

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Pengertian Seleksi

Menurut Sunyoto (2012: 108) mengemukakan bahwa : “seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia yang didasarkan pada kondisi yang ada saat ini di butuhkan perusahaan”

Menurut Rivai (2011: 159) mengemukakan bahwa : “seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan”. Menurut Hasibuan (2011: 117) mengemukakan bahwa : “seleksi adalah kegiatan pemilihan atau penentuan pelamar yang diterima atau tidak untuk menjadi karyawan di dalam perusahaan tersebut”

Dari uraian definisi yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah rangkaian pemilihan tenaga kerja untuk menentukan kualifikasi yang sesuai dengan posisi yang diinginkan perusahaan dari beberapa pelamar yang masuk.

2.1.1.1 Tujuan Seleksi

Menurut Kasrmir (2016 : 96)Secara umum tujuan utama dari proses seleksi karyawan adalah sebagai berikut ;

1. Mendapatkan karyawan yang jujur dan memilih moral yang baik

Artinya yang utama bagi perusahaan adalah memperoleh karyawan yang jujur dan memiliki moral atau perilaku yang baik. Dengan demikian, kecil

kemungkinan jika nanti diangkat sebagai karyawan akan melakukan hal-hal yang merugikan perusahaan. Dengan demikian melalui seleksi dapat meminimalkan risiko karyawan untuk berbuat curang setelah diterima bekerja.

2. Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu

Artinya karyawan mau dan mampu melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Hasil seleksi nantinya akan memilih orang-orang yang mau dan mampu untuk bekerja, sehingga tugas-tugas yang diberikan kepadanya dapat dijalankan dengan sebaik mungkin. Karyawan seperti ini akan bekerja sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.

3. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan

Dalam hal ini perusahaan berharap karyawan yang dipilih, akan merasa di rumah sendiri, sehingga berusaha keras untuk bekerja dan membela kepentingan perusahaan. Rasa memiliki ini akan ikut mendorong karyawan bekerja lebih baik. Bahkan, karyawan akan merasa bangga bekerja di perusahaan tersebut.

4. Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi

Dalam seleksi diharapkan akan mendapatkan karyawan yang memiliki loyalitas dan integritas tinggi untuk membela kepentingan perusahaan. Artinya mendapatkan karyawan yang memiliki kesetiaan kepada perusahaan seperti tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak mana pun. Kemudian berusaha menunjukkan dan membela kepentingan perusahaan jika ada yang mencoba untuk berbuat tidak baik terhadap perusahaannya. Loyalitas juga dapat mencegah atau mengurangi terjadinya tingkat *turnover* karyawan.

5. Mendapat karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi

Dalam proses seleksi diharapkan akan mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi yang kuat untuk memajukan perusahaan. Artinya dengan seleksi yang baik akan memperoleh karyawan yang inovatif guna mengembsngksn produk perusahaan. Demikian pula harapannya agar motivasi karyawan untuk mengerjakan atau memajukan perusahaan sangat kuat.

2.1.1.2 Tahapan seleksi

Agar pelaksanaan seleksi memperoleh hasil yang baik maka diperlukan tahapan seleksi. Tujuannya adalah untuk menemukan seleksi mana yang lebih dulu dilakukan dan selanjutnya. Calon karyawan yang tidak polos dalam tahap tertentu, maka dianggap gugur dan tidak dapat mengikuti tahap selanjutnya. Dengan demikian, sejumlah setiap tahap akan makin berkurang, karena pasti ada yang gugur karena tidak memenuhi standar nilai yang telah ditetapkan.

Menurut Kasmir (2016 : 107) Adapun tahap-tahap dalam seleksi yang umum dilakukan oleh suatu perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Seleksi surat lamaran

Seleksi ini adalah seleksi pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk menyeleksi apakah calon karyawan sudah memenuhi syarat administratif yang ditetapkan. Dalam seleksi ini dapat dinilai apakah calon pelamar memenuhi kualifikasi seperti yang diinginkan oleh perusahaan. Biasanya yang dilihat dari surat lamaran adalah kelengkapan dokumen yang dipersyaratkan, apakah sudah memenuhi seperti yang diinginkan. Usia calon, pendidikan (jurusan dan tahun kelulusan), jenis kelamin, alamat, nilai ijazah seperti indeks prestasi kumulatif

(IPK), akreditasi perguruan tinggi, akreditasi program studi, pengalaman kerja, keterampilan dan keahlian lainnya (kursus-kursus atau pelatihan), serta persyaratan lainnya.

Proses seleksi surat lamaran ini juga untuk menentukan dan mengklarifikasikan keabsahan dan keasliannya dokumen yang diajukan ke lembaga penerbit dokumen, terutama akte kelahiran, ijizasah dan bukti diri. Untuk keabsahan dokumen maka perlu menghubungi pihak-pihak yang mengeluarkan dokumen.

Menurut Kasmir (2016 : 107) Calon karyawan yang lolos seleksi tahap ini dan akan diikuti ke tahap selanjutnya apabila :

- a. Dokumen yang diajukan lengkap
- b. Dokumen yang diajukan memenuhi syarat yang ditetapkan perusahaan
- c. Dokumen yang diajukan asli dan sempurna

Langkah yang kedua setelah dinyatakan memenuhi syarat dalam kelengkapan dan keabsahan dokumen surat lamaran adalah tes wawancara. Namun terkadang banyak perusahaan melakukan tes umum lebih dulu.

2. Wawancara awal

Setelah lolos dari seleksi administrasi langkah berikutnya adalah wawancara awal. Wawancara awal dilakukan untuk pekerjaan tertentu misalnya, bagian front office, atau pekerjaan yang banyak berhubungan ke pelanggan. Di samping itu juga untuk pekerjaan yang memiliki kemampuan analisis tertentu. Menurut Kasmir (2016 : 107) Dalam wawancara awal pelamar diminta untuk mengisi formulir atau blangko lamaran kerja yang telah disediakan. Isinya formulir atau blanko lamaran kerja antara lain meliputi :

- a. Data pribadi pelamar, yang berisi data pribadi pelamar secara lengkap, seperti nama lengkap, tanggal lahir, jenis kelamin, status perkawinan, agama dan alamat.
- b. Pendidikan dan keterampilan yang dimiliki, berisi tentang jenis pendidikan, program studi, tahun kelulusan dan keterampilan yang pernah ditempuhnya.
- c. Pengalaman kerja dan organisasi, berisi tentang pengalaman kerja ditempat lain sebelumnya, jenis pekerjaannya, lama bekerja serta alasan keluar dari pekerjaan lama, dan pengalaman dalam berorganisasi selama ini.
- d. Latar belakang keluarga, berisi tentang riwayat keluarga, nama ayah, ibu, dan saudara sekandung. Bagi yang sudah berkeluarga dicantumkan juga nama anak-anaknya.
- e. Referensi, dari orang-orang tertentu yang memiliki hubungan dekat dengan pelamar. Artinya si pemberi referensi mengetahui kondisi si pelamar dan secara tidak langsung memberikan jaminan bagi si pelamar.
- f. Tanda tangan maksudnya si pelamar membubuhkan tanda tangan sebagai bukti bahwa ini miliknya dan yang diisi dapat dipertanggungjawabkan.

Tujuan dari wawancara awal adalah meneliti kebenaran data yang diberikan melalui pertanyaan, sekalipun keaslian dokumen sudah kita teliti pada saat pemeriksaan dokumen. Tujuan dari wawancara awal adalah untuk melihat fisik calon karyawan dari dekat, mengingat untuk pekerjaan seperti yang disebutkan di atas diperlukan persyaratan tertentu, misalnya tinggi badan, bentuk wajah, pendengaran, suara, dan penampilan. Kemudian untuk melihat caranya

menjawab pertanyaan, mengemukakan dan menganalisis suatu kasus atau pendapat. Wawancara awal ini akan menentukan pelamar untuk melanjutkan ke tahap selanjutnya.

3. Tes tertulis umum

Apabila calon pelamar lolos dari wawancara awal maka langkah selanjutnya mengikuti tes tertulis. Tes ini diberikan untuk menambah sekaligus membuktikan bahwa apa yang diucapkan dalam wawancara awal terjawab. Tes ini bertujuan untuk melihat kemampuan pelamar dalam berbagai hal. Terkadang pelamar dapat langsung mengikuti tes umum sebelum tes wawancara, terutama untuk jabatan atau bagian tertentu misalnya administrasi. Jadi dapat saja peserta yang ikut tes umum ini adalah mereka yang tidak melalui tes wawancara awal. Menurut Kasmir (2016 : 107) Dalam praktiknya terdapat tiga macam tes tertulis yang umumnya digunakan, yaitu :

- a. Pengetahuan umum, yang berisi pengetahuan umum, biasanya matematik, bahasa inggris dan bidang yang diambilnya. Tujuannya untuk menguji kemampuan dasar pelamar, dengan standar yang telah ditentukan perusahaan.
- b. Pengetahuan tentang pekerjaan, merupakan tes tentang materi pekerjaan yang akan dijalankannya. Artinya tes yang diberikan berkaitan dengan pekerjaannya ke depan.

Tes-tes tertulis di atas digunakan untuk menilai calon pelamar tentang berbagai hal seperti: kejujuran, kecerdasan, pengetahuan dan keterampilan karyawan. Artinya dengan mengikuti tes tersebut kita mendapatkan gambaran tentang hal-hal yang kita inginkan dari si pelamar.

4. Tes psikotes

Tes psikotes merupakan langkah selanjutnya yaitu pelamar lolos dalam tes umum. Artinya, pelamar sudah lulus dalam tes pengetahuan umum dan tes tentang pekerjaan. Untuk pekerjaan tertentu psikotes dapat diberikan sebelum tes umum dan tes tentang pekerjaan. Hal ini dilakukan untuk mencari orang-orang yang sudah berpengalaman sebelumnya. Menurut Kasmir (2016 : 107)

Adapun hasil yang diharapkan dari tes psikotes antara lain sebagai berikut :

- a. Kejujuran
- b. Kecerdasan
- c. Kepribadian
- d. Bakat dan minat
- e. Motivasi
- f. Kerja sama
- g. Disiplin
- h. Loyalitas
- i. Kepemimpinan, dan
- j. Prestasi

Setelah menyelesaikan tes psikotes secara tertulis, maka selanjutnya akan dilakukan tes wawancara psikologi. Tes ini diberikan dalam rangka menggali sekaligus membandingkan dengan kebenaran hasil tes tertulis sebelumnya.

5. Wawancara kedua

Merupakan wawancara setelah pelamar mampu lolos dalam tes tertulis baik umum maupun psikotes. Dalam wawancara ini dapat dilakukan untuk melihat kesungguhan pelamar untuk bekerja di perusahaan, dengan kondisi kerja yang ada. Dengan wawancara juga dapat diketahui kecocokan bagian atau jenis pekerjaan yang akan diemban, penemuan sampai dengan jumlah kompensasi atau jabatan yang diterimanya. Pertanyaan yang diajukan dapat dilakukan dengan pertanyaan pemecahan masalah atau wawancara stres. Dalam wawancara ini si pewawancara harus mampu mengorek seluruh informasi dan

menekan pelamar, untuk melihat kesungguhan untuk bekerja. Dari pertanyaan ini juga untuk melihat, disiplin dan kesabaran calon pelamar.

6. Tes kesehatan (*Medical Test*)

Tes kesehatan merupakan tes terakhir untuk menilai fisik dan mental calon pelamar apakah sehat atau tidak, sekaligus untuk melihat fisiknya sempurna atau tidak. Seorang calon karyawan harus memilih ketahanan fisik dan mental yang lebih dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketahanan dimaksud adalah kemampuan fisik dengan berbagai kondisi baik di dalam ruangan maupun di luar ruangan. Sedangkan ketahanan mental adalah kejiwaan pelamar dalam menghadapi berbagai tekanan. Calon karyawan yang mengidap suatu penyakit yang sulit disembuhkan atau tidak cocok untuk kondisi kerja tertentu sebaiknya ditolak (misalnya kurang waras atau stres). Namun jika masih memungkinkan untuk diobati dengan waktu yang tidak terlalu lama mungkin dapat dipertimbangkan untuk diterima.

7. Wawancara atasan langsung

Untuk pekerjaan tertentu calon pelamar langsung dihadapkan kepada calon atasannya. Dalam hal ini agar calon atasan akan menilai langsung calon anak buahnya apakah cocok atau tidak untuk bekerja sama dengannya. Wawancara ini penting karena calon pelamar inilah nantinya akan menjadi bawahannya, sehingga perlu keselarasan dalam keserasian antara keduanya. Wawancara atasan langsung sering dilakukan untuk pekerjaan tertentu seperti sekretaris atau pengawal atau pekerjaan yang memiliki kekhususan tertentu. Mengapa hal ini perlu dilakukan ? karena yang memerlukan karyawan tersebut adalah

mereka yang akan menjadi calon anak buahnya, dengan harapan dapat bekerja sama dan saling mengenal kepribadian masing-masing.

8. Keputusan penerimaan

Setelah melalui serangkaian tes maka pelamar akan diputuskan diterima atau ditolak. Jadi langkah ini merupakan keputusan calon pelamar diterima/ditolak setelah mengikuti seluruh proses seleksi yang ada. Untuk itu calon pelamar harus melengkapi surat-surat atau dokumen yang asli yang dibutuhkan perusahaan. Hal ini penting untuk dokumen perusahaan, yang berguna untuk kelanjutan menentukan kewajiban dan hak karyawan. Yang lebih penting lagi untuk menghindari atau mengecek kekurangan atau kesalahan penilaian sebelumnya. Hal lain yang penting setelah penerimaan bahwa perusahaan harus menyediakan berbagai formulir penerimaan dan mengikat calon karyawan dengan suatu surat ikatan penerimaan yang berisi kewajiban dan hak-hak calon karyawan dengan ikatan yang legal dan sah. Kedua belah pihak, baik calon karyawan maupun pihak perusahaan menandatangani perjanjian di atas meterai mengenai perjanjian dan ikatan kedua belah pihak, berikut suat tugas kepada karyawan dengan posisi atau bagian tertentu.

Semua ini penting dilakukan karena berkaitan dengan kewajiban dan hak karyawan, sehingga tidak ada yang dirugikan dikemudian hari. Artinya tidak ada tuntutan masing-masing pihak, dan jika ada kekurangan maka akan diperbaiki sesegera mungkin. Dengan demikian, sahlah si pelamar menjadi sebutan calon karyawan untuk memasuki masa percobaan beberapa waktu sesuai dengan ketentuan perusahaan. Setelah diterima maka karyawan sebelum dipekerjakan harus melakukan orientasi di lingkungan perusahaan. Tujuannya

agar mengenal perusahaan lebih dekat sebelum bekerja. Orientasi juga digunakan untuk membiasakan karyawan dengan lingkungan yang baru, sehingga tidak kaku, atau ragu-ragu. Calon karyawan juga harus mempelajari aturan-aturan yang berlaku di perusahaan. Dan juga harus mempelajari prosedur kerja yang sudah ditetapkan.

9. Penempatan

Setelah diterima menjadi calon karyawan dengan proses yang benar, maka selanjutnya si calon karyawan akan langsung di tempat atau dipekerjakan, terutama bagi mereka yang dibutuhkan segera. Namun bagi mereka yang perlu mendapatkan pengetahuan, maka akan memasuki pelatihan untuk beberapa waktu. Sebelum memasuki dunia kerja maka calon karyawan harus menyesuaikan diri dan mengenal lingkungan pekerjaannya, baik dengan sesama karyawan maupun peralatan yang akan digunakan. Hal ini kita kenal dengan nama masa orientasi karyawan yang lamanya 1 sampai 3 hari. Dalam masa orientasi calon karyawan harus mampu menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang baru. Selama masa orientasi sudah berstatus calon karyawan. Menurut Kasmir (2016 : 107) Banyak kegunaan dengan orientasi kepada karyawan sekalipun waktunya relatif singkat. Pada saat orientasi diharapkan calon karyawan diharapkan mampu untuk :

- a. Mengetahui riwayat perusahaan
- b. Struktur organisasi perusahaan
- c. Produk yang dihasilkan
- d. Pelanggan
- e. Jabatan atau pekerjaannya
- f. Atasan langsung
- g. Teman sekerja

- h. Peralatan kerja yang dimilikinya
- i. Cara mengerjakannya
- j. Perawatan perusahaan

Yang paling penting adalah calon karyawan harus tahu dan mampu mematuhi seluruh aturan-aturan yang ditetapkan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Calon karyawan juga harus memahami budaya perusahaan, yang harus diikuti oleh seluruh karyawan.

2.1.1.3 Faktor Penting Penentuan Alat dan Tahapan Seleksi

Menurut Donni (2016: 115) Selanjutnya secara umum dalam memilih metode dan langkah-langkah apa yang dipakai oleh organisasi secara konseptual bukan masalah utama seleksi. Masalah utama adalah apakah alat dan prosedur seleksi yang digunakan dapat memberikan informasi yang penting untuk memilih pegawai dengan memperhatikan beberapa faktor, yaitu *Job Relatedness*, *Utility*, *Legality*, dan *Practicality*. Untuk itu perlu dilakukan pengujian alat dan prosedur seleksi yang akan digunakan.

1. Keterkaitan Pekerjaan (*Job Relatedness*)

Keterkaitan pekerjaan mengacu pada pertimbangan apakah alat atau prosedur seleksi berhubungan dengan tuntutan kerja yang akan dilakukan bilamana pegawai tersebut diterima, atau apakah prosedur dan alat seleksi mempunyai validitas, yaitu dapat mengukur atau meramalkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan lainnya sesuai dengan orang yang dibutuhkan. Reliabilitas atau dapat diandalkan, yaitu apakah hasil yang didapat suatu tes konsisten bilamana digunakan berulang-ulang pada orang yang sama.

Menurut Donni (2016: 115) Dua pendekatan penting untuk melakukan validitas alat seleksi adalah berkenaan dengan :

a. Pendekatan Empiris (*Empirical Approach*)

Pendekatan ini menghubungkan antara skor tes dengan kriteria-kriteria yang berkaitan dengan pekerjaannya (biasanya tampilan kerja). Jika terdapat korelasi yang kuat, berarti prosedur atau seleksi itu bersifat valid.

b. Pendekatan Rasional (*Rational Approach*)

Dilakukan jika pendekatan empiris tidak mungkin dilaksanakan karena jumlah sampel (subjek) tidak memadai, misalnya hanya ada dua atau tiga pegawai yang tidak memungkinkan diuji korelasinya secara statistik.

2. Kegunaan (*Utility*)

Kegunaan mengacu pada penimbangan antara keuntungan yang didapat dengan biaya yang dikeluarkan untuk penggunaan prosedur atau alat seleksi bagi pegawai. Faktor ini penting mengingat efisiensi organisasi sangat penting.

3. Legalitas (*Legality*)

Mempertimbangkan beberapa tes yang dilarang oleh undang-undangan untuk dilakukan.

4. Kepraktisan (*Practicality*)

Artinya alat dan tahapan seleksi yang digunakan perlu memperhatikan kepraktisan dengan tidak menyita waktu serta menggunakan biaya yang tinggi.

2.1.1.4 Pendekatan Seleksi

Menurut Donni (2016: 107) Pendekatan seleksi dapat beragam. Namun secara umum terdapat beberapa pendekatan seleksi yang sering digunakan oleh organisasi, yaitu :

1. *Successive Hurdles Selection Approved*

Pendekatan ini mengharuskan calon pegawai untuk mengikuti prosedur seleksi secara bertahap. Di setiap tahapan seleksi tersebut dilakukan pengujian. Hanya calon yang lulus di tahapan tertentu dilakukan pengujian. Hanya calon yang lulus di tahapan tertentu yang akan mengikuti seleksi selanjutnya. Setiap tahapan menyajikan tingkat kesulitan yang beragam tergantung kepada kebutuhan organisasi. Pendekatan ini sangat efisien, baik dari segi biaya maupun waktu, terutama jika jumlah peserta seleksi banyak.

2. *Compensatory Selection Approach*

Pendekatan ini mengharuskan semua calon pegawai untuk diberikan kesempatan yang sama dalam mengikuti seluruh tahapan seleksi yang telah ditentukan. Kekurangan dan kelebihan calon pegawai di suatu bidang tertentu dapat dikompensasikan dengan kekurangan dan kelebihan di bidang yang lain. Penilaian diterima atau tidaknya calon pegawai didasarkan atas jumlah total skor yang dapat dikumpulkan oleh calon pegawai yang bersangkutan. Pendekatan ini lebih terjamin karena mampu mengetahui secara lengkap (*comprehenship*) kemampuan seorang calon pegawai namun kurang efisien jika jumlah peserta seleksinya sangat banyak. Pendekatan ini sangat tepat bila dipergunakan dalam seleksi calon pegawai tingkat manajerial.

2.1.1.5 Indikator-indikator Seleksi

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan diterima atau ditolak sebagai karyawan baru. Proses ini berada antara satu perusahaan dengan lainnya.

Menurut Rivai (2018:61) indikator-indikator seleksi tersebut pada umumnya meliputi :

1. Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

2. Pengalaman

Pengalaman kerja seseorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.

3. Kesehatan

Kesehatan penting untuk dapat menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit.

4. Tes Tertulis

Bentuk tes tertulis ini menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan. Mengukur sejauh mana kemampuan pelamar mulai dari kemampuan verbal dan keterampilan kualitatif sampai pada kecerdasan persepsi.

5. Wawancara

Wawancara merupakan suatu bentuk percakapan yang formal dan mendalam yang diadakan untuk mengevaluasi pelamar. Pewawancara akan mencari dari tiga pernyataan dasar, yaitu: dapatkah pelamar mengerjakan pekerjaannya ? Akankah pelamar mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan tepat bagi

pelamar dibandingkan dengan pelamar lain yang dipertimbangkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

2.1.2 Pengertian Pelatihan

Menurut Chan (2010) mengemukakan bahwa : “Pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini”. Menurut Keys dan Joseph Wolfe dalam Ricard L. Daft (2011: 122) mengemukakan bahwa : “Pelatihan merupakan upaya terencana yang dilakukan perusahaan untuk memfasilitasi pegawai untuk mempelajari berbagai keterampilan dan perlakuan yang berhubungan dengan pekerjaan ”

Menurut Bernadin dan Russel dalam Donni (2016: 118) mengemukakan bahwa : “Pelatihan adalah proses sistematis dari perusahaan perilaku, pengetahuan dan motivasi kerja dalam kehadiran untuk memperbaiki kesesuaian antara karakteristik karyawan dengan standar pekerjaan.”

Dari uraian definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan upaya sistematis dan terencana untuk pembelajaran karyawan mengembangkan kemampuannya atau keterampilannya agar lebih baik dari sebelumnya.

2.1.2.1 Tujuan Pelatihan

Kondisi karyawan yang beragam dalam suatu perusahaan harus disesuaikan dengan tujuan mengikuti pelatihan itu sendiri. Pelatihan yang diberikan untuk menyeragamkan semaksimal mungkin kemampuan dan pola pikir karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perlu diberikan dengan materi, metode pelatihan dan instruktur yang benar-benar dapat mengakomodasi tujuan dari

pelatihan itu sendiri. Menurut Mangkunegara (2011: 45), Berikut ini beberapa tujuan perusahaan dalam memberikan pelatihan :

1. Meningkatkan produktivitas

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya

2. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi

Penguasaan pengetahuan dan meningkatkan keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan, akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.

3. Meningkatkan daya saing

Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya berpeluang mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Bekerja secara efektif berarti mampu menghasilkan produk yang standar sesuai dengan keinginan pelanggan, dan secara efisien berarti dalam menghasilkan jumlah produk yang sama, karyawan ini menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

2.1.2.2 Manfaat Pelatihan

Menurut Werther dan David dalam Donni (2016: 178) menyatakan bahwa manfaat dari pelatihan mampu meningkatkan jenjang karir dan membantu pengembangan untuk penyelesaian-penyelesaian tanggung jawabnya di masa yang akan datang.

Menurut Suparyadi (2015: 185) menyatakan bahwa manfaat dari Pelatihan adalah :

1. Meningkatkan kemandirian

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaan akan lebih mandiri dan hanya sedikit memerlukan bantuan atasan untuk melaksanakan pekerjaannya.

2. Meningkatkan motivasi

Motivasi karyawan yang dilatih sesuai bidang pekerjaannya akan meningkat. Hal itu disebabkan oleh dua hal, yaitu, pertama bahkan dengan menguasai pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaannya, maka mereka menjadi lebih yakin dan percaya diri mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik; kedua, pelatihan memberikan kesadaran kepada karyawan bahwa dirinya menjadi bagian dan diperlakukan kontribusinya oleh organisasi, sehingga mereka merasa dihargai oleh organisasi.

3. Menumbuhkan rasa memiliki

Rasa diakui keberadaannya dan kontribusinya sangat diperlukan oleh organisasi serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan organisasi yang diperoleh selama pelatihan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan dan eksistensi organisasi.

4. Mengurangi keluarnya karyawan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang pekerjaannya akan merasa nyaman bekerja. Kenyamanan dalam bekerja ini juga disebabkan oleh adanya rasa dihargai atau diakui keberadaan dan kontribusinya oleh perusahaan. Pada akhirnya, karyawan yang merasa nyaman

dengan pekerjaan dan organisasinya akan merasa puas, sehingga mereka tidak berpikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari pekerjaan dan di perusahaan lain.

5. Meningkatkan laba perusahaan

Karyawan yang terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang dan atau jasa yang dapat memuaskan pelanggan, sehingga hal ini dapat mendorong pelanggan menjadi setia atau loyal. Pelanggan yang setia atau loyal akan melakukan pembelian kembali, dan bahkan merekomendasikan orang lain untuk mengonsumsi atau menggunakan barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian sangat mungkin penjualan menjadi lebih banyak, sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

2.1.2.3 Teknik Pelatihan

Agar memperoleh hasil yang baik, artinya karyawan yang dilatih akan mendapatkan manfaat sesuai dengan tujuan perusahaan, maka perlu diperhatikan, teknik atau metode pelatihannya. Teknik pelatihan akan menentukan cara melatih peserta pelatihan dengan berbagai kondisi. Dengan metode pelatihan tertentu diharapkan hasilnya diharapkan akan maksimal. Dalam praktiknya teknik dalam pelatihan dan pengembangan karyawan ada dua macam, yaitu sebagai berikut :

1. Metode praktis (*On The Job Training*)

Metode ini memberikan pelatihan kepada karyawan sambil bekerja. Artinya karyawan langsung dilatih dengan pekerjaan yang akan ditanganinya. Biasanya metode ini diberikan karena kondisi kebutuhan perusahaan mendesak. Pertimbangan lainnya karena peserta pelatihan dinilai sudah memiliki

pengalaman tertentu, sehingga tinggal menyesuaikan diri dan memperdalam dengan pekerjaannya yang baru. Dalam on the job training calon karyawan diberitahukan pengetahuan tentang :

- a. Struktur organisasi yang ada dalam perusahaan
- b. Bekerja dalam berbagai macam keterampilan
- c. Melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan
- d. Magang di bagian-bagian tertentu atau cabang tertentu
- e. Penugasan tugas sementara

2. Teknik Presentasi dan Metode Simulasi

Teknik presentasi memberikan pemahaman kepada karyawan melalui tatap muka secara langsung. Artinya pelatihan diberikan di dalam ruangan tertentu. Instruktur memberikan materi langsung ke peserta pelatihan dan peserta dapat menanggapi materi yang diberikan. Model pelatihan semacam ini dapat dilakukan dengan cara:

- a. Sistem perkuliahan di kelas
- b. Presentasi video
- c. Konferensi
- d. Workshop
- e. Atau gabungan dari salah satunya

Setelah menyelesaikan pelatihan dengan model simulasi karyawan diharapkan benar-benar mampu menyelesaikan setiap persoalan yang timbul. Teknik pelatihan diberikan kepada karyawan yang berbeda jabatan. Demikian pula dengan model presentasi akan memberikan pemahaman terbaru tentang berbagai hal terutama pekerjaan yang akan dilakukannya. Sehingga gabungan dari kedua

model ini sangat diperlukan guna menambah dan memperluas wawasan para peserta pelatihan.

2.1.2.4 Prinsip-prinsip Pelatihan

Menurut Donni (2015: 180) mengemukakan bahwa sejumlah prinsip pelatihan yang perlu menjadi rujukan dalam program pelatihan yang dilakukan oleh organisasi adalah :

1. Perbedaan Individu (*Individual difference*)

Pelatihan harus mampu memahami dengan baik perbedaan individual yang ada dan muncul dari dalam diri pegawai. Pelatihan yang diberikan harus mampu mengadopsi latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan pegawai sehingga hasil yang dicapai dari program pelatihan dapat lebih optimal.

2. Keterkaitan dengan analisis jabatan (*Relation to Job Analysis*)

Spesifikasi jabatan biasanya menguraikan pendidikan yang harus dimiliki oleh calon pegawai untuk dapat melaksanakan tugas sehingga hasilnya lebih optimal. Oleh karena itu, bahan yang diajarkan dalam pendidikan harus berhubungan dengan apa yang dinyatakan dalam spesifikasi jabatan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

3. Motivasi (*Motivation*)

Pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh jika ia memiliki motivasi. Imbalan yang memadai serta adanya kesempatan untuk mendapatkan promosi setelah mengikuti pelatihan biasanya menjadi motivator bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan dengan baik.

4. Partisipasi Aktif (*Active Participation*)

Peserta pelatihan harus mampu untuk terlibat aktif dan menjadi bagian penting dalam proses pelatihan. Oleh karena itu, pelatih harus terampil di dalam mendorong peserta pelatihan agar peserta pelatihan mampu terlibat secara aktif dalam proses pelatihan.

5. Seleksi Peserta Pelatihan (*Selection of Trains*)

Seleksi kepada calon pegawai yang berhak untuk mengikuti pelatihan perlu dilakukan agar pelatihan lebih tepat sasaran serta menghindari kekosongan jabatan pada saat pelatihan diberikan. Untuk itu, organisasi perlu mempersiapkan seleksi untuk peserta pelatihan jauh-jauh hari sebelumnya.

6. Pemilihan Pelatihan (*selection of Trainer*)

Tidak semua orang dapat menjadi pelatih yang baik. Pelatih memerlukan kualifikasi khusus yang berbeda dengan jabatan lainnya. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan pelatih khusus yang tugasnya memang untuk memberikan pelatihan.

7. Pelatihan bagi Pelatih (*Training of Trainer*)

Pelatihan yang memberikan materi pelatihan hendaknya merupakan pelatih yang telah memiliki sertifikat khusus di bidang pelatihan atau pelatih yang memang sudah mengikuti kursus kepelatihan sehingga ia akan mampu memberikan pelatihan secara lebih optimal.

8. Metode Pelatihan (*Training Method*)

Metode pelatihan harus sesuai dengan pelatihan yang diberikan serta peserta pelatihan itu sendiri. Pelatihan untuk pegawai operasional lebih dominan dilakukan melalui pelatihan teknis sedangkan pelatihan manajerial lebih kepada pelatihan konseptual.

9. Prinsip Pembelajaran (*Principles of Learning*)

Orang akan lebih mudah menangkap pelajaran apabila didukung oleh pedoman tentang cara-cara belajar dengan cara efektif bagi para karyawan. Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program bersifat partisipatif, relevan serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan.

10. Level Jabatan (*Job Level*)

Level jabatan yang diemban oleh pegawai dalam organisasi akan menentukan kebutuhan pelatihan. Pegawai dengan posisi manajerial akan mendapatkan porsi pelatihan yang lebih didominasi pada pengembangan kemampuan manajerial dan pengambilan keputusan, sedangkan pegawai di level operasional lebih banyak kepada keterampilan kerja.

2.1.2.5 Indikator Pelatihan

Menurut Rivai dan Ella (2010:63), Indikator-indikator Pelatihan diantaranya:

1. Materi Pelatihan

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

2. Metode Pelatihan

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

3. Pelatihan

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

4. Peserta Pelatihan

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

5. Sarana Pelatihan

Sarana pendukung evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan, dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan output yang sesuai.

2.1.3 Pengertian Komitmen

Menurut Luthans (2015:217) mengemukakan bahwa “komitmen adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan proses yang berkelanjutan dimana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan, dan kesejahteraan.”

Menurut Zurnali (2010: 127) mengemukakan bahwa “Pengertian komitmen organisasi adalah sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau impiasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yakni komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif.”

Menurut Richard M. Steer dalam Sopiah (2016: 156) mengemukakan bahwa : “komitmen organisasi adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan loyalitas keinginan untuk tetap menjadi anggota yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaan.”

Dari uraian definisi yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan sikap loyalitas yang diberikan oleh karyawan terhadap organisasi yang dinaunginya dan juga sikap kepedulian dari organisasi terhadap karyawan agar karyawan bisa tetap di dalam organisasi.

2.1.3.1 Manfaat Komitmen

Menurut Juniarari (2011) menyatakan bahwa manfaat dari komitmen organisasi yaitu:

1. Para pegawai yang serius menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi.
2. Mempunyai keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan bisa terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan..
3. Secara penuh terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3.2 Macam-macam Komitmen

Menurut Thomson dan Mabey dalam Juniarari (2011) Komitmen dibedakan menjadi dalam tiga tingkatan atau derajat, sebagai berikut:

1. Komitmen pada tugas (*Job Commitment*)

Merupakan komitmen yang berhubungan dengan aktivitas kerja. Komitmen pada tugas dipengaruhi oleh karakteristik pribadi seperti kesesuaian orang dengan pekerjaannya dan karakteristik tugas seperti variasi keterampilan, identitas pekerjaan, tingkat kepentingan pekerjaan, otonomi, dan umpan balik pekerjaan. Penelitian Hackman dan Oldham (1980) menyimpulkan bahwa motivasi kerja terbentuk oleh tiga kondisi, yaitu apabila pekerja merasakan pekerjaannya berarti, pekerja merasa bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya, dan pekerja memahami hasil pekerjaannya.

2. Komitmen pada karir (*Career Commitment*)

Komitmen pada karir lebih luas dan kuat dibandingkan dengan komitmen pada pekerjaan tertentu. Komitmen ini lebih berhubungan dengan bidang karir daripada sekumpulan aktivitas dan merupakan tahap dimana persyaratan suatu pekerjaan tertentu memenuhi aspirasi karir individu. Ada kemungkinan individu yang memiliki komitmen yang tinggi pada karir akan meninggalkan organisasi untuk meraih peluang yang lebih tinggi lagi.

3. Komitmen pada organisasi (*Organizational Commitment*)

Merupakan jenjang komitmen yang paling tinggi tingkatannya. Definisi komitmen organisasi menurut Luthans (2011) adalah sikap loyal anggota organisasi atau pekerja bawahan dan merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus mereka menunjukkan kepedulian dan kelangsungan sukses organisasi. Menurut Buchanan dalam Luthans (2011), komitmen organisasi terdiri dari tiga sikap, yaitu : (1) perasaan identifikasi dengan misi organisasi, (2) rasa keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, (3) rasa kesetiaan dan cinta pada organisasi sebagai tempat hidup dan bekerja, terlepas dari manfaat dan misi organisasi bagi individu.

2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Menurut David dalam Sopiah, (2016:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Faktor logis

Pegawai/karyawan akan bertahan dalam organisasi karena melihat adanya pertimbangan logis, misalnya memiliki jabatan strategis dan berprestasi cukup atau karena faktor kesulitan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik.

2. Faktor Lingkungan

Pegawai/karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi karena lingkungan yang menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Faktor harapan

Pegawai/karyawan memiliki kesempatan yang luas untuk berkarir dan kesempatan untuk meraih posisi yang lebih tinggi, melalui sistem yang terbuka dan transparan.

4. Faktor ikatan emosional

Pegawai/karyawan merasa ada ikatan emosional yang tinggi. Misalnya merasakan suasana kekeluargaan dalam organisasi, atau organisasi telah memberikan jasa yang luar biasa atas kehidupannya, atau dapat juga karena memiliki hubungan kerabat/keluarga.

2.1.3.4 Sifat Dasar Komitmen

Jika ingin menjadi pemimpin yang efektif, orang harus memiliki komitmen. Komitmen yang sesungguhnya memotivasi serta menarik orang lain. Karena begitu besar makna komitmen bagi kepemimpinan, maka pemimpin dan pengikut harus mengetahui sifat-sifat dasar komitmen. Menurut Kaswan (2015:117). Apa saja sifat dasar sebuah komitmen ?

1. Komitmen dimulai di dalam hati
2. Komitmen diuji oleh tindakan
3. Komitmen membuka menuju pintu menuju pencapaian

2.1.3.5 Indikator-indikator Komitmen

Menurut Lincoln dan Bashaw dalam Sopiha (2016: 164) terdapat tiga indikator dalam komitmen sebagai berikut :

1. Kemampuan karyawan

Adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

2. Kesetiaan karyawan

Dapat pula didefinisikan sebagai tindakan menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang konstan kepada perusahaan tempatnya bekerja.

3. Kebanggaan karyawan pada organisasi

Merupakan perasaan bangga yang individu rasakan sebagai hasil pengidentifikasian diri dengan organisasi yang memiliki reputasi dan rekan kerja yang bagus dimana individu tersebut terlihat.

2.1.3.6 Dimensi Komitmen

Menurut Mayer dan Allen dalam Luthan (2011) yang dikutip oleh Kaswan (2015 :126) komitmen terdiri atas tiga dimensi :

1. Komitmen Afektif

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya: karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dalam lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektid. Karyawan yang

memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

2. Komitmen kontinu

Merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti : gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen kontinu (continuance commitment) adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

3. Komitmen normatif

Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seseorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

2.1.4 Pengertian Prestasi Kerja

Menurut Mulyadi (2015:109) mengemukakan bahwa: “kinerja (prestasi) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan”

Menurut Anwar (2010:151) menyatakan bahwa : “Prestasi Kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai tersebut”. Menurut Byars dan Rue (2010:150) mengartikan bahwa : “Prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mengucapakan pada pekerjaan”

Dari uraian definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa Prestasi Kerja merupakan suatu hasil kerja seorang karyawan dari tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi atas dasar kecakapan dan pengalaman.

2.1.4.1 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Soekidjo (2015: 133) menyatakan bahwa Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang sebagai sumber daya manusia dalam organisasi ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan. Dalam kehidupan sesuatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja.

Menurut Soekidjo (2015: 133), Secara rinci manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut :

1. Peningkatan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

2. Kesempatan kerja yang adil

Dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

3. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan

Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.

5. Keputusan-keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik, dan demosi untuk karyawan yang berprestasi kurang baik atau jelek.

6. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian prestasi kerja ini dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

7. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.1.4.2 Jenis-jenis Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja dalam perusahaan dapat dilakukan oleh berbagai pihak, baik pihak atasan langsung, atasan tidak langsung, komite, rekan, maupun bawahan. Tetapi oleh siapapun dan bagaimanapun penilaian itu dilakukan, tentu yang diharapkan adalah kepuasan dari semua pihak sehingga tidak akan terjadi salah satu pihak merasa dirugikan dengan adanya penilaian tersebut.

Terdapat beberapa jenis penilaian prestasi kerja menurut Veithzal (2011:562) yang mengemukakan enam jenis penilaian prestasi kerja, yaitu :

1. Penilaian hanya oleh atasan
 - a. Cepat dan langsung
 - b. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi
2. Penilaian oleh kelompok ini : atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahan yang dinilainya.
 - a. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri
 - b. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai.
3. Penilaian oleh kelompok staff : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
 - a. Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar
4. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
 - a. Memperluas pertimbangan yang ekstrim
 - b. Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab

5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan : sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
 - a. Membawa satu pikiran yang tetap ke dalam satu penilaian lintas sector yang besar
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat
 - a. Mungkin terlalu subjektif
 - b. Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Anwar (2011:67), Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*. Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jawabannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.4 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Sekarang ini telah digunakan berbagai macam program penilaian prestasi kerja. Perusahaan merancang penilaian prestasi kerja itu untuk diberikan kepada orang yang dinilai dan orang yang menilai. Sehingga akan memberikan informasi mengenai prestasi kerja masing-masing karyawan pada perusahaan.

Menurut Veithzal (2011:551) suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu :

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Jadi pada dasarnya penilaian prestasi kerja karyawan membantu untuk mengetahui semua kegiatan yang telah dilakukan dan harapan yang dapat dilakukan. Dengan demikian, penilaian prestasi kerja merujuk pada tindakan perbaikan yang perlu dilakukan agar prestasi kerja karyawan semakin meningkat dari waktu ke waktu.

2.1.4.5 Indikator-indikator Prestasi Kerja

Untuk mengetahui prestasi kerja seseorang, maka terlebih dahulu harus mengetahui indikator-indikatornya. Adanya beberapa indikator dan dimensi yang termasuk dalam prestasi kerja menurut Edy (2011:152) mengatakan pengukuran

prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi organisasi, yaitu :

1. Hasil kerja

Tingkatan kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan

2. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja

3. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul

4. Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruktur kerja, dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada

5. Sikap

Tingkat semangat kerja sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan

6. Disiplin waktu dan absen

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran karyawan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Dari beberapa peneliti tentang variabel-variabel yang mempengaruhi seleksi, pelatihan, komitmen organisasi dan prestasi kerja diantaranya berjudul :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti dan judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
1	2	3	4	5
Sakinah (2015) <i>Pengaruh Seleksi dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Nutricia Indonesia Sejahtera Cabang Jambi</i>	Variabel X: Seleksi Pelatihan Variabel Y: Prestasi Kerja	Tidak adanya Variabel intervening (Z)	Seleksi dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja	Jurnal ilmiah Universitas Batanghari Jambi
Abdul Latif (2018) <i>Pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta</i>	Variabel X: Seleksi Pelatihan Variabel Z: Komitmen Organisasi	Variabel X : Rekrutmen Variabel Y: Kinerja karyawan	adanya hubungan positif dan signifikan dari semua variabel	JURNAL Dspace Home Universitas Islam Indonesia
Meliya Handayani (2018) <i>Pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan bagian penjualan PT. Jaya Makmur Tulungagung</i>	Variabel X: Seleksi Pelatihan	Variabel Y : Kinerja karyawan Tidak ada variabel intervening (Z)	Seleksi dan Pelatihan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal of SIMKI Economic an Inspiring University
Widyawaty Mashar (2015) <i>Pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja pegawai pada Inspeltorat Kab. Rokan Hulu</i>	Variabel X : Pelatihan Variabel Y: Prestasi Kerja	Variabelnya hanya satu dan tidak ada variabel x tentang seleksi Tidak adanya variabel Z	Ada pengaruh secara signifikan antara pelatihan dengan prestasi kerja	Neliti.com Indonesia's Research Repository

1	2	3	4	5
Zulianti (2015) <i>Pengaruh Strategi Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintahan Kota Semarang</i>	Variabel X: Seleksi Variabel Y : Prestasi Kerja	Variabel X lain : Strategi rekrutmen Penempatan pegawai Objek penelitian	X Adanya pengaruh yang signifikan dari rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai terhadap prestasi kerja	Jurnal Universitas Pandanaran, Semarang
Rd. M. Irfan W (2012) <i>Pengaruh Pelaksanaan Seleksi Terhadap Prestasi Kerja Pada Karyawan Pikiran Rakyat</i>	Variabel X: Seleksi Variabel Y: Prestasi Kerja	Tidak ada Variabel X ₂ dan Variabel Z	Adanya pengaruh yang signifikan dari pelaksanaan seleksi terhadap prestasi kerja	Neliti.com Indonesia's Research Repository
Faisal dan Murkhana (2019) <i>Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kualitas Pelayanan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi</i>	Variabel X: Pelatihan Variabel Z: Komitmen Organisasi	Variabel Y: Kualitas Pelayanan	Pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	Jurnal Unsyiah Universitas Syiah Kuala
Clynsa Wydhiatmoko (2016) <i>Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada pegawai Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Madiun)</i>	Variabel Y : Prestasi Kerja Variabel Z : Komitmen Organisasi	Varibel X: Kompensasi dan Motivasi Kerja	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja	Digital Library Universitas Sebelas Maret

1	2	3	4	5
Yannik Ariyanti dan Putri Amelia (2018) <i>Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi di PT. ADVANTAGE SCM BATAM</i>	Variabel X : Seleksi	Variabel X: Rekrutmen Motivasi kerja Variabel Y: Komitmen organisasi	Seleksi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi	Jurnal BENING Universitas Riau Kepulauan Batam
Muhammad Isman Almaududi (2012) <i>Pengaruh Pelathan dan Imbalan Terhadap Komitmen Organisasi Pada BPRS Amanah Ummah Bogor</i>	Variabel X: Pelatihan	Variabel X: Imbalan Variabel Y: Komitmen organisasi	Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi	Website Jurnal FEB UNSEOD
Devi Sengkeh, W. Rumawati, Tinneke M. Tumbel (2017) <i>Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (PERSERO) Cabang Manado</i>	Variabel Y: Prestasi Kerja Karyawan	Variabel X: Komitmen Organisasional	Terdapat pengaruh signifikan dari Komitmen organisasional terhadap Prestasi Kerja Karyawan	E-Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado
Andik Dwi Prasetyo dan Veronika Nugraheni (2020) <i>Pengaruh budaya kerja, Pelatihan, Pendidikan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Icon Mall Gresik Jawa Timur</i>	Variabel X: Pelatihan Variabel Y: Prestasi Kerja	Variabel X: Budaya Kerja, Pendidikan, Kompensasi, Lingkungan Kerja	Variabel Pelatihan berpengaruh negative tidak signifikan terhadap Prestasi Kerja	E-Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Dr. Soetomo

2.2 Kerangka Pemikiran

Salah satu hal untuk meningkatkan prestasi kerja diperlukan adanya pengaruh dari seleksi dan pelatihan yang baik dan benar pula. Namun hal ini disertai dengan komitmen sebagai penentu apakah kedua aspek tersebut berjalan dengan baik sehingga memberikan pengaruh positif terhadap prestasi kerja khususnya di PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Tasikmalaya.

Dalam pencapaian perusahaan untuk mempunyai karyawan yang terampil, memiliki kemampuan yang mumpuni dan loyal pada perusahaan maka harus dilakukan proses seleksi. Seleksi sangat penting bagi perusahaan untuk memilih karyawan yang masuk sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh perusahaan, dan juga untuk memilih karyawan yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan posisi yang diinginkan perusahaan. Untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kualifikasi yang bagus pun harus dilakukan seleksi dengan benar oleh para ahli dalam seleksi, karena dalam pemilihan karyawan jika para penyeleksinya tidak melakukannya dengan benar maka itu akan berpengaruh sangat besar dalam kualifikasi karyawan.

Menurut Sunyoto (2012: 108) "Seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia yang didasarkan pada kondisi yang ada saat ini dibutuhkan perusahaan"

Sedangkan menurut Rivai (2018: 61) indikator-indikator seleksi adalah sebagai berikut :

1. Pendidikan

2. Pengalaman
3. Kesehatan
4. Tes Tertulis
5. Wawancara

Setiap perusahaan melakukan seleksi bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kualifikasi yang diinginkan, maka dengan indikator diatas bisa membantu perusahaan untuk melakukan proses seleksi dengan baik. Maka seleksi juga berpengaruh terhadap peningkatannya prestasi kerja jika tahapan seleksi dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Sakinah (2015) mengenai pengaruh seleksi terhadap prestasi kerja bahwa seleksi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja dengan melakukan penyeleksian pekerja saat lowongan pekerjaan sebaik mungkin. Agar perusahaan mendapatkan karyawan yang berkualitas untuk memenuhi prestasi kerja karyawan.

Hasil lain juga sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Yannik Ariyanti dan Putri Amelia (2018) mengenai pengaruh seleksi terhadap Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikansi. Seleksi merupakan usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan dimana pengaruh itu bisa membuat komitmen yang dirasakan karyawan akan semakin signifikan.

Dari penjelasan diatas bahwa bila aspek dan faktor kualitas seleksi dari karyawan sudah diperhatikan dan diterapkan dengan benar maka akan terdapat karyawan yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan perusahaan dari

pengetahuan, keterampilan, inisiatif, sikap dan kemampuan karyawan yang bagus akan meningkatkan prestasi kerja karyawan juga komitmen organisasi.

Setelah terpilihnya karyawan yang memenuhi kualifikasi yang baik/bagus maka perusahaan harus melihat dalam keahlian menyelesaikan tugas yang diberikan. Jika perusahaan belum juga puas dengan cara kerja dari karyawan, maka perusahaan bisa melakukan proses pelatihan. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keahlian karyawan dalam bidang yang ditekuninya dan juga memberikan pengetahuan tambahan pada karyawan yang melakukan pelatihan.

Menurut Caple (2009) mengemukakan bahwa : “Pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan/keterampilan/ sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan”

Menurut Rivai dan Ella (2010:63), Adapun indikator-indikator Pelatihan, diantaranya:

1. Materi Pelatihan
2. Metode Pelatihan
3. Pelatihan
4. Peserta Pelatihan
5. Sarana Pelatihan

Pelatihan dapat menghasilkan karyawan yang memiliki keterampilan yang bagus untuk memenuhi kualifikasi dengan meningkatkan kemampuan dimana hasil itu bisa meningkatkan prestasi kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Widyawati Mashar (2015) mengenai pengaruh antara pelatihan dan

prestasi kerja memiliki hubungan kuat. Dari tanggapan responden dapat dilihat dengan pengujian regresi antara pelatihan dan prestasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan.

Proses pelatihan ini sangat penting bagi perusahaan, karena dengannya pelatihan dapat meningkatkan kemampuan/keahlian/pengetahuan karyawan lebih baik lagi, dan juga bisa memberikan motivasi juga untuk karyawan untuk melakukan pekerjaannya di dalam perusahaan yang dimana karyawan nantinya akan memberikan rasa loyalnya pada perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Muhammad Isman Almaududi (2012) mengenai Pengaruh Pelatihan dan Imbalan Terhadap Komitmen Organisasi pada bahwa program pelatihan memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi karyawan.

Dengan pelatihan selain mampu meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, juga mampu memperkuat komitmen organisasi. Apalagi banyak penelitian menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai hubungan dengan komitmen karyawan. Dimana komitmen karyawan mampu menjadikan perusahaan mencapai tujuannya, tanpa ada hambatan pada faktor SDM, seperti tinggi tingkatnya *turnover* karyawan.

Dari penjelasan dengan melakukan proses pelatihan yang baik sesuai dengan indikator atau aspek yang tersedia maka hasil dari pelaksanaan proses pelatihan tersebut akan menghasilkan karyawan yang memiliki kemampuan yang lebih baik dan meningkatkan prestasi kerja yang tinggi bagi karyawan.

Rasa loyal yang di dapat dari karyawan tersebut merupakan sebuah komitmen. Komitmen ini sangat berpengaruh para perusahaan untuk mendapatkan

karyawan yang memiliki kualifikasi bagus akan menetap di dalam perusahaan yang dimana akan meningkatkan SDM perusahaan.

Menurut Luthans (2015:217) mengemukakan bahwa “komitmen adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan proses yang berkelanjutan dimana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan, dan kesejahteraan.”

Menurut Mayer dan Allen dalam Luthan (2011), Dimensi komitmen terdiri :

1. Komitmen Afektif
2. Komitmen Kontinu
3. Komitmen Normatif

Kesetiaan dan kebanggan karyawan terhadap organisasinya akan memberikan karyawan tersebut mampu atau mau memberikan rasa royal yang tinggi terhadap organisasi yang dimana rasa tersebut akan mempengaruhi peningkatan prestasi kerja dari karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Devi Sengkeh, W. Rumawas dan Tinneke M. Tumbel (2017) mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap prestasi kerja terdapat pengaruh yang signifikan. Dengan kesetiiaannya itu membuat organisasi ingin mempertahankan karyawan untuk berada diposisi atau di dalam lingkup perusahaan. Hal itu bisa menjadi nilai tambah untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Menurut Anwar (2010:151) menyatakan bahwa : “Prestasi Kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam

melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai tersebut”

Adanya beberapa indikator dan dimensi yang termasuk dalam prestasi kerja menurut Edy (2017:152) mengatakan pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi organisasi, yaitu :

1. Hasil kerja
2. Pengetahuan pekerjaan
3. Inisiatif
4. Kecekatan mental
5. Sikap
6. Disiplin waktu dan absen

Proses seleksi dan pelatihan sangat penting bagi perusahaan karena melalui proses ini perusahaan akan mendapatkan karyawan yang berpengalaman, kualifikasi yang tinggi dan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Penelitian oleh Sakinah (2015) mengemukakan Proses seleksi adalah pusat manajemen personalia. Analisa jabatan, perencanaan sumberdaya manusia, dan penarikan dilakukan terutama untuk membantu seleksi personalia. Bila seleksi dilaksanakan dengan tidak tepat, upaya-upaya sebelumnya tersebut akan sia-sia. Dan dikemukakan oleh Zulianti (2015) bahwa Proses seleksi merupakan langkah awal bagi suatu perusahaan untuk dapat memperoleh tenaga kerja yang berprestasi dan berkualitas, sehingga dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan dengan baik.

Menurut Widyawaty (2015) Dengan adanya pelatihan akan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai dimana hasil kerja dapat dicapai sesuai waktu yang ditetapkan, mutu hasil kerja yang sesuai standar, pegawai dapat diandalkan,

mempunyai inisiatif, rajin dan disiplin serta menunjukkan perilaku yang baik didalam lingkungan organisasi.

Dikutip oleh Abdul Latif (2018) bahwa aspek penting dalam perusahaan untuk mencari karyawan baru yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan yaitu melakukan adanya proses seleksi yang dimana selanjutnya melakukan proses pelatihan untuk menumbuhkan dan mengembangkan pengetahuan dan kemampuan karyawan yang nantinya akan bekerja di perusahaan. Jika kedua proses itu dilakukan maka karyawan akan merasakan adanya rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan tugasnya di perusahaan yang dimana rasa tanggung jawan itu sendiri memungkinkan peningkatannya komunikasi organisasi di sebuah perusahaan.

Lalu oleh Devi Sengkeh (2017) mengemukakan komitmen karyawan itu sendiri didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada organisasi dan tujuan organisasi yang bersangkutan. Dan untuk prestasi kinerja sendiri yaitu hasil kerja seseorang karyawan dalam periode tertentu dinilai sesuai kriteria yang ada. Jika karyawan itu memiliki komitmen yang tinggi dimana akan memihak organisasi atau tujuannya dalam menjalankan tugasnya maka otomatis hasil dalam pekerjaannya akan memuaskan lalu membuat penilaian prestasi kerjanya pun akan tinggi atau setidaknya baik.

Dengan begitu prestasi kerja bagi karyawan yaitu dilihat dari bagaimana seleksi dan pelatihan yang didapatkan dari perusahaan dan juga dengan komitmen yang diberikan oleh masing-masing pihak mau dari karyawan ataupun dari perusahaan untuk bekerja.

Keterkaitan setiap variabel yang dijelaskan oleh setiap peneliti terdahulu memperlihatkan jika masing-masing variabel yang terdapat dalam penelitian ini saling berkaitan, apalagi dalam meningkatkan kualitas dari perusahaan itu sendiri dari para karyawannya. Dimana melakukan penyeleksian yang baik dan benar akan menghasilkan kualitas calon karyawan yang bagus untuk dilakukan pelatihan nantinya. Dan saat seleksi menghasilkan yang bagus akan mempermudah perusahaan dalam pemilihan peserta pelatihan karyawan sesuai kualifikasi yang diinginkan untuk meningkatkan lagi kualitas karyawan. Proses dalam penyeleksian dan pelatihan terlaksana dengan baik, maka karyawan nantinya pasti akan memiliki kualitas yang tinggi dan itu akan meningkatkan prestasi kerja karyawan perusahaan dengan baik. Lalu selain dari proses seleksi dan pelatihan itu pun karyawan akan merasakan kesadaran akan kelayakan, kesetiaan terhadap perusahaan atau komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Dan hal itu pun semakin meningkatkan prestasi kerja yang dimana kualitas juga kuantitas karyawan meningkat dengan baik.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut : **“Terdapat Pengaruh Seleksi dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Melalui Komitmen Kerja suatu penelitian terhadap karyawan non manajer PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Tasikmalaya”**

