan.

b. Pencarian pelamar-pelamar kerja

Ketika rencana-rencana dan strategi rekrutmen telah disusun, maka aktivitas rekrutmen sesungguhnya bisa dilangsungkan. Pencapaian pelamar dapat melibatkan metode-metode rekrutmen yaitu dengan menggunakan metode tertutup atau terbuka dalam perusahaan.

⁶³ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Kedua*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), hal. 179 – 180

Metode tertutup atau terbuka ini kadang-kadang masih menemui kesulitan dalam memikat orang-orang yang diinginkan oleh perusahaan. Upaya-upaya dalam memperkuat perekrutan ini maka perusahaan harus memutuskan daya tarik apa yang harus ditawarkan pada calon pelamar.

c. Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok

Setelah lamaran-lamaran untuk lowongan pekerjaan diterima maka lamaran harus disaring untuk menyisihkan individu-individu yang kelihatannya tidak memenuhi syarat. Alasan-alasan diskualifikasi harus kualifikasi yang bonafit yang berhubungan dengan jabatan.

d. Pembuatan kumpulan pelamar

Kelompok pelamar terdiri atas individu-individu yang telah menunjukkan minat dalam mengejar lowongan pekerjaan dan mungkin merupakan kandidat yang baik untuk posisi jabatan yang kosong. Setelah lamaran-lamaran masuk, perusahaan akan memproses informasi dan mengorganisasikannya sehingga informasi ini siap diperiksa.

C. Seleksi

1. Pengertian Seleksi

Rivai menjelaskan pengertian seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen dilaksanakan, dalam hal ini telah terkumpul sejumlah pelamar

yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam perusahaan.⁶⁴

Sunyoto menjelaskan pengertian seleksi adalah usaha menjaring dari karyawan yang dianggap nantinya bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ditawarkan, karyawan dianggap dapat memperlihatkan unjuk kerja yang diharapkan oleh para pimpinan perusahaan.⁶⁵ Pengertian seleksi juga dijelaskan oleh Mathis dan Jackson, seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di perusahaan.⁶⁶

Ketiga penjelasan mengenai seleksi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa seleksi adalah mencari orang-orang yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memajukan perusahaan agar tercapai tujuan perusahaan.

Seleksi bertujuan untuk memilih karyawan yang diinginkan. Seleksi merupakan proses dua arah dimana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan perusahaan. Tetapi kenyataanya proses seleksi masih merupakan proses satu arah, dimana posisi pelamar hanya menerima posisi pekerjaan yang ditawarkan perusahaan, sementara perusahaan

⁶⁴ Veithzal Rivai, *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan daya saing Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), hal. 170

⁶⁵ Agus Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Badan Penerbit IPWI, 2008), hal. 48

⁶⁶ R.L. Mathis dan J.H. Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia* terj. Dian Angelia, (Jakarta Salemba Empat, 2006, hal. 261

mempunyai kedudukan lebih kuat untuk melakukan tawar menawar pada pelamar.⁶⁷

2. Proses Seleksi

Perekrutan karyawan yang mempunyai rasa tanggung jawab secara profesional dapat dipastikan ingin berusaha agar melalui proses seleksi yang dilakukannya memperoleh karyawan yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan yang tersedia. Handoko menjelaskan bahwa proses penarikan calon karyawan itu penting karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya, maka pelaksanaan seleksi karyawan secara baik dan tepat dapat diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kompetensi. Lebih lanjut kompetensi dapat meningkatkan kinerja organisasi.⁶⁸

Proses seleksi dilakukan dengan menggabungkan dua hal agar mendapatkan karyawan yang sesuai, yaitu yang berkaitan langsung dengan pekerjaan yang akan dilakukan apabila lamaran seseorang diterima dan faktor-faktor lain yang meskipun tidak langsung berkaitan dengan pekerjaannya kelak, tetapi memberikan gambaran yang lebih akurat tentang diri pelamar yang bersangkutan.

Proses seleksi terdiri dari delapan langkah yang dapat ditempuh. Perlu ditekankan bahwa tidak semua langkah tersebut harus dilakukan, misalnya dalam hal orang dalam yang diseleksi dalam rangka alih tugas

⁶⁷ Agnes Heni Triyuliana, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, ANDI OFFSET, 2008), hal. 110

⁶⁸ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), hal. 69

atau promosi, ada langkah-langkah tertentu yang tidak perlu lagi ditempuh karena perusahaan, khususnya satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia sudah memiliki informasi yang diperoleh dengan mengambil langkah-langkah tertentu itu, misalnya informasi tentang kondisi kesehatan karyawan yang bersangkutan.⁶⁹

Langkah-langkah yang ditempuh dalam proses seleksi adalah sebagai berikut:⁷⁰

- a. Penerimaan surat lamaran;
- b. Penyelenggaraan ujian;
- c. Wawancara seleksi;
- d. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya;
- e. Evaluasi kesehatan;
- f. Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya;
- g. Pengenalan pekerja;
- h. Keputusan atas lamaran.

3. Metode Seleksi

Metode seleksi adalah cara yang telah dipilih secara tepat oleh perusahaan untuk digunakan saat menyeleksi calon karyawan baru. Metode-metode yang dapat digunakan dalam seleksi adalah sebagai berikut:

- a. Metode non ilmiah

Metode ilmiah adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan spesifikasi

⁶⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 136 – 137

⁷⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 137

pekerjaan dari jabatan yang akan diisi. Unsur-unsur dalam metode non ilmiah ini adalah:

- 1) Surat lamaran
- 2) Ijazah terakhir dan taranskip nilai
- 3) Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman
- 4) Referensi/rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
- 5) *Walk interview*
- 6) Penampilan dan keadaan fisik

b. Metode ilmiah

Metode ilmiah adalah pengembangan seleksi non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat. Metode ilmiah ini metode yang berdasarkan ilmu, pengetahuan diadakan tes kepada calon karyawan yang mana nilai da hasil tes sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan apakah karyawan diterima atau ditolak. Unsur-unsur dalam metode ilmiah adalah sebagai berikut:⁷¹

- 1) Metode kerja yang jelas dan sistematis
- 2) Berorientasi kepada prestasi kerja
- 3) Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan
- 4) Berdasarkan *job analysis* dan ilmu sosial lainnya dan berpedoman kepada undang-undang perburuhan.

4. Pengecekan Referensi

Pengecekan referensi adalah suatu usaha untuk memperoleh informasi yang tepat mengenai latar belakang dan sifat calon karyawan. Informasi jenis ini terutama diperlukan bila calon pernah bekerja di

⁷¹ Devira Pusparani, *Analisis Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kinerja Karyawan (Studi pada Hotel dan Restoran Mahkota Plengkung Banyuwangi)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 58 No. 2 Mei 2018, hal. 104

perusahaan lain. Informasi yang diperlukan pertama-tama adalah berupa konfirmasi keterangan yang telah diberikan oleh calon karyawan dalam lamaran atau selama wawancara.⁷²

Informasi ini hal penting untuk mengecek tentang karakter calon karyawan yang berkaitan dengan moralitas calon karyawan, misalnya apakah karyawan bisa jujur dan dapat dipercaya dalam pengelolaan uang. Sumber-sumber untuk informasi adalah perusahaan dimana sebelumnya calon karyawan bekerja, instansi pendidikan khusus untuk calon yang baru lulus, atau referensi lain yang diberikan oleh calon karyawan.

Pengecekan harus dilakukan sebelum calon karyawan dipanggil untuk wawancara akhir dan harus ada lapora tertulis mengenai hasil pengecekan oleh pejabat yang melakukannya. Pengecekan ke perusahaan tempatnya sekarang bekerja harus dilakukan tetapi hanya setelah pelamar ditawari pekerjaan dan menandatangani surat penawaran kerja. Pengecekan langsung tetap diperlukan walaupun kepada calon karyawan yang mungkin telah ditunjukkan sebuah surat keterangan resmi yang diberikan oleh perusahaan tempat calon karyawan bekerja sebelumnya.⁷³

D. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Handoko mengemukakan definisi pelatihan yaitu sebuah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu,

⁷² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama...*, hal. 58

⁷³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama...*, hal. 58

terinci dan rutin.⁷⁴ Suwanto mendefinisikan pelatihan adalah suatu usaha peningkatan terhadap pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk nantinya akan diterapkan pada pekerjaannya. Maksudnya dalam kegiatan pelatihan ini perusahaan mengajarkan dan memberikan keterampilan baru kepada karyawan, sehingga dapat menjalankan pekerjaan mereka dengan baik.⁷⁵

Garry Dessler menjelaskan mengenai pelatihan bahwa pelatihan memberikan pegawai baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan kata lain pelatihan berfokus pada keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sekarang, sedangkan *employee and management development* adalah latihan untuk jangka panjang. Tujuannya adalah untuk mengembangkan karyawan sekarang atau yang akan datang untuk pekerjaan organisasi yang akan datang atau untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasi seperti komunikasi antar departemen yang buruk.⁷⁶

Kesimpulan mengenai definisi pelatihan dari para ahli bahwa pelatihan adalah rangkaian proses didalam perusahaan yang bertujuan untuk memperkenalkan dan mengajarkan karyawan baru akan tugas dan tanggung jawab karyawan dalam perusahaan. Pelatihan bertujuan agar

⁷⁴ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia...*, hal. 104

⁷⁵ Suwanto dan D. Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 117

⁷⁶ Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid Dua*, (Jakarta: PT Indeks, 2009), hal. 263

karyawan nantinya paham dan mengerti apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak secara terinci dan rutin.

Hartoyo menjelaskan bahwa kompetensi kerja sebagaimana dimaksud tercapai apabila melalui proses percobaan pelatihan untuk mendapatkan keahlian dalam teknis pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan dan prosedurnya, serta sikap untuk beradaptasi menyesuaikan pekerjaan yang berbeda-beda. Pelatihan diperlukan ketika karyawan mengalami ketimpangan pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan tugas yang diemban.⁷⁷

2. Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang dipilih harus disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh perusahaan. Metode pelatihan yang dapat digunakan yaitu sebagai berikut:⁷⁸

a. *On the Job Training*

Metode *o the job training* ini memungkinkan seorang karyawan untuk mempelajari tugas-tugas dalam pekerjaan dengan mengerjakannya secara nyata.

⁷⁷ Ali Ghozi dan Darwanto, *Pengaruh Seleksi dan Pelatihan terhadap Persepsi Kinerja Pegawai dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Inspektorat Jenderal Kementerian Agama)*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vo. 07 No. 01 September 2017, hal. 51

⁷⁸ R.W. Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2008), hal. 217

b. Magang

Metode magang ini sebagai metode pelatihan yang memungkinkan para peserta untuk mengintegrasikan teori yang dipelajari dengan praktik-praktik kerja nyata.

c. Pelatihan Pemula

Metode pelatihan pemula ini mengkombinasikan instruksi di kelas dengan *on the job training*. Pelatihan ini umum dalam pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan.

d. Rotasi Pekerjaan

Metode rotasi pekerjaan ini dimana karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman karyawan.

e. *In Basket Training*

Metode *in basket training* ini metode pelatihan dimana para peserta diminta menyusun prioritas dan diminta menangani sejumlah dokumen bisnis, pesan *e-mail*, memo, laporan, dan pesan telepon yang biasanya melewati meja seorang manajer.

3. Materi Pelatihan

Materi pelatihan adalah ilmu pengetahuan atau ketrampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan

pedoman akreditasi pelatihan. Materi pelatihan dapat dibagi menjadi tiga yaitu sebagai berikut:⁷⁹

a. Materi Dasar

Materi dasar adalah materi yang paling mendasar sebaiknya diketahui oleh peserta pelatihan, misalnya tentang suatu kebijakan, peraturan-peraturan, keputusan, dan lain-lain. Penyampaian materi sifatnya kognitif ini dilakukan dengan sebuah metode yang disesuaikan dengan tingkat kebutuhan.

b. Materi Inti

Materi inti adalah materi yang harus diketahui dan dikuasai oleh peserta pelatihan yang diarahkan pada kompetensi yang ingin dicapai. Penyampaian materi dilakukan dengan berbagai alternatif metode yang menyebabkan terjadinya proses eksperimentasi dan eksplorasi oleh peserta.

c. Materi Penunjang

Materi penunjang adalah materi yang biasa dikaitkan untuk berjuang materi inti yang terdiri dari *Building Learning Commitmen* (BLC), *Plan of Action* (POA) atau Rencana Tindak Lanjut (RTL), dan Praktik Kerja Lapangan (PKL).

4. Manfaat Pelatihan

Pelatihan dapat berdampak pada perusahaan dan karyawan.

Manfaat pelatihan bagi perusahaan yaitu sebagai berikut:⁸⁰

⁷⁹ Nabilah Rizkia Mokhtar dan Heru Susilo, *Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi (Penelitian tentang Pelatihan pada Calon Tenaga Kerja Indonesia di PT Tritama Bina Karya Malang)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 50 No. 6 September 2017, hal. 22

- a. Perusahaan dapat bersaing dengan para kompetitor dan menyesuaikan diri dengan kemajuan
- b. Perusahaan mampu menyiapkan dan menjawab tantangan di masa depan
- c. Perusahaan dapat menghadirkan produk berkualitas yang dapat meningkatkan citra perusahaan itu sendiri
- d. Perusahaan lebih fleksibel dalam mekanisme penggunaan alat-alat baru
- e. Perusahaan dapat mempersiapkan karyawan-karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Manfaat kegiatan pelatihan bagi karyawan yaitu sebagai berikut:⁸¹

- a. Karyawan mengerti dan bertanggungjawab terhadap *job description*nya
- b. Karyawan dapat menghindari kesalahan yang dapat menyebabkan kerugian terhadap dirinya dan perusahaan
- c. Citra karyawan dapat meningkat karena *terupgradenya* skill serta *attitude* dirinya
- d. Sudah memegang *blueprint* cara kerja yang baik dan benar
- e. Produktivitas kerja semakin meningkat dan berefek kepada kemajuan perusahaan.

E. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Sudarmanto mendefinisikan kompetensi adalah suatu pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang jabatan.

Secara terminologi, kompetensi adalah atribut untuk meletakkan sumber daya manusia yang berkualitas. Atribut ini mengacu pada

⁸⁰Manfaat Pelatihan Kerja Bagi Perusahaan dan Karyawan dalam <https://www.kompasiana.com/socialmediageek/> diakses pada Kamis tanggal 20 Februari 2020 pukul 16.00 WIB

⁸¹*Ibid.*,

karakteristik tertentu untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Atribut dalam kompetensi ini terdiri dari persyaratan pengetahuan, keterampilan dan keahlian atau karakteristik tertentu.⁸²

Undang-undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 mendefinisikan kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Seseorang yang memegang jabatan, belum tentu memiliki kompetensi terhadap semua pekerjaan yang ada di bagiannya, karena masing-masing pekerjaan memiliki karakter dan spesifikasi yang berbeda. Seseorang harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.⁸³

Undang-undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 mendefinisikan kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Seseorang yang memegang jabatan, belum tentu memiliki kompetensi terhadap semua pekerjaan yang ada di bagiannya, karena masing-masing pekerjaan memiliki karakter dan spesifikasi yang berbeda. Seseorang harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.⁸⁴

⁸² Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi dan Implementasi dalam Organisasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hal. 47

⁸³ Emron Edison, Yohny Anwar, et.al, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2018), hal. 141

⁸⁴ *Ibid.*, hal. 141

2. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah sebagai berikut:⁸⁵

- a. Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang
- b. Keahlian/keterampilan aspek ini memegang peranan sangat penting dalam membentuk kompetensi
- c. Pengalaman merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas
- d. Karakteristik personal seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang
- e. Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai
- f. Isu-isu emosional hambatan dan blok-blok emosional seringkali dapat membatasi penguasaan kompetensi
- g. Kapasitas intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi.

3. Dimensi Kompetensi

Seorang karyawan harus memenuhi unsur kompetensi, yaitu dengan cara memenuhi unsur-unsur dibawah ini:⁸⁶

- a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan/atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya;

- b. Keahlian (*Skill*)

Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail, selain ahli karyawan harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikannya dengan cepat dan efisien;

⁸⁵ Sholehatusya'diah, *Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor PT Kitadin Tenggarong Seberang*, Jurnal Administrasi Negara Vol. 5 No. 2, hal. 5792

⁸⁶ Emron Edison, Yohny Anwar, et.al, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi...*, hal.

c. Sikap (*Attitude*)

Menjunjung tinggi etika perusahaan dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa/pelayanan bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan.

4. Manfaat Penggunaan Kompetensi

Konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Ruky dalam Sutrisno mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu:⁸⁷

- 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai;
- 2) Alat seleksi karyawan;
- 3) Memaksimalkan produktivitas;
- 4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi;
- 5) Memudahkan adaptasi terhadap perusahaan;
- 6) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

F. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah

⁸⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama...*, hal. 208 – 209

diberikan kepadanya.⁸⁸ Wirawan mendefinisikan kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.⁸⁹

Definisi kinerja karyawan dari para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam periode waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

Kinerja yang optimal dan stabil bukanlah suatu yang kebetulan, tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik dan usaha yang maksimal untuk mencapainya. Manajemen kinerja itu sendiri adalah usaha untuk mencapai kinerja karyawan untuk menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada fondasi yang kuat.⁹⁰

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:⁹¹

⁸⁸ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 67

⁸⁹ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2009), hal. 5

⁹⁰ Emron Edison, Yohny Anwar, et.al, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi...*, hal. 188

⁹¹ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2010), hal. 20

1) Faktor Personal/Individual

Faktor ini meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan kepercayaan diri, kompetensi, disiplin, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2) Faktor Kepemimpinan

Faktor ini meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

3) Faktor Tim

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

4) Faktor Sistem

Faktor ini meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam perusahaan.

5) Faktor Konstektual (Situsional)

Faktor ini meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

3. Aspek-aspek Mengukur Kinerja Karyawan

Aspek-aspek yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:⁹²

⁹² Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006), hal. 338

a. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah pencapaian kinerja karyawan yang dapat terlihat pada diri karyawan pada saat bekerja, yang meliputi ketetapan waktu dalam mengerjakan pekerjaan, ketelitian dalam mengerjakan tugas dan juga terampil dalam mengerjakan tugas.

b. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah pencapaian kinerja karyawan yang diukur atas hasil pekerjaan yang dicapai karyawan dalam bekerja. Kualitas kerja juga dapat diukur oleh output atau hasil kerja dibandingkan dengan standar output yang telah ditetapkan perusahaan.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Keban dalam Samsudin menjelaskan bahwa pengukuran kinerja karyawan penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja karyawan serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini. Indikator kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut:⁹³

1) Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja adalah kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan perusahaan melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara

⁹³ Harun Samsuddin, *Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi*, (Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2018), hal. 82 – 84

sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat;

2) Ketepatan Waktu (*Promptness*)

Ketepatan waktu adalah berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang ditetapkan. Suatu pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lainnya;

3) Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif adalah mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau karyawan dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan;

4) Kemampuan (*Capability*)

Kemampuan adalah diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ternyata dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan;

5) Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi adalah interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

G. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian yang relevan dan pernah dileliti sebelumnya yang menjadi bahan acuan dalam penyusunan penelitian skripsi ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening

No.	Peneliti	Variabel	Tujuan	Metodologi Penelitian	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
1.	Atikawati dan Udjang ¹²⁴	1. Rekrutmen (X1) 2. Seleksi (X2) 3. Kinerja Karyawan (Y)	1. Untuk menganalisa pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan 2. Untuk menganalisa pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan 3. Untuk menganalisa secara bersamaan pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan 4. Untuk menganalisa pengaruh yang dominan antara rekrutem dan seleksi terhadap	1. Penelitan kuantitatif 2. Analisa data menggunakan regresi linier berganda	1. Variabel rekrutmen tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Variabel seleksi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Variabel rekrutmen dan seleksi secara bersama-sama tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah seleksi.	Persamaan: 1. Sama-sama menggunakan penelitian kuantitatif 2. Sama-sama menggunakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan 3. Sama-sama menggunakan variabel independen yaitu rekrutmen dan seleksi Perbedaan: 1. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel intervening, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel intervening yaitu kompetensi 2. Tahun penelitian terdahulu dilaksanakan pada 2016,

¹²⁴ Ena Atikawati dan Raswan Udjang, *Strategi Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis Vol. 4 No. 1 Tahun 2016

			kinerja karyawan			sedangkan penelitian ini dilaksanakan tahun 2019 3. Tempat yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah pondok pesantren, sedangkan dalam penelitian ini adalah Bank Syariah
2.	Citraningtyas dan Djastuti ¹²⁵	1. Pelatihan (X1) 2. Lingkungan Kerja (X2) 3. Kinerja Karyawan (Y) 4. Kepuasan Kerja (Z)	1. Untuk menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja 2. Untuk menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja 3. Untuk menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan 4. Untuk menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan 5. Untuk menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	1. Penelitian kuantitatif 2. Analisa data menggunakan regresi linier berganda 3. Menggunakan variabel intervening	1. Variabel pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Variabel pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 5. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaan: 1. Sama-sama menggunakan penelitian kuantitatif 2. Sama-sama menggunakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan 3. Sama-sama menggunakan variabel independen yaitu pelatihan Perbedaan: 4. Penggunaan variabel intervening dalam penelitian terdahulu adalah kepuasan kerja, sedangkan dalam penelitian ini adalah kompetensi 5. Tahun penelitian terdahulu dilaksanakan pada 2017, sedangkan penelitian ini dilaksanakan tahun 2019 6. Tempat yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah hotel, sedangkan dalam penelitian ini adalah Bank

¹²⁵ Nuridha Citraningtyas dan Indi Djastuti, *Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Hotel Megaland Solo)*, Jurnal Manajemen Vol. 6 No. 4 Tahun 2017

						Syariah
3.	Diansyah dan Saepul ¹²⁶	1. Pelatihan (X1) 2. Kompensasi (X2) 3. Kinerja Karyawan (Y) 4. Motivasi (Z)	1. Untuk menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan 2. Untuk menganalisa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan 3. Untuk menganalisa pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan 4. Untuk menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi 5. Untuk menganalisa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.	1. Penelitian kuantitatif 2. Analisis data menggunakan regresi linier berganda 3. Menggunakan variabel intervening	1. Variabel pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Variabel kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Variabel pelatihan dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Variabel pelatihan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi 5. Variabel kompensasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.	Persamaan: 1. Sama-sama menggunakan penelitian kuantitatif 2. Sama-sama menggunakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan 3. Sama-sama menggunakan variabel independen yaitu pelatihan Perbedaan: 1. Penggunaan variabel intervening dalam penelitian terdahulu adalah motivasi, sedangkan dalam penelitian ini adalah kompetensi 2. Tahun penelitian terdahulu dilaksanakan pada 2017, sedangkan penelitian ini dilaksanakan tahun 2019 3. Tempat yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah Bank CIMB Niaga TBK, sedangkan dalam penelitian ini adalah Bank Syariah
4.	Basori dan Prahiawan ¹²⁷	1. Kompetensi (X1)	1. Untuk menganalisa pengaruh kompetensi	1. Penelitian kuantitatif 2. Analisis data	1. Variabel kompetensi berpengaruh positif signifikan	Persamaan: 1. Sama-sama menggunakan

¹²⁶ Diansyah dan Tatang Saepul, *Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Mikro Laju Cluster Jakarta 2 PT Bank CIMB Niaga TBK*, Jurnal Media Studi Ekonomi Vol. 20 No. 1 Januari – Juni Tahun 2017

¹²⁷ Miftahul Ainun Naim Basori dan Wawan Prahiawan, et.all, *Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Krakatau Bandar Samudera)*, Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT) Vol. 1 No. 2 November Tahun 2017

		<ol style="list-style-type: none"> 2. Lingkungan Kerja (X2) 3. Kinerja Karyawan (Y) 4. Motivasi Kerja (Z) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. kerja terhadap motivasi kerja 2. Untuk menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja 3. Untuk menganalisa pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan 4. Untuk menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan 5. Untuk menganalisa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. menggunakan <i>Partial Least Square (PLS)</i> 3. Menggunakan variabel intervening 	<ol style="list-style-type: none"> 1. terhadap motivasi kerja 2. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja 3. Variabel kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 5. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 	<p>penelitian kuantitatif</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Sama-sama menggunakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan 3. Sama-sama menggunakan variabel intervening <p>Perbedaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan variabel intervening dalam penelitian terdahulu adalah motivasi, sedangkan dalam penelitian ini adalah kompetensi 2. Tahun penelitian terdahulu dilaksanakan pada 2017, sedangkan penelitian ini dilaksanakan tahun 2019 3. Tempat yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah perusahaan, sedangkan dalam penelitian ini adalah Bank Syariah
5.	Noer dan Trang, et.all ¹²⁸	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan SDM (X1) 2. Rekrutmen (X2) 3. Penempatan (X3) 4. Kinerja Karyawan (Y) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk menganalisa pengaruh perencanaan SDM, rekrutmen, dan penempatan terhadap kinerja karyawan 2. Untuk menganalisa pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja karyawan 3. Untuk menganalisa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian kuantitatif 2. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda 3. Menggunakan uji hipotesis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel perencanaan SDM, rekrutmen, dan penempatan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan 2. Variabel perencanaan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Variabel rekrutmen berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan 	<p>Persamaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sama-sama menggunakan penelitian kuantitatif 2. Sama-sama menggunakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan 3. Sama-sama menggunakan variabel independen yaitu rekrutmen. <p>Perbedaan:</p>

¹²⁸ Siti W.P. Noer, Irvan Trang, et.all., *Pengaruh Perencanaan SDM, Rekrutmen, dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo*, Jurnal Emba Vol. 5 No. 2 Juni Tahun 2017

			<p>pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Untuk menganalisa pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan.</p>		<p>4. Variabel penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>1. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel intervening, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel intervening yaitu kompetensi</p> <p>2. Tahun penelitian terdahulu dilaksanakan pada 2017, sedangkan penelitian ini dilaksanakan tahun 2019</p> <p>3. Tempat yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah Perusahaan, sedangkan dalam penelitian ini adalah Bank Syariah</p>
6.	Kartodikromo, Tewel, et.all ¹²⁹	<p>1. Rekrutmen (X1)</p> <p>2. Seleksi (X2)</p> <p>3. Pelatihan Kerja (X3)</p> <p>4. Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>1. Untuk menganalisa pengaruh rekrutme, seleksi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Untuk menganalisa pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Untuk menganalisa pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Untuk menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kinerja</p>	<p>1. Penelitian kuantitatif</p> <p>2. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda</p> <p>3. Menggunakan uji hipotesis</p>	<p>1. Variabel rekrutmen, seleksi, dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Variabel rekrutmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Variabel seleksi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Variabel pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Persamaan:</p> <p>1. Sama-sama menggunakan penelitian kuantitatif</p> <p>2. Sama-sama menggunakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan</p> <p>3. Sama-sama menggunakan variabel independen yaitu rekrutmen, seleksi, dan pelatihan</p> <p>Perbedaan:</p> <p>1. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel intervening, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel intervening yaitu</p>

¹²⁹ Endang A. Kartodikromo, Berhand Tewel, et.all., *Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan CV. Celebes Indonesia Sakti Mer 99 Mega Mas Manado*, Jurnal Emba Vol. 5 No. 2 Juni Tahun 2017

			karyawan.			<ol style="list-style-type: none"> 2. Tahun penelitian terdahulu dilaksanakan pada 2017, sedangkan penelitian ini dilaksanakan tahun 2017 3. Tempat yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah Perusahaan, sedangkan dalam penelitian ini adalah Bank Syariah
7.	Julianry, Syarif, et.all ¹³⁰	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan (X1) 2. Motivasi (X2) 3. Kinerja Karyawan (Y) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan 2. Untuk menganalisa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan 3. Untuk menganalisa pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian kuantitatif 2. Analisis data menggunakan analisis SEM (<i>Structural Equation Model</i>) yang berbasis CFA (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Variabel motivasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Variabel pelatihan dan motivasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 	<p>Persamaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sama-sama menggunakan penelitian kuantitatif 2. Sama-sama menggunakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan 3. Sama-sama menggunakan variabel independen yaitu pelatihan <p>Perbedaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel intervening, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel intervening yaitu kompetensi 2. Tahun penelitian terdahulu dilaksanakan pada 2017, sedangkan penelitian ini dilaksanakan tahun 2019 3. Tempat yang digunakan dalam

¹³⁰ Anriza Julianry, Rizal Syarief, et.all., *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Kementerian Komunikasi dan Informatika*, Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No. 2 Mei Tahun 2017

						penelitian terdahulu adalah Kantor Kementerian, sedangkan dalam penelitian ini adalah Bank Syariah
8.	Riyanda ¹³¹	1. Kompetensi (X1) 2. Disiplin Kerja (X2) 3. Kinerja Karyawan (Y)	1. Untuk menganalisa pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan 2. Untuk menganalisa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan 3. Untuk menganalisa pengaruh kompetensi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan	1. Penelitian kuantitatif 2. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda 3. Menggunakan uji delta koefisien determinasi	1. Variabel kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Variabel disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Variabel kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.	Persamaan: 1. Sama-sama menggunakan penelitian kuantitatif 2. Sama-sama menggunakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan 3. Sama-sama menggunakan variabel independen yaitu kompetensi Perbedaan: 1. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel intervening, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel intervening yaitu kompetensi 2. Tahun penelitian terdahulu dilaksanakan pada 2017, sedangkan penelitian ini dilaksanakan tahun 2019 3. Tempat yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah Dinas Perizinan, sedangkan dalam penelitian ini adalah Bank Syariah
9.	Nurjanah, Supramono,	1. Rekrutmen (X1) 2. Pengelolaan Tim	1. Untuk menganalisa pengaruh rekrutmen	1. Penelitian kuantitatif 2. Analisis data	1. Variabel rekrutmen berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap	Persamaan: 1. Sama-sama menggunakan

¹³¹ Muhammad Riyanda, *Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta*, (Yogyakarta: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017)

	et.all ¹³²	<p>Kerja yang Efektif (X2)</p> <p>3. Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>dan pengelolaan tim kerja yang efektif terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Untuk menganalisa keeratan hubungan antara rekrutmen dan pengelolaan tim kerja yang efektif terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Untuk menganalisa faktor yang dominan antara rekrutmen dan pengelolaan tim kerja yang efektif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>menggunakan analisis regresi dan analisis korelasi</p> <p>3. Menggunakan koefisien determinasi</p>	<p>kinerja karyawan</p> <p>2. Variabel pengelolaan tim kerja yang efektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Variabel rekrutmen dan pengelolaan tim kerja yang efektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>penelitian kuantitatif</p> <p>2. Sama-sama menggunakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan</p> <p>3. Sama-sama menggunakan variabel independen yaitu rekrutmen.</p> <p>Perbedaan:</p> <p>1. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel intervening, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel intervening yaitu kompetensi</p> <p>2. Tahun penelitian terdahulu dilaksanakan pada 2018, sedangkan penelitian ini dilaksanakan tahun 2019</p> <p>3. Tempat yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah Perusahaan, sedangkan dalam penelitian ini adalah Bank Syariah</p>
10.	Ma'ruf ¹³³	<p>1. Rekrutmen (X1)</p> <p>2. Seleksi (X2)</p> <p>3. Pelatihan (X3)</p> <p>4. Kinerja Karyawan (Y)</p> <p>5. Kepuasan Kerja</p>	<p>1. Untuk menganalisa pengaruh rekrutmen, seleksi terhadap kepuasan kerja</p> <p>2. Untuk menganalisa pengaruh pelatihan</p>	<p>1. Penelitian kuantitatif</p> <p>2. Analisis data menggunakan regresi linier berganda</p>	<p>1. Variabel rekrutmen, seleksi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>2. Variabel pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Persamaan:</p> <p>1. Sama-sama menggunakan penelitian kuantitatif</p> <p>2. Sama-sama menggunakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan</p>

¹³² Lilis Nurjanah, Supramono, et.al., *Rekrutmen dan Pengelolaan Tim Kerja yang Efektif terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Ilmiah Edisi September 2018

¹³³ Alief Ammar Ma'ruf, *Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro*, (Yogyakarta: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2018)

		(Z)	<p>terhadap kepuasan kerja</p> <p>3. Untuk menganalisa pengaruh rekrutmen, seleksi terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Untuk menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan</p> <p>5. Untuk menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan</p> <p>6. Untuk menganalisa pengaruh rekrutmen, seleksi lebih besar pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung pada karyawan</p> <p>7. Untuk menganalisa pengaruh pelatihan lebih besar langsung dengan pengaruh tidak langsung pada karyawan.</p>	<p>3. Menggunakan analisis jalur</p> <p>4. Menggunakan variabel intervening</p>	<p>3. Variabel rekrutmen, seleksi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Variabel pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>5. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>6. Variabel rekrutmen, seleksi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dibandingkan pengaruh tidak langsung rekrutmen, seleksi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja</p> <p>7. Variabel pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dibandingkan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>	<p>3. Sama-sama menggunakan variabel independen yaitu rekrutmen, seleksi, dan pelatihan</p> <p>Perbedaan:</p> <p>1. Penggunaan variabel intervening dalam penelitian terdahulu adalah kepuasan kerja, sedangkan dalam penelitian ini adalah kompetensi</p> <p>2. Tahun penelitian terdahulu dilaksanakan pada 2018, sedangkan penelitian ini dilaksanakan tahun 2019</p> <p>3. Tempat yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah hotel, sedangkan dalam penelitian ini adalah Bank Syariah</p>
--	--	-----	--	---	--	--

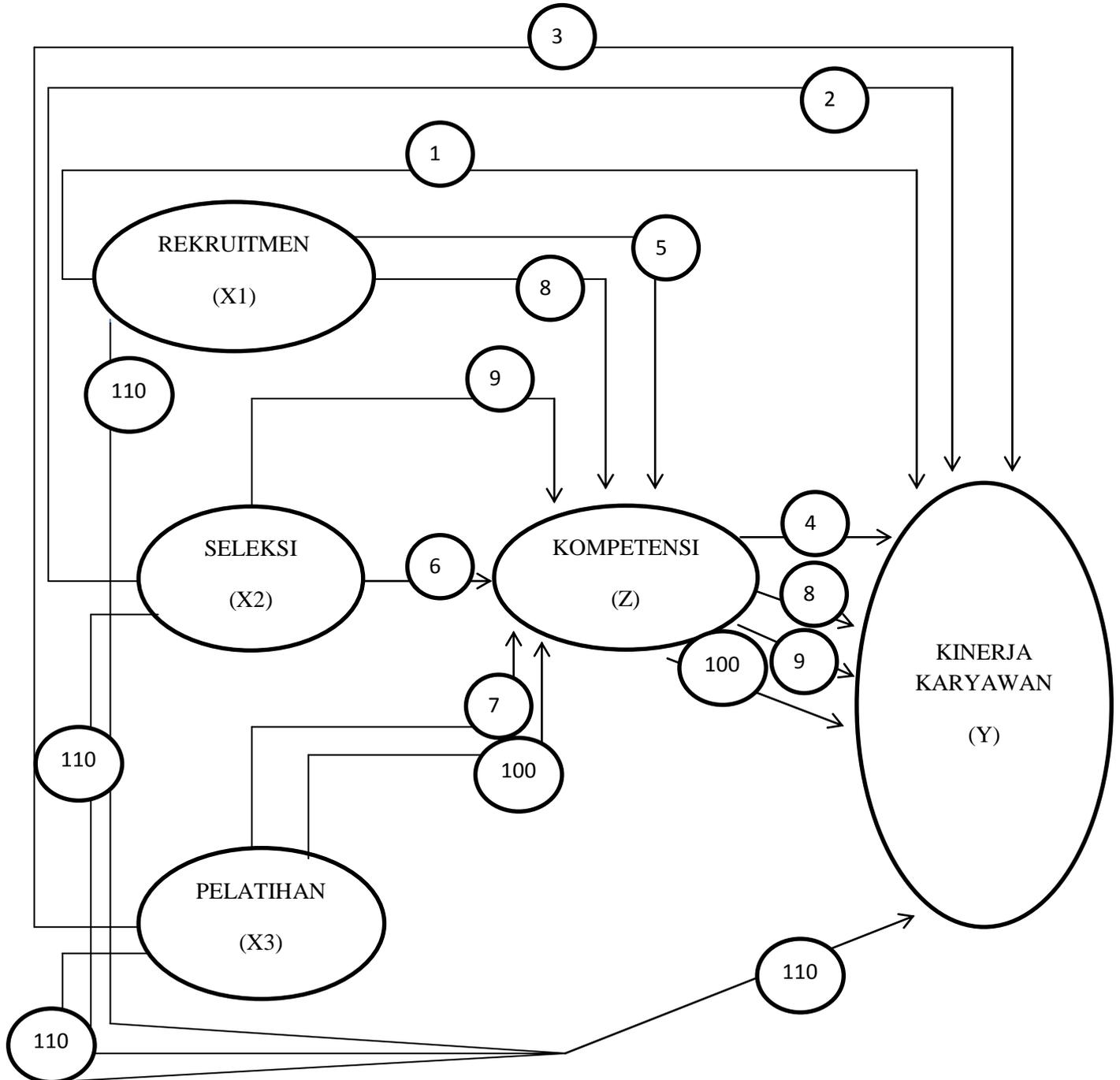
Sumber: Data Primer, Tahun 2020

H. Kerangka Konseptual

Kerangka berfikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.⁸¹ Kerangka konseptual berguna untuk mempermudah di dalam memahami persoalan yang sedang diteliti serta mengarahkan penelitian pada pemecahan masalah yang dihadapi. Kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

⁸¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 60

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



5. Pengaruh Rekrutmen (X1) terhadap Kompetensi (Z) didasarkan pada teori Simamora⁹⁵ dan penelitian terdahulu Farandina⁹⁶
6. Pengaruh Seleksi (X2) terhadap Kompetensi (Z) didasarkan pada teori Sunyoto⁹⁷ dan penelitian terdahulu Efendi dan Setiawan⁹⁸
7. Pengaruh Pelatihan (X3) terhadap Kompetensi (Z) didasarkan pada teori Suwanto⁹⁹ dan penelitian terdahulu Wisastra dan Sagala¹⁰⁰
8. Pengaruh Rekrutmen (X1) melalui Kompetensi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) didasarkan pada teori Sudiro¹⁰¹ dan penelitian terdahulu Hutabarat¹⁰²

⁹² Christilia O. Posuma, *Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado*, Jurnal Emba Vol. 01 No. 04 Desember Tahun 2013, hal. 655

⁹³ A.A Made Bintang Cahyaningrat, Tedi Erviantoro, et.all., *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Badan Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi Kota Denpasar*, hal. 5, dalam <https://media.neliti.com/media/publications/165141-ID-pengaruh-kompetensi-terhadap-kinerja-peg.pdf> diakses pada Kamis tanggal 9 April 2020 Pukul 16.45 WIB

⁹⁴ I Gusti Ngurah Karmandita dan Made Subudi, *Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan SI Doi Hotel dan Restaurant Legian*, hal. 1177 dalam http://scholar.google.co.id/scholar_url?url=https:%3A%2F%2Focs.unud.ac.id%2Findex.php%2Findex diakses pada Kamis tanggal 9 Januari 2020 pukul 10.15 WIB

⁹⁵ Desi Ratnasari, *Studi Tentang Proses Rekrutmen Tenaga Kerja....*, hal. 78

⁹⁶ Dinda Farandina, *Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan terhadap Kompetensi Karyawan (Studi pada PT Perkebunan Nusantara III Cabang Kantor Direksi, Medan)*, (Medan: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2013), hal. iii

⁹⁷ Agus Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia....*, hal. 48

⁹⁸ Sugito Efendi dan AD. Setiawan, *Pengaruh Seleksi dan Pelatihan terhadap Kompetensi serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Nugra Santana Group)*, hal. 4548 dalam <http://repository.unas.ac.id/89/1/14.%20Dr.%20SUGITO%20EFENDI%20S.E.%2C%20M.Si..pdf> diakses pada Kamis tanggal 20 Februari 2020 pukul 13.00 WIB

⁹⁹ Suwanto dan D. Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis....*, hal. 117

¹⁰⁰ Putu Ifo Yuda Wisastra dan Ella Jauvani Sagala, *Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Karyawan PT Len Industri (Persero) Bandung*, Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 10 No. 2 Agustus Tahun 2016, hal. 98

¹⁰¹ Kristina Hutabarat, *Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi....*, hal. 5

¹⁰² *Ibid.*, hal. 153

9. Pengaruh Seleksi (X2) melalui Kompetensi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) didasarkan pada teori Hamdoko¹⁰³ dan penelitian terdahulu Ghozi dan Darwanto¹⁰⁴
10. Pengaruh Pelatihan (X3) melalui Kompetensi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) didasarkan pada teori Hartoyo¹⁰⁵ dan penelitian terdahulu Putri¹⁰⁶
11. Pengaruh Rekrutmen (X1), Seleksi (X2), Pelatihan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) didasarkan pada teori Rivai¹⁰⁷ dan penelitian terdahulu Ma'ruf¹⁰⁸, Ristianingsih¹⁰⁹, Latif¹¹⁰

I. Hipotesis Penelitian

Penelitian ini menggunakan beberapa hipotesis penting yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

H₀ : Tidak terdapat pengaruh dari rekrutmen terhadap kinerja karyawan

H₁ : Terdapat pengaruh dari rekrutmen terhadap kinerja karyawan

H₀ : Tidak terdapat pengaruh dari seleksi terhadap kinerja karyawan

H₂ : Terdapat pengaruh dari seleksi terhadap kinerja karyawan

H₀ : Tidak terdapat pengaruh dari pelatihan terhadap kinerja karyawan

¹⁰³ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia....*, hal. 69

¹⁰⁴ Ali Ghozi dan Darwanto, *Pengaruh Seleksi dan Pelatihan terhadap Perspsi....*, hal. 52

¹⁰⁵ *Ibid.*, hal. 51

¹⁰⁶ Winda Anggasta Putri, *Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening pada Hellos Home Industri Kepanjen*, (Malang: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017), hal. i

¹⁰⁷ Mulyadi dan Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia....*, hal. 150

¹⁰⁸ Alief Ammar Ma'ruf, *Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Pelatihan...hal. 160*

¹⁰⁹ Yana Ristianingsih, *Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan BPRS Sukowati Sragen*, (Salatiga: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2018). Hal. xi

¹¹⁰ Abdul Latif, *Pengaruh Rekrutmen Seleksi, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening pada PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta*, (Yogyakarta: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2018), hal. viii

- H₃** : Terdapat pengaruh dari pelatihan terhadap kinerja karyawan
- H₀** : Tidak terdapat pengaruh dari kompetensi terhadap kinerja karyawan
- H₄** : Terdapat pengaruh dari kompetensi terhadap kinerja karyawan
- H₀** : Tidak terdapat pengaruh dari rekrutmen terhadap kompetensi
- H₅** : Terdapat pengaruh dari rekrutmen terhadap kompetensi
- H₀** : Tidak terdapat pengaruh dari seleksi terhadap kompetensi
- H₆** : Terdapat pengaruh dari seleksi terhadap kompetensi
- H₀** : Tidak terdapat pengaruh dari pelatihan terhadap kompetensi
- H₇** : Terdapat pengaruh dari pelatihan terhadap kompetensi
- H₀** : Tidak terdapat pengaruh dari rekrutmen melalui kompetensi terhadap kinerja karyawan
- H₈** : Terdapat pengaruh dari rekrutmen melalui kompetensi terhadap kinerja karyawan
- H₀** : Tidak terdapat pengaruh dari seleksi melalui kompetensi terhadap kinerja karyawan
- H₉** : Terdapat pengaruh dari seleksi melalui kompetensi terhadap kinerja karyawan
- H₀** : Tidak terdapat pengaruh dari pelatihan melalui kompetensi terhadap kinerja karyawan
- H₁₀** : Terdapat pengaruh dari pelatihan melalui kompetensi terhadap kinerja karyawan
- H₀** : Tidak terdapat pengaruh dari rekrutmen, seleksi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan

H₁₁ : Terdapat pengaruh dari rekrutmen, seleksi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan