

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung

Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 07 Tahun 2016 terkait dengan Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bandar Lampung yang berasaskan juga pada Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 63 Tahun 2016, yang menetapkan tentang ketetapan tugas, fungsi, dan tata kerja Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung.

2.1.1 Tugas Pokok Dan Fungsi BAPENDA Kota Bandar Lampung

1) Tugas Pokok

Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung mengemban tugas untuk melaksanakan sebagian urusan Pemerintahan dalam bidang pengelolaan pendapatan daerah atau Kota Bandar Lampung dari sektor pajak yang diperoleh oleh pemerintah Kota Bandar Lampung.

2) Fungsi

Dalam melaksanakan tugasnya fungsi kerja Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung, sebagaimana di maksud pada pasal 3, melaksanakan beberapa fungsi kerja yang antara lain adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan kebijakan teknis di bidang pengelolaan pajak daerah;

2. Pelaksanaan tugas dukungan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;
4. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah sesuai tugas lingkungannya;
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2.1.2 Struktur Organisasi BAPENDA Kota Bandar Lampung

Dalam upayanya untuk melaksanakan tugasnya secara optimal, mampu berkordinasi dengan melakukan fungsi pengarahan, melaksanakan pembagian tugas dan tanggung jawab dengan baik, pengawasan dan pengendalian pada tugas-tugas, komunikasi dengan informasi yang mengalir dengan baik, efisien dan efektif dalam pembagian tugas, menghadirkan peningkatan produktivitas, membantu dalam penanganan konflik, dan sebagai bagian dari pengembangan karir, Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung telah memiliki struktur organisasi yang diharapkan dapat mengakomodir prinsip-prinsip sebagaimana yang telah disampaikan. sebagaimana dijelaskan di bawah.

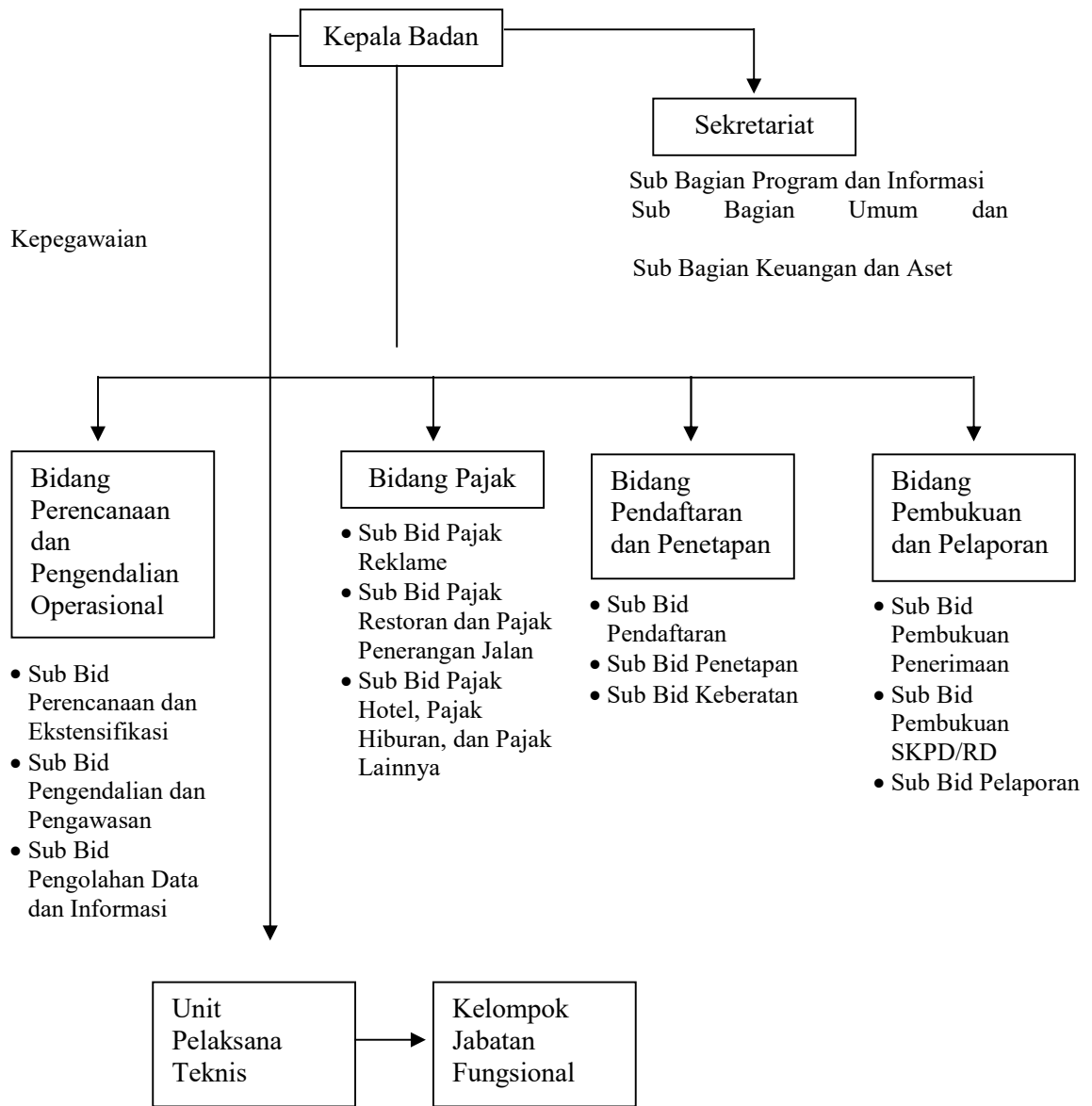
Susunan organisasi pada Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung terdiri dari:

- 1) Kepala Badan
- 2) Sekretariat:
 1. Sub Bagian Program dan Informasi;

2. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
 3. Sub Bagian Keuangan dan Aset.
- 3) Bidang Perencanaan dan Pengendalian Operasional
1. Sub Bidang Perencanaan dan Ekstensifikasi Pajak Daerah;
 2. Sub Bidang Pengendalian dan Pengawasan;
 3. Sub Bidang Pengelolaan Data dan Informasi.
- 4) Bidang Pajak
1. Sub Bidang Pajak Reklame;
 2. Sub Bidang Pajak Restoran dan Pajak Penerangan Jalan;
 3. Sub Bidang Pajak Hotel, Pajak Hiburan, dan Pajak Lainnya.
- 5) Bidang Pendaftaran dan Penetapan
1. Sub Bidang Pendaftaran;
 2. Sub Bidang Penetapan;
 3. Sub Bidang Keberatan.
- 6) Bidang Pembukuan dan Pelaporan
1. Sub Bidang Pembukuan dan Penerimaan;
 2. Sub Bidang Pembukuan SKPD/RD;
 3. Sub Bidang Pelaporan.
- 7) Unit Pelaksana Teknis
- 8) Kelompok Jabatan Fungsional

Alur kerja berdasarkan alur kerja dan fungsinya bidang masing-masing dan level wewenang pada tiap bidang tercermin pada gambar struktur

organisasi BAPENDA Kota Bandar Lampung yang akan di tampilkan di bawah.



Sumber: Renstra BAPENDA Kota Bandar Lampung, 2021-2026

Gambar 2. 1
Struktur Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pajak

Di Negara Republik Indonesia mekanisme pengelolaan, penerapan fungsi pajak menjadi tanggung jawab institusi tertentu yang antara lain adalah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dibawah koordinasi Kementerian Keuangan, dan Institusi Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) untuk pemerintah daerah.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2007 tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 Tentang Ketentuan Umum Dan Tata Cara Perpajakan telah mendefinisikan pajak merupakan kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

2.2.2 Mata Pajak Yang Dikelola Oleh Pemerintah Daerah

2.2.2.1 **Pajak Hotel**, pajak yang dikenakan atas layanan penginapan yang disediakan oleh Hotel;

2.2.2.2 **Pajak Restoran**, pajak yang dikenakan atas layanan makanan dan minuman di restoran;

2.2.2.3 **Pajak Hiburan**, pajak yang dikenakan atas penyelenggaraan hiburan seperti bioskop, konser, dan tempat rekreasi;

2.2.2.4 **Pajak Reklame**, pajak yang dikenakan atas pemasangan reklame;

- 2.2.2.5 **Pajak Parkir**, pajak yang dikenakan atas penyelenggaraan tempat parkir;
- 2.2.2.6 **Pajak Penerangan Jalan**, pajak yang dikenakan atas penggunaan tenaga listrik yang digunakan untuk penerangan jalan;
- 2.2.2.7 **Pajak Bumi Bangunan Pemerintah Desa dan Pemerintah Kota (PBB P-2)**, pajak yang dikenakan atas kepemilikan atau pemanfaatan tanah dan bangunan yang berada di desa maupun kota;
- 2.2.2.8 **Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan**, pajak yang dikenakan atas perolehan hak atas tanah dan bangunan;
- 2.2.2.9 **Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan**, pajak yang dikenakan atas pengambilan dan atau pemanfaatan mineral bukan logam dan batuan;
- 2.2.2.10 **Pajak Air Tanah**, pajak yang dikenakan atas pengambilan atau pemanfaatan air tanah.

2.2.3 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah cara yang digunakan oleh individu, tim, atau organisasi untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dalam memahami dan mengelola kinerja di dalam sebuah kerangka kerja yang telah disepakati, tujuan yang telah direncanakan dengan menerapkan berbagai persyaratan kompetensi (Armstrong dalam Masriah dan Akmal, 2024).

Menurut Pasolong dalam Masriah dan Akmal (2024) manajemen kinerja merupakan pendekatan yang berfungsi untuk memperbaiki kinerja sumberdaya

manusia melalui proses berkelanjutan pada penetapan sasaran kinerja secara administratif atau birokratif yang antara lain mengumpulkan data, menganalisis, menelaah, mengukur kinerja, dan melaporkan kinerja sebagai bahan keputusan atau pengambilan tindakan untuk memperbaiki kinerja selanjutnya.

2.2.4 Kinerja SDM

Kinerja karyawan atau pegawai memiliki peran yang sangat penting bagi pencapaian tujuan perusahaan, baik perusahaan tersebut dimiliki oleh perorangan (swasta) atau perusahaan tersebut milik pemerintah (BUMN) atau bahkan juga bagi organisasi pemerintah yang ditugaskan oleh negara untuk memberikan layanan yang terbaik untuk warga negaranya, karena warga negara telah membayar pajak atas kegiatan usahanya, atau kepemilikan aset pribadi secara legal.

Radianti dkk (2023), berpendapat bahwa kinerja atau *performance* dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh karyawan yang pencapaiannya ditentukan oleh persyaratan-persyaratan tertentu (*job requirement*). Peningkatan kinerja yang dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai bagian dari salah satu usahanya untuk mencapai kualitas. Obeid dalam Al-Karabsheh (2022) mendefinisikan kinerja sebagai proses untuk mengukur komitmen karyawan terhadap standar dan perilaku kerja yang dituntut darinya, serta hasil yang dicapai dengan mematuhi standar tersebut. Kinerja dikaitkan dengan kecepatan, ketepatan pencapaian, volume, dan kualitas pekerjaan.

Kinerja dapat dilihat berdasarkan persyaratan yang telah ditentukan oleh perusahaan yang orientasinya untuk pencapaian kualitas, dapat berupa pencapaian target-target yang ditentukan berdasarkan kurun waktu tertentu, yang ukuran tersebut tentu saja didasari oleh perhitungan yang masuk akal untuk dicapai. Beberapa ahli juga telah mendefinsikan kinerja sebagaimana disampaikan dibawah:

Rivai dalam Alamsyah (2024) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil dari keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, secara keseluruhan, diukur berdasarkan periode tertentu, dibandingkan oleh indikator tertentu seperti; (1) standar hasil kerja, (2) target, (3) sasaran, (4) atau kriteria tertentu yang telah ditentukan sebelumnya, dan disepakati bersama-sama.

Menurut Siagian dan simanjuntak dalam Alamsyah (2024) kinerja dilihat dari apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan di dalam perusahaan, atau kinerja merupakan tingkat pencapaian atau hasil yang berhasil dicapai dengan melaksanakan tugas tertentu.

2.2.5 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain:

2.2.5.1 Faktor Individu

Secara psikologis, berdasarkan faktor ini bahwa individu yang normal pada umumnya memiliki integritas yang tinggi antara Rohani (Fungsi Psikis) dan Fisiknya (Jasmaniah). Ketika terjadi integritas antara fungsi psikis dan fisik,

hal tersebut dapat menjadikan individu memiliki konsentrasi diri yang baik, dimana konsentrasi baik tersebut adalah modal utama manusia dalam mengelola, mendayagunakan potensi diri secara optimal yang ditujukan pada keseharian aktivitasnya yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

2.2.5.2 Faktor Lingkungan

Lingkungan kerja organisasi dapat mendukung individu dalam pencapaian prestasi kerjanya. Lingkungan kerja yang dimaksud antara lain yaitu uraian jabatan yang jelas, terdapat tantangan pada target kerja, otoritas yang memadai, efektif pada pola komunikasi kerja, harmonis dalam hubungan kerja, iklim kerja yang dinamis dan respek, tersedianya fasilitas kerja yang memadai dan terdapat peluang karir Mangkunegara dalam Aisyah dkk (2021)

2.2.6 Penilaian Kinerja, Syarat, dan Manfaatnya

Perusahaan dengan berbagai skala usahanya akan selalu bergantung dengan kinerja para karyawan dan pegawainya, untuk menjadikan perusahaan tersebut berkelanjutan. Dengan demikian maka penting untuk melakukan penilaian terhadap kinerja, tentu sebelum hal tersebut dilakukan oleh perusahaan, terlebih dahulu perusahaan sebaiknya mengetahui syarat-syarat apa yang diperlukan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pegawainya, dan menentukan tujuan dari penilaian tersebut dengan mengetahui manfaat yang akan diterimanya.

Penilaian kinerja diartikan sebagai suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk mengetahui dan menentukan apakah karyawan di dalam melaksanakan tugasnya di perusahaan sesuai dengan tugas yang telah ditentukan berikut bertanggung jawab, Mangkunegara dalam Aisyah dkk (2021)

Hasibuan dalam Aisyah dkk (2021) berpendapat bahwa baik atau tidak kinerja karyawan di dalam perusahaan dapat dinilai melalui beberapa hal yang antara lain adalah:

2.2.6.1 Kesetiaan

Yaitu kesanggupan atau tekad dari karyawan untuk mentaati, mengerjakan sesuatu yang telah ditetapkan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Seorang karyawan atau pegawai dikatakan setia jika mereka melaksanakan tugasnya secara sungguh-sungguh dan amanah sesuai dengan apa yang telah diarahkan oleh perusahaan.

2.2.6.2 Prestasi Kerja

Hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan atau pegawai dalam melaksanakan tugasnya dari perusahaan. Secara umum prestasi kerja karyawan atau pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan dalam melaksanakan tugasnya pada fungsinya masing-masing.

2.2.6.3 Kreativitas

Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan atau pegawai berkaitan dengan pengembangan kreativitas, mengeluarkan potensi yang dimilikinya pada

saat menyelesaikan pekerjaannya, sehingga proses bekerjanya lebih berdayaguna dan berhasilguna.

2.2.6.4 Kerjasama

Dilihat dari kesediaan karyawan atau pegawai untuk ikut berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan atau pegawai lain untuk hasil kerja yang lebih baik.

2.2.6.5 Kecakapan

Kecakapan yang dimaksud adalah kecakapan karyawan atau pegawai saat menyelesaikan pekerjaan yang telah diamanatkan oleh perusahaan, yang hal tersebut juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.

2.2.6.6 Tanggung Jawab

Tanggung jawab ini adalah tentang kesanggupan karyawan atau pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diamanatkan kepadanya dengan cara sebaik-baiknya, tepat waktu, dan berani untuk mempertanggung jawabkan atas hasil kerjanya

2.2.7 Indikator Kinerja Karyawan

Karyawan dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik atau sebaliknya jika nampak beberapa ciri atau indikator, yang indikator tersebut dapat secara umum dilihat dari beberapa teori tertentu atau indikator tersebut mengikuti kebijakan yang ditentukan oleh perusahaan. Mangkunegara dalam Cahyana dkk (2023) berpendapat bahwa unsur yang dapat memberikan pengaruh secara individu atau lingkungan bagi baiknya kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi dua faktor yaitu internal pegawai dan eksternal pegawai.

2.2.7.1 Faktor Internal

Pengaruh yang diindikator oleh perilaku karyawan itu sendiri antara lain yaitu;

- 1) Keterampilan yang dimiliki oleh karyawan
- 2) Sikap dalam melaksanakan tugas
- 3) Motivasi dalam bekerja

2.2.7.2 Faktor Eksternal

- 1) Lingkungan Kerja
- 2) Organisasi
- 3) Atasan
- 4) Kepemimpinan Karyawan

Kaswan dalam Cahyana dkk (2023) berpendapat bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan beberapa indikator yang antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan kuantitas, yaitu dengan melihat jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam kata-kata seperti jumlah unit yang diproduksi atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kesan karyawan terhadap jumlah aktivitas yang dialokasikan dan hasilnya digunakan untuk menghitung kuantitas.
- 2) Berdasarkan kualitas, yaitu dengan melihat apakah karyawan mengikuti aturan, disiplin, dan komitmen. Sejauh mana aktivitas yang diinginkan menghasilkan hasil yang hampir sempurna dalam hal kualitas hasil dan keakuratan tugas sesuai dengan kualifikasi karyawan.
- 3) Berdasarkan kapasitas, dilihat dari kemampuan karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diperlukan dengan pengawasan paling sedikit dapat dinyatakan handal.

- 4) Berdasarkan kehadiran, dilihat dari kehadiran karyawan di kantor atau lokasi kerja, kehadiran setiap hari dan sesuai dengan jam kerja

2.2.8 Rekrutmen

Upaya untuk membangun kinerja sumberdaya manusia dip perusahaan tentu tidak bisa mengabaikan latar belakang manusia yang ada dan bekerja di dalam perusahaan, bahkan identifikasi latarbelakang individu karyawan atau pegawai dapat dimulai dari sebelum mereka benar-benar menjadi bagian dari perusahaan, sehingga perusahaan mampu mendapatkan individu yang tepat untuk bekerja di dalam perusahaan, tentu individu yang mampu mewujudkan visi dan menuntaskan misi (tugas-tugas), langkah-langkah yang harus dilalui oleh perusahaan untuk sampai pada visinya.

Handoko dalam Yuliani (2023) berpendapat bahwa rekrutmen atau penarikan adalah proses pencarian dan pemikatan kepada sejumlah pelamar, atau kandidat individu yang berkeinginan untuk bekerja di dalam perusahaan, yang mampu untuk melamar sebagai karyawan atau pegawai.

Menurut Ivancevich dan Glueck dalam Yuliani (2023) *recruiting* adalah rentetan kegiatan yang dilaksanakan atau digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk menerima individu calon pegawai yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2.2.9 Sumber Rekrutmen Tenaga Kerja

2.2.9.1 Rekrutmen internal

Menarik individu untuk ditugaskan oleh perusahaan yang bersumber dari dalam perusahaan itu sendiri merupakan jenis rekrutmen internal. Yuliani (2023) berpendapat bahwa rekrutmen internal merupakan tindakan perusahaan untuk mengisi posisi yang kosong di dalam perusahaan dengan calon dari dalam perusahaan. Yuliani (2023) juga berpendapat bahwa teknik rekrutmen internal memiliki beberapa keuntungan yang antara lain adalah; (1) tidak ada penggantian untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan seorang calon, dengan demikian lebih aman untuk mencalonkan karyawan dari dalam perusahaan, (2) calon dari dalam lebih memiliki komitmen kepada perusahaan dan perusahaan tidak perlu mengadakan banyak pelatihan dibanding jika perusahaan mendatangkan karyawan atau pegawai dari luar perusahaan.

Nawawi dalam Yuliani (2023) berpendapat bahwa secara umum/populer untuk melakukan rekrutmen secara internal dapat dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:

- 1) Rencana Suksesi

Kegiatan yang difokuskan kepada usaha mempersiapkan pekerjaan untuk mengisi posisi-posisi eksekutif, program ini merupakan program yang sangat strategis bagi organisasi atau perusahaan, dan umumnya dilaksanakan atau diselenggarakan secara informal.

- 2) Penawaran terbuka untuk satu jabatan

Sistem ini digunakan untuk mencari pekerja dengan kemampuan yang tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong, perusahaan akan membuka

kesempatan untuk semua pegawai yang berminat. Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk mengajukan permohonan untuk dapat mengikuti seleksi internal perusahaan. Metode ini digunakan untuk mengisi jabatan eksekutif level bawah yang bertujuan untuk menghindari pemilihan yang subjektif.

3) Perbantuan pekerja

Rekrutmen ini dilakukan secara internal melalui perbantuan melalui pekerja dari unit yang lain (pekerja yang sudah ada). Cara ini bisa digunakan untuk mencoba apakah pekerja yang menempati posisi tersebut cocok dengan pekerjaan tersebut, jika cocok perusahaan dapat mengangkat pegawai tersebut untuk mengisi jabatan tersebut. cara ini digunakan karena pekerja diharapkan tidak sulit untuk beradaptasi karena sudah mengenal dengan baik organisasi atau perusahaan tempat dia berkerja.

4) Kelompok pekerja sementara

cara ini adalah dengan mempekerjakan pekerja dan mengupahnya berdasarkan kebutuhan, dengan mempertimbangkan jumlah hari dan jam kerjanya. Contohnya adalah dengan sistem kontrak, dan pekerjaan akan berakhir sesuai dengan kontrak kerjanya.

5) Promosi dan pemindahan

Cara rekrutmen ini yang paling banyak dilakukan oleh perusahaan, dengan melakukan promosi untuk mengisi posisi yang bersifat horizontal. Dilakukan untuk mengisi kekosongan jabatan yang lebih tinggi dengan

mengambil pekerja dengan jabatan di bawahnya. Selain itu juga diterapkan untuk mengisi posisi jabatan dengan jenjang yang sama.

2.2.9.2 Rekrutmen eksternal

Dalam proses mendapatkan pekerja melalui pasar kerja diluar organisasi atau perusahaan, bisa disebabkan mereka tidak menemukan pekerja yang tepat dari dalam perusahaan, dan bisa juga dilatarbelakangi ketidakinginan perusahaan untuk mencari pengganti pada posisi yang kosong dari orang-orang di dalam perusahaan.

Nawawi dalam Yuliani (2023) berpendapat bahwa perusahaan secara periodik memerlukan pekerja yang di dapatkan dari luar organisasi atau perusahaan, karena dari pasar kerja tersebut perusahaan akan mendapatkan tenaga kerja yang lebih variatif. Bentuk rekrutmen eksternal antara lain adalah:

1) Hubungan dengan universitas

Universitas adalah suatu lembaga pendidikan yang juga bertugas untuk menghasilkan tenaga kerja yang sesuai dengan lapangan pekerjaan yang terdapat di masyarakat. Tenaga kerja yang dihasilkan oleh universitas dapat dimanfaatkan oleh organisasi atau perusahaan untuk mengisi posisi jabatan yang kosong di dalam perusahaan sesuai dengan bidangnya dalam bisnis/lini produk dan jabatannya.

2) Eksekutif mencari perusahaan

Perusahaan sering membutuhkan atau mencari eksekutif senior untuk mengisi jabatan penting, dengan menawarkan gaji yang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Jika rekrutmen cari ini sulit untuk dipenuhi, maka perusahaan dapat menyewa konsultan ahli, diperoleh dari berbagai lembaga, khususnya perguruan tinggi. Rekrutmen cara ini jika dibandingkan dengan cara yang lainnya relatif lebih mahal, dengan menggunakan atau mengangkat konsultan perusahaan akan dapat menekan biaya yang mahal tersebut, mereka dapat bekerja dengan waktu yang dapat dibatasi melalui penetapan perjanjian, sehingga dengan cara ini perusahaan dapat menghemat biaya.

3) Agen tenaga kerja

Jenis rekrutmen ini dilakukan dengan cara dibantu oleh agen penyedia pekerja, yang memiliki berbagai kualifikasi dan kualitas. Organisasi atau perusahaan membayar agen saat calon yang diajukan agen disetujui oleh perusahaan untuk menempati posisi eksekutif.

4) Rekrutmen dengan advertensi

Rekrutmen ini dilakukan dengan cara menggunakan iklan tentang kebutuhan tenaga kerjanya. Perusahaan dapat menggunakan berbagai media seperti; surat kabar dan majalah lokal, radio, dan televisi, atau dengan mengirim surat secara langsung kepada kandidat atau pelamar pekerjaan.

2.2.10 Indikator Rekrutmen

Menurut Hasibuan dalam Sari dan Kernelli (2024) indikator dari rekrutmen dijelaskan kedalam tiga dimensi yang tiga dimensi tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

2.2.10.1 Dasar sumber penarikan karyawan.

Penjelasan mendasar pada sumber penarikan karyawan merujuk pada tempat atau dimana organisasi atau perusahaan mencari calon karyawan atau pegawainya, umumnya dilakukan secara online, rekomendasi dari karyawan internal perusahaan, menggunakan agen perekrutan, pemeran karir dan media sosial, rekrutmen internal, asosiasi profesional dan alumni, rekrutmen daring, program magang, dan networking.

2.2.10.2 Sumber karyawan

Sumber karyawan dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu sumber karyawan eksternal, dan sumber karyawan internal. Sumber karyawan eksternal digunakan untuk membantu perusahaan dalam menarik bakat dari luar organisasi atau perusahaan. Sedangkan sumber karyawan internal adalah memungkinkan organisasi atau perusahaan untuk dapat memanfaatkan dan mengembangkan bakat yang sudah ada dan tersedia dari dalam organisasi atau perusahaan. Kombinasi seimbang dari sumber karyawan eksternal dan internal dapat membantu memenuhi tujuan perusahaan dalam mendapatkan karyawan atau pegawai berdasarkan kebutuhannya, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan yang sudah ada.

2.2.10.3 Metode penarikan karyawan

Merupakan salah satu langkah penting dalam proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan, metode penarikan karyawan secara terbuka dilakukan oleh perusahaan melalui pengumuman secara luas posisi yang tersedia di dalam dan diluar perusahaan, memperbolehkan siapa saja untuk mengajukan aplikasi. Sedangkan metode penarikan secara tertutup mengacu pada proses rekrutmen dimana untuk mengisi posisi yang tersedia hanya diumumkan secara internal di dalam organisasi atau perusahaan, dan biasanya terbatas untuk karyawan yang sudah ada, atau informasi rekrutmen disampaikan secara spesifik pada individu tertentu.

2.2.11 Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu proses dimana dengan proses tersebut orang-orang mendapatkan kemampuan untuk melakukan pekerjaannya. Bagi orang-orang yang tidak atau kurang terlatih mungkin memiliki kinerja yang buruk, membuat kesalahan, dan pada akhirnya dapat mendatangkan kerugian, bagi dirinya sendiri, organisasi atau perusahaan. Pelatihan akan memberikan karyawan keterampilan dan pengetahuan khusus yang dapat diidentifikasi dan dapat digunakan oleh karyawan atau pegawai tersebut dalam bekerja saat ini di organisasi atau perusahaannya, Raharjo (2022).

Mangkuprawira dalam Gea (2024) berpendapat bahwa pelatihan merupakan proses dari transfer pengetahuan atau keahlian tertentu, dan sikap agar karyawan atau pegawai di dalam organisasi atau perusahaan semakin terampil,

dan lebih baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Ajimat dan Ahmad dalam Syam dan Kitta (2024) berpendapat bahwa pelatihan adalah rangkaian proses bagi individu untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan secara sistematis, sehingga dengan komponen tersebut, individu, karyawan, atau pegawai mampu memiliki kinerja profesional pada bidangnya. Melalui pelatihan karyawan atau pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya yang sekarang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2.2.12 Proses Pelatihan

Pelatihan merupakan bagian dari tindakan strategis organisasi atau perusahaan, karena dengan pelatihan tersebut organisasi atau perusahaan memiliki harapan untuk dapat memiliki sumberdaya manusia yang mengerti akan pekerjaannya karena karyawan atau pegawai tersebut telah dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaannya, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, dan dengan demikian akan menjadikan organisasi atau perusahaan terhindar dari kesalahan yang dapat mendatangkan pada kerugian besar bagi organisasi atau perusahaan. Raharjo (2022) berpendapat bahwa pelatihan strategis memungkinkan SDM atau profesional pelatih dapat terlibat dengan mitra bisnis secara lebih dekat, dengan membantu masalah yang dihadapi oleh manajer operasional dalam memecahkan permasalahan yang sedang mereka hadapi dan memberikan kontribusi secara signifikan pada hasil yang dicapai oleh organisasi.

Melihat pada peran pelatihan yang menjadi bagian dari keputusan strategi organisasi atau perusahaan, tentu pelaksanaannya membutuhkan perencanaan yang di dasari oleh beberapa faktor. Rencana pelatihan akan memperhatikan atau melakukan identifikasi kebutuhan tentang pelatihan seperti apa yang sesungguhnya dibutuhkan, mengacu pada peningkatan kinerja sebelum pelatihan tersebut dimulai.

Raharjo (2022) berpendapat bahwa perencanaan terhadap pelatihan yang akan dijalankan sebaiknya memperhatikan isu-isu strategis, yang akan memunculkan beberapa pertanyaan yang antara lain:

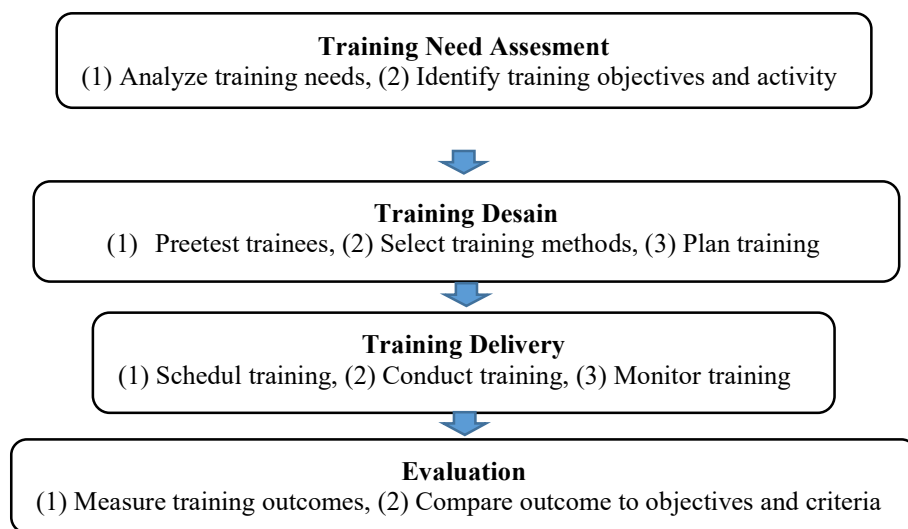
- 1). Apakah pelatihan yang akan diadakan benar-benar dibutuhkan?
- 2). Siapakah yang akan dilatih?
- 3). Siapa yang akan melatih atau menjadi pelatih?
- 4). Bagaimana bentuk pelatihannya?
- 5). Pengetahuan (konten) seperti apa yang akan di transfer pada pekerjaan?
- 6). Dan bagaimana pelatihan dievaluasi?

Dengan pertanyaan tersebut di atas, maka perusahaan dapat menjalankan pelatihan berdasarkan kebutuhannya, baru kemudian melangkah pada proses pelatihan. Raharjo (2022) berpendapat bahwa terdapat empat fase pelatihan yang akan menjadikan pelatihan terorganisir dan dapat mempengaruhi cara kerja karyawan atau pegawai saat bekerja. Empat fase tersebut antara lain:

- 1). Penilaian kebutuhan pelatihan

- 2). Desain Pelatihan
- 3). Pengiriman atau penyampaian pelatihan
- 4). Dan evaluasi pelatihan.

Alur dari empat fase pelatihan tersebut akan dijelaskan pada Gambar 3.1 di bawah:



Sumber: *Buku Manajemen Sumberdaya Manusia, Raharjo (2022)*

Gambar 2. 2
Proses Pelatihan Sebagai Diagram Alur

2.2.13 Indikator Pelatihan

Mangkuprawira dalam Gea (2024) berpendapat bahwa untuk mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan definisinya, dimana pelatihan bertujuan untuk membekali individu, karyawan atau pegawai dengan pengetahuan dan keterampilan tertentu, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan memiliki indikator pelatihan yang antara lain yaitu: (1) Instruktur, (2) Peserta pelatihan,

(3) Metode, (4) Materi, dan (5) Tujuan pelatihan. Indikator tersebut juga dijelaskan oleh Mathis dan Jackson dalam Rahardjo (2023) tentang indikator yang telah disampaikan sebelumnya, sebagai berikut:

2.2.13.1 Instruktur

Instruktur dengan indikator pendidikan dan menguasai materi pelatihan

2.2.13.2 Peserta pelatihan.

Peserta dengan indikator bersemangat dalam menjalankan pelatihan dan seleksi.

2.2.13.3 Materi pelatihan

Materi dengan indikator sesuai dengan tujuan diadakannya pelatihan, sesuai dengan komponen peserta pelatihan, pelatihan yang menetapkan sasaran.

2.2.13.4 Metode

Metode dengan indikator mensosialisasikan tujuan, pelatihan yang memiliki sasaran yang jelas dan pelatihan memiliki tujuan untuk meningkatkan keterampilan peserta pelatihan.

2.2.14 Kompetensi

Salah satu alasan bagi perusahaan untuk tetap bertahan, berkelanjutan bahkan tumbuh di dalam pasar yang memiliki tingkat persaingan tinggi, pengaruh teknologi yang menjadikan pasar dapat berubah dengan begitu cepat adalah dengan mengelola manusianya secara strategis, memunculkan menyeleksi individu yang tepat untuk diberikan tugas, melatih atau mentransfer ilmu agar dapat beradaptasi dengan pola kerja yang berubah, dan strategi pengelolaan

manusia lainnya untuk menjadikan individu, karyawan atau pegawai di dalam perusahaan memiliki kompetensi pada bidang atau fungsi kerjanya di dalam organisasi atau perusahaan.

Beberapa teori yang menjelaskan pernyataan tersebut telah disampaikan oleh beberapa ahli di bidang manajemen sumberdaya manusia, khususnya yang berkaitan dengan membangun kompetensi sumberdaya manusia di dalam organisasi atau perusahaan, pendapat tentang kompetensi tersebut akan dipaparkan sebagai berikut:

Menurut Aisyah dkk (2021) dalam bukunya “Meningkatkan Kinerja, Manajemen Sumberdaya Manusia, Konsep Dan Studi Kasus” menjelaskan bahwa kompetensi merupakan keterampilan yang dimiliki oleh individu atau seseorang secara bersamaan mendatangkan hasil akhir yang memiliki mutu dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Kompetensi itu sendiri dikelompokkan atau dibagi menjadi 5 (lima) bagian yang antara lain; (1) Pengetahuan (*knowledge*), (2) Keterampilan (*skills*), (3) Konsep diri (*self concept*), (4) Karakteristik diri (*Traits*), dan (5) Motif (*Motives*).

Menurut Hasibuan dalam Aisyah dkk (2021) bahwa kompetensi yaitu “*The Right Man In The Right Place, And The Right Man Behin The Right Job*” atau dalam bahasa indonesia diartikan sebagai “menempatkan orang-orang atau individu yang tepat pada tempat (pekerjaan) yang tepat, dan menempatkan individu atau orang yang tepat pada jabatan atau wewenang pekerjaan yang tepat. Dengan pernyataan tersebut disimpulkan oleh Aisyah dkk (2021) yang

pendapatnya bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan atau dicapai dengan cara mengelola sumberdaya manusia secara baik, yaitu melalui rekrutmen, pendidikan atau pelatihan, kemudian melakukan penilaian kinerja pada karyawan atau pegawai, sehingga pada akhirnya terciptalah kompetensi sumberdaya manusia perusahaan lebih baik dari waktu ke waktu.

Menurut Spencer dan Spencer dalam Aisyah dkk (2021) berpendapat bahwa kompetensi merupakan sikap, karakter dan perilaku, kemauan dan kemampuan individu yang relatif stabil saat menghadapi situasi pekerjaan atau tempat kerja yang terdiri dari watak, konsep diri, motivasi internal, serta kehandalan pada pengetahuan yang berdasarkan pada konsep.

Menurut Fahmi dalam Bafagehi (2023) berpendapat bahwa kompetensi merupakan aspek-aspek pribadi dari seorang individu, karyawan atau pegawai (pekerja) yang dapat menghantarkannya pada kinerja secara superior. Aspek-aspek yang dimaksud antara lain yaitu; (1) sifat, sistem nilai, motif, pengetahuan, sikap, dan keterampilan, yang kompetensi tersebut akan mengarah pada tingkah laku, dan tingkah laku tersebut akan menghasilkan kinerja.

Menurut Edison, Anwar, dan Komariah dalam Bafagehi (2023) untuk mencapai kompetensi unsur-unsur yang membangun kompetensi, seorang individu, karyawan atau pegawai harus memenuhi unsur-unsur yang antara lain; (1) Pengetahuan (*knowledge*) yaitu pengetahuan yang diperoleh dengan belajar secara formal, atau didapatkan melalui pelatihan-pelatihan, kursus yang berhubungan dengan bidang kerjanya, (2) Keahlian (*Skills*) yaitu ahli pada

pekerjaan yang ditanganinya dengan cara penanganan yang detail. Tidak hanya itu selain memiliki keahlian, individu tersebut juga mampu menyelesaikan masalah secara cepat dan efisien, (3) Sikap (*Attitude*) menjunjung tinggi etika yang ada atau biasa diterapkan di dalam organisasi, dan memiliki sikap yang ramah dan sopan (positif) dalam bertindak.

Sudarmanto dalam Sari dkk (2023) berpendapat bahwa kompetensi adalah pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki oleh individu, menjadi bagian dari dirinya, sehingga individu tersebut dapat menampilkan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu saat bekerja. Wibowo dalam Sari dkk (2023) juga berpendapat bahwa kompetensi merupakan kemampuan, yang didukung oleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dimiliki oleh individu dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tuntutan organisasi atau perusahaan.

Kompetensi tidak dapat secara langsung diartikan sama dengan kinerja, diperlukan faktor lain seperti pengalaman kerja (*job experiance*), latar belakang pendidikan yang mendukung pekerjaannya, keahlian, terampilan, dan pengetahuan, Romberg dalam Sari dkk (2023).

2.2.15 Manfaat Kompetensi

Raylatt dan Lohan dalam Aisyah (2021) berpendapat bahwa kompetensi bermanfaat bagi karyawan atau pegawai, termasuk juga bagi organisasi atau perusahaan, yang manfaat tersebut antara lain adalah:

2.2.15.1 Karyawan

- 1) Bagi karyawan akan memperoleh kejelasan atas relevansi dari pembelajaran yang telah di dapat sebelumnya, kemampuan dalam mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi yang diakui, dan memiliki potensi dalam pengembangan karirnya.
- 2) Karyawan atau pegawai memiliki kesempatan untuk mendapatkan pendidikan atau pelatihan melalui akses sertifikasi nasional yang berbasis pada standar yang ada.
- 3) Penempatan sasaran merupakan adalah sarana untuk pengembangan karir.
- 4) Kompetensi yang telah dimiliki oleh individu atau karyawan, akan bermanfaat dan memberikan nilai tambah bagi pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2.15.2 Organisasi

- 1) Organisasi memiliki penetapan yang akurat terhadap kompetensi angkatan kerja yang ada dan yang dibutuhkan.
- 2) Peningkatan efektifitas bagi kegiatan rekrutmen di organisasi atau perusahaan, dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan oleh perusahaan dengan yang dimiliki oleh pelamar.
- 3) Kegiatan pendidikan dan pelatihan dapat menyesuaikan dan fokus pada kesenjangan yang terjadi antara keterampilan dengan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- 4) Penerapan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya, berbasis pada kebutuhan industri dan identifikasi penyedia

pelatihan dan pendidikan internal atau eksternal yang berdasarkan pada kompetensi yang diketahui.

- 5) Organisasi atau perusahaan akan lebih percaya diri dalam mengambil keputusan karena ditunjang oleh karyawan yang memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan ,pelatihan.
- 6) Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian terhadap hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliabel dan konsisten.
- 7) Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang dibutuhkan utntuk dapat mengelola perubahan.

2.2.16 Indikator Kompetensi

Untuk mendapatkan hasil atau output dari kompetensi bagi individu, karyawan atau pegawai di organisasi, yang memiliki dampak bagi kinerja sumberdaya manusia atau secara umum bagi perusahaan, Wibowo dalam Bafagehi dkk (2023) berpendapat kompetensi memiliki beberapa indikator untuk mencapai manfaat yang diinginkan oleh perusahaan, yang antara lain adalah:

2.2.16.1 Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan yang dimiliki oleh individu, karyawan atau pegawai untuk menjalankan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawabnya sesuai dengan divisi atau bidang kerjanya di suatu organisasi atau perusahaan.

2.2.16.2 Keterampilan (*Skills*)

Kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap individu, karyawan atau pegawai untuk menjalankan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawabnya yang diberikan oleh perusahaan secara maksimal.

2.2.16.3 Prilaku (*Attitude*)

Merupakan pola tingkah laku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawabnya yang diberikan sesuai dengan aturan yang dimiliki oleh organisasi, atau perusahaan.

Edison, Anwar, dan Komariah dalam Bafagehi dkk (2023) juga berpendapat bahwa untuk memenuhi unsur kompetensi, seseorang individu, karyawan atau pegawai harus memenuhi unsur-unsur sebagai berikut:

1) Pengetahuan (*Knowledge*)

Memiliki pengetahuan yang didapatkannya dari pendidikan secara formal, pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang berhubungan dengan bidang kerja yang digelutinya.

2) Keahlian (*Skills*)

Memiliki keahlian terhadap bidang kerja yang digeluti atau ditangani dengan penanganan secara detil. Selain memiliki keahlian mereka juga harus memiliki 3) kemampuan (*Ability*) untuk memecahkan masalah, dan menyelesaikannya secara cepat dan efisien.

3) Sikap (*Attitude*)

Tindakan yang menjunjung tinggi etika yang ada dalam organisasi atau perusahaan, dan memiliki sikap yang ramah dan sopan (positif) dalam bertindak.

Melihat pada penjelasan di atas, berkaitan dengan defnisi atau teori tentang variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian kali ini, maka nampak terdapat hubungan antara konsep rekrutmen yang fokus terhadap penyiapan individu-individu yang akan ditempatkan di dalam perusahaan, baik yang diperoleh dengan metode rekrutmen secara internal, maupun secara eksternal sangat berkaitan dengan bagaimana menghadirkan kinerja yang baik di dalam perusahaan atau organisasi.

Dalam program pelatihan yang telah disampaikan pada pembahasan teori di atas juga *in line* dengan kegiatan rekrutmen yang dilaksanakan untuk membangun kinerja, dimana bagi perusahaan yang memiliki kebutuhan tertentu dengan kemampuan sumberdaya tertentu melakukan rekrutmen secara internal untuk menempatkan individu ke dalam wilayah kerjanya yang baru, dengan alasan bahwa individu tersebut telah mengenal dengan baik situasi yang ada di dalam organisasi tersebut, namun untuk menjadikan individu tersebut memiliki kompetensi yang sesuai dibutuhkan kembali pelatihan secara khusus yang berhubungan dengan pekerjaan barunya, dan pelatihan tersebut melau proses seleksi untuk mendapatkan individu yang tepat sebelum dibekali pengetahuan pada proses pelatihan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, terdapat penelitian yang menguji pengaruh rekrutmen, pelatihan, dan kompetensi terhadap kinerja. Penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

| No | Nama | Judul | Kesimpulan |
|----|--|--|--|
| 1 | Sultan, M., Firman, A., & Badaruddin, B (2023) | Analisis pengaruh kecerdasan emosional, disiplin kerja dan pelatihan teknis terhadap kinerja pegawai pada dinas pengelolaan sumber daya air kabupaten sidenreng rappang. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial bahwa variabel kecerdasan emosional, disiplin kerja, pelatihan teknis berpengaruh terhadap kinerja. |
| 2 | Sari, H. D., Setiadi, P. B., & Rahayu, S (2023) | Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Layanan Umum (BLU) Pusat Veteriner Farma | Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja, dan secara bersama-sama variabel kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. |
| 3 | Agustini, R (2022) | Analisis Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan Kerja Dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan di PT. Bersih Harum Sehat Produsen Homecare Brand Nucleon di Indonesia | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rekrutmen (X1) $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan Pelatihan kerja (X2) $t_{hitung} > t_{tabel}$. Berdasarkan kriteria pengujian jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti rekrutmen (X1), dan pelatihan kerja (X2) berpengaruh terhadap Kompetensi karyawan (Y), yang mana variabel Rekrutmen (X1), dan Pelatihan kerja (X2) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi karyawan (Y). |

| No | Nama | Judul | Kesimpulan |
|----|---|---|--|
| 4 | Hadi, A. M., Rifaldy, J. R., Mulyadi, A., Putra, A. S., Fazryan, A., & Bintarti, S (2023) | Pengaruh Kompetensi Dan Rekrutmen Terhadap Kinerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi:(Studi Kasus Pada Kantor Desa Jayamukti Kecamatan Cikarang Pusat) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan rekrutmen mampu meningkatkan kualitas kinerja aparatur desa, budaya organisasi sebagai pemoderasi hubungan kompetensi terhadap kinerja menunjukkan bahwa variabel moderasi tidak dapat mendorong peningkatan kualitas kinerja aparatur desa. |
| 5 | Arta, D. N. C., Tannady, H., Fitriadi, H., Supriatna, D., & Yuniwati, I (2023) | Analisis Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Di Perguruan Tinggi | Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh secara langsung rekrutmen terhadap kinerja, pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, secara bersama-sama rekrutmen dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja |
| 6 | Sihombing, S. M. E., Ramadhan, R. R., & Kusumah, A (2023) | Pengaruh Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Studi Di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah Pekanbaru | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. |
| 7 | Ulandari, H (2023) | Pengaruh Rekrutmen Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Tenaga Harian Lepas Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Banyuasin | Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel Rekrutmen dan Penempatan Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel Kinerja pegawai, variable rekrutmen dan penempatan kerja berpengaruh terhadap variabel Kinerja pegawai, Rekrutmen dan Penempatan Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel Kinerja pegawai. |
| 8 | Mariska, S., Halin, H., & Veronica, M (2023) | Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Selatan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel rekrutmen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja, dan secara bersama-sama |

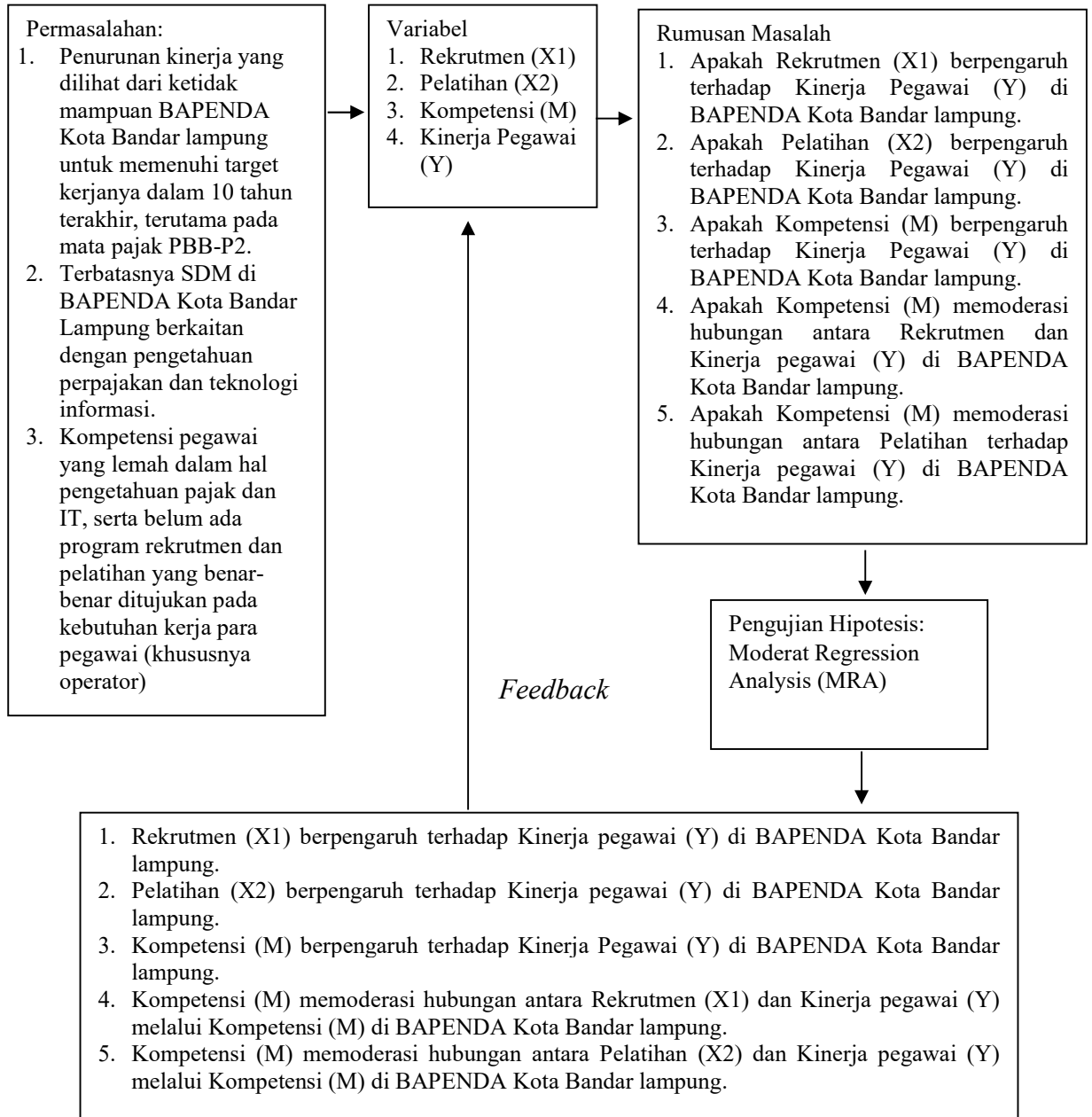
| No | Nama | Judul | Kesimpulan |
|----|--|---|---|
| | | | variabel rekrutmen dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai |
| 9 | Irfan, M., Idris, M., & Azhari, A (2023) | Pengaruh Disiplin, Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Provinsi Sulawesi Selatan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara parsial disiplin, motivasi, dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Secara simultan disiplin, motivasi, dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai |
| 10 | Syam, R., & Kitta, S. (2024) | Pengaruh Kerja Tim, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Jeneponto | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja tim dan motivasi secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, secara simultan dari ketiga variabel menunjukkan pengaruh positif signifikan, motivasi menjadi variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. |
| 11 | Nurkhaliza, R., Perdana, K. R., Solihat, F., & Bintarti, S. (2023) | Pengaruh Kompetensi Dan Rekrutmen Terhadap Kinerja Aparatur Desa Pasirsari Di Kecamatan Cikarang Selatan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, rekrutmen dan budaya organisasi tidak dapat mendorong kualitas kinerja Aparatur Desa. |
| 12 | Masyrurroh, A. J., Fauzi, A., Julia, M., Ricki, T. S., & Romadhon, A. (2023) | Pengaruh Pelatihan dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dalam pelatihan untuk meningkatkan kompetensi Karyawan. |
| 13 | Darwis, D., Arsyad, M., & Asriyanto, A. (2023) | Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Pt. World Innovative Telecommunication | Variabel pelatihan kerja (X) menunjukkan hubungan positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y1). aspek-aspek pelatihan kerja, seperti tujuan pelatihan, pelatih (trainers), materi pelatihan, metode pelatihan, dan peserta pelatihan, telah mampu mempengaruhi kompetensi |

| No | Nama | Judul | Kesimpulan |
|----|--|---|---|
| | | | karyawan (Y1) di PT World Innovative Telecommunication Cabang Makassar. |
| 14 | Finaya, J., Abadi, M. D., Musarofah, S., & Wiratama, D. (2024) | Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai | Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan, dengan nilai thitung lebih besar daripada t tabel ($2,831 > 2.013$) dan nilai signifikan lebih kecil daripada $\alpha = 0.05$. Menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kompensasi, dengan nilai t hitung tersebut lebih besar daripada t tabel ($6,738 > 2.013$) dan nilai signifikan lebih kecil daripada $\alpha = 0.05$. Menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 15 | Khuseno, M. T. (2019) | Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Organisasi Terhadap Kompetensi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian (Studi Pada Dinas Pertanian Dan Peternakan Daerah Provinsi Sulawesi Utara) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan bagi Penyuluh Pertanian berpengaruh signifikan terhadap kompetensi kerjanya |
| 16 | Maskuri, M., & Prasetyo, J. R. (2023) | Pengaruh Rekrutmen Dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Calon Pekerja Migran Indonesia Di BLK-LN Hanako Wira Sukses Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening | Hasil penelitian menunjukan bahwa Ada pengaruh rekrutmen terhadap motivasi secara langsung, Ada pengaruh pelatihan terhadap motivasi secara langsung, Ada pengaruh rekrutmen terhadap kompetensi secara langsung, Ada pengaruh pelatihan terhadap kompetensi secara langsung, Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja secara langsung, Tidak Ada pengaruh rekrutmen terhadap kompetensi melalui motivasi secara tidak langsung, Tidak Ada pengaruh pelatihan terhadap kompetensi melalui motivasi secara tidak langsung. |

| No | Nama | Judul | Kesimpulan |
|----|--|--|--|
| 17 | Panji, D. A., Qomari, N., & Sutopo, S. (2021) | Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Kerja Karyawan Teknisi Elevator di PT. Louserindo Megah Permai | Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen, pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi kerja karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan di PT. Louserindo Megah Permai menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh dominan terhadap kompetensi kerja. |
| 18 | Ayu, Utomo, & Khurniawan, (2024) | Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan E-Learning terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening pada KPP Pratama Mataram Barat | motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi (koefisien 0,384), pelatihan e-learning berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi (koefisien 0,524), motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (koefisien 0,223), pelatihan e-learning berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (koefisien 0,264), kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (koefisien 0,479), motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi (koefisien 0,184) dan pelatihan e-learning berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi pegawai (koefisien 0,251). |
| 19 | Gea, T. P., Nasution, S. J., br Sinabariba, K., Ginting, K. E. N., & Yunita, M. (2024) | Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Produktivitas Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Royal Prima Medan. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel pelatihan, pengembangan karir, dan produktivitas kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan tiga variabe tersebut juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai diterminasi sebesar 0,559 yang artinya ketiga variabel tersebut memberi |

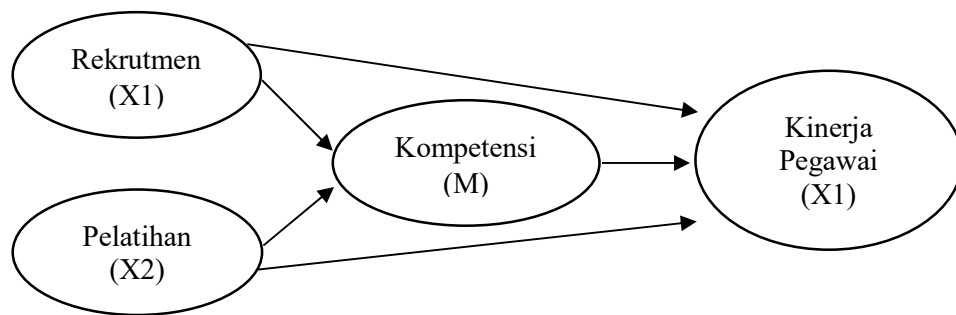
| No | Nama | Judul | Kesimpulan |
|----|--|--|--|
| | | | pengaruh sebesar 55,9% |
| 20 | Sitepu, R. J., Absah, Y., & Harahap, H (2022) | <i>The Effect of Recruitment, Training, and Competence on Employee Performance with Professionalism as a Mediation Variable at the Langkat Regency Inspectorate.</i> | <i>The results showed that recruitment, training, and capacity building positively and significantly affected employee professionalism. Education and skills have a positive and significant effect on employee performance, while recruitment has no significant effect on performance. Professionalism has a positive and significant effect on employee performance. Employee professionalism influences recruitment, training, and competence in shaping employee performance.</i> |

2.4 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran

2.5 Model Penelitian



Gambar 2. 4
Model Penelitian

2.6 Hipotesis

2.6.1 Rekrutmen Terhadap Kinerja Pegawai

Rekrutmen adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan individu yang cocok untuk mengisi formasi atau posisi yang kosong di dalam perusahaan, dapat dilakukan secara eksternal (rekrutmen untuk mendapatkan kandidat dari luar perusahaan) dan dapat juga dilakukan secara internal (untuk mendapatkan individu dari sumber karyawan atau pegawai yang sudah ada di dalam perusahaan), dan rekrutmen yang tepat dapat membantu perusahaan untuk membangun kinerja yang baik. Menurut Hasibuan dalam Sari dan Kernelli (2024) sengan sumber pencarian sumberdaya manusia yang tepat perusahaan mampu mendapatkan Kombinasi

seimbang dari sumber karyawan eksternal dan internal dapat membantu memenuhi tujuan perusahaan dalam mendapatkan karyawan atau pegawai berdasarkan kebutuhannya, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan.

Pendapat tentang peran rekrutmen yang memiliki kontribusi bagi tercapainya tujuan perusahaan serta berpengaruh terhadap kinerja pegawai juga di utarakan oleh Mariska, Halim, dan Veronika melalui peneliltiannya dengan judul “Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Selatan” dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa Penelitian lain yang juga menganalisis variabel yang sama, yaitu peneliltian yang dilakukan oleh Serang S (2023) dengan judul “Pengaruh Rekrutmen, Kompetensi, dan Kompensasi Pada Kinerja TKSK Di Kabupaten Luwu Dan Kota Palopo” dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa variabel rekrutmen juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pada landasan teori tentang rekrutmen dan penellitian terdahulu yang juga mendukung terdapatnya pengaruh yang signifikan rekrutmen terhadap kinerja, maka berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

H1: Diduga Rekrutmen berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai BAPENDA Kota Bandar Lampung.

2.6.2 Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan merupakan suatu program yang diadakan oleh perusahaan yang aktivitasnya proses pentransferan pengetahuan, keahlian tertentu untuk membekali karyawan atau pegawai agar mampu melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya terhadap perusahaan secara lebih baik dan sesuai dengan standar yang telah di tentukan. Mangkuprawira dalam Gea (2024) mendefinisikan bahwa pelatihan adalah proses dari transfer pengetahuan atau keahlian tertentu, sikap agar karyawan semakin trampil, lebih baik dalam menjalankan tugasnya seusai dengan standar yang telah ditetapkan. Ajimat dan Ahmad dalam Syam dan Kitta (2024) juga berpendapat bahwa pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis, sehingga dengan kompetensi tersebut, individu akan memiliki kinerja yang profesional.

Penelitian terdahulu yang membahas tentang adanya pengaruh yang ditimbulkan oleh pelatihan terhadap kinerja telah dilakukan oleh Sihombing, Ramadhan, dan Kusumah (2023) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Pengembangan Sumberdaya Manusia, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Studi Di Balai Pemantauan Kawasan Hutan Wilayah Pekan Baru” dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang juga mendukung penelitian sebelumnya dilakukan oleh Gea dkk (2024) dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Produktivitas Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Royal Prima Medan” dengan hasil

penelitiannya yang menyatakan bahwa secara parsial pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pada teori yang menyatakan pengaruh pelatihan terhadap kinerja dan penelitian sebelumnya yang telah menguji bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja, maka berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

H2: Diduga Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai BAPENDA Kota Bandar Lampung.

2.6.3 Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi merupakan aset yang sangat berharga untuk perusahaan, dengan adanya SDM yang memiliki kompetensi maka perusahaan mampu mencapai tujuannya dan menciptakan kinerja yang baik, baik kinerja yang baik dari karyawannya, atau kinerja perusahaan secara umum. Tentu SDM yang berkompotensi memiliki kulfikasi khusus sehingga mereka mampu menjalankan tugas dan wewenangnya secara maksimal. Kualifikasi yang dimaksud dijelaskan oleh Hasibuan dalam Aisyah dkk (2021) individu yang memiliki kompetensi adalah individu yang telah melalui rekrutmen yang tepat, pendidikan dan pelatihan, kemudian individu tersebut telah dilakukan penilaian, individu tersebut merupakan yang tepat pada tempat (pekerjaan) yang tepat, individu yang tepat pada jabatan dan wewenang yang tepat. Wibowo dalam Sari (2023) juga berpendapat bahwa kompetensi merupakan kemampuan, yang didukung oleh pengetahuan, keterampilan, dan

sikap kerja yang dimiliki oleh individu dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tuntutan organisasi atau perusahaan.

Melihat pada teori di atas yang menjelaskan akan kebutuhan perusahaan pada sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi untuk mencapai tujuannya, lalu kualifikasi kompetensi yang didalamnya merupakan terusan dari penerapan rekrutmen dan pelatihan untuk menciptakan kinerja, maka terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mendukung teori tersebut, diantaranya penelitian yang telah dilakukan oleh Irfan dkk (2023) dengan judul penelitian “Pengaruh Disiplin, Motivasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Provinsi Sulawesi Selatan” dengan hasil penelitiannya yaitu variabel kompetensi secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang lain yang mendukung penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh Serang (2023) dengan judul “Pengaruh Rekrutmen, Kompetensi, dan Kompensasi Pada Kinerja TKSK di Kabupaten Luwu dan Kota Palopo” dengan hasil penelitian yaitu Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pada teori dan penelitian terdahulu yang menjelaskan pada kesamaan pendapat bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, maka berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

H3: Diduga Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai BAPENDA Kota Bandar Lampung.

2.6.4 Kompetensi Dalam Memoderasi Hubungan Antara Rekrutme Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan teori rekrutmen yang telah disampaikan di atas oleh Ivancevich dan Glueck dalam Yuliani (2023), yang berpendapat bahwa rekrutmen adalah rentetan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan individu yang tepat (sikap dan kemampuan), sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan teori tersebut artinya rekrutmen fokus pada proses atau cara yang paling tepat untuk mendapatkan individu tepat yang akan bekerja di perusahaan, sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Maksud dari individu yang tepat adalah individu yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan lingkup kerjanya kelak setelah diterima. Sementara Hasibuan dalam Aisyah dkk (2021) berpendapat bahwa kompetensi adalah menempatkan orang-orang atau individu yang tepat pada tempat (pekerjaan) yang tepat, dan menempatkan individu atau orang yang tepat pada jabatan atau wewenang pekerjaan yang tepat. Dua teori yakni rekrutmen dan kompetensi saling terkait satu dengan yang lainnya dimana proses yang dilakukan dalam rekrutmen adalah untuk mendapatkan individu yang tepat (berkompetensi), dan menciptakan kompetensi pada sumberdaya manusia di perusahaan selalu didahului dengan proses memilih dan mengelola individu dengan cara yang tepat, salah satunya adalah dengan rekrutmen. Rekrutmen yang tepat, pendidikan dan pelatihan, penilaian kinerja sebagai upaya perusahaan dalam menciptakan individu yang lebih baik dari waktu ke waktu, Aisyah dkk (2021).

Peran rekrutmen yang memberikan pengaruh pada kompetensi telah disampaikan oleh Agustini, (2022) dalam penelitiannya dengan judul “Analisis Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan Kerja Dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan di PT. Bersih Harum Sehat Produsen Homecare Brand Nucleon di Indonesia” dengan hasil penelitian berarti rekrutmen, dan pelatihan kerja berpengaruh terhadap Kompetensi karyawan. Penelitian lain yang menguji pengaruh Rekrutmen dan Kompetensi terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh Hadi dkk (2023) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Rekrutmen Terhadap Kinerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi:(Studi Kasus Pada Kantor Desa Jayamukti Kecamatan Cikarang Pusat)” dengan hasil penelitian kompetensi dan rekrutmen mampu meningkatkan kualitas kinerja aparatur desa.

Berdasarkan pada teori Rekrutmen dan Kompetensi dimana proses rekrutmen merupakan cara untuk mencapai individu dengan kompetensi dan kompetensi itu sendiri dapat tercapai melalui rekrutmen yang tepat, lalu penelitian yang menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja, lalu rekrutmen dan kompetensi juga berpengaruh dalam meningkatkan kinerja, maka berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: Diduga Kompetensi memoderasi hubungan antara Rekrutmen dan Kinerja Pegawai BAPENDA Kota Bandar Lampung

2.6.5 Kompetensi Dalam Memoderasi Hubungan Antara Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Pada penjelasan tentang teori kompetensi sebelumnya telah dinyatakan bahwa kompetensi dapat tercapai melalui beberapa hal penting, diantaranya melalui proses rekrutmen yang tepat, pendidikan dan pelatihan dan penilaian kinerja, Aisyah dkk (2023). Teori tersebut menyampaikan bahwa pelatihan memberikan peran penting pada perbaikan sumberdaya manusia di dalam perusahaan, agar menjadi baik dari waktu ke waktu, atau dengan kata lain perusahaan memiliki karyawan atau pegawai yang berkompeten dalam bidang kerjanya. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Sitepu dkk (2023) dengan judul *“The Effect of Recruitment, Training, and Competence on Employee Performance with Professionalism as a Mediation Variable at the Langkat Regency Inspectorate”*, dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa pelatihan dan kompetensi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan pada teori yang mengatakan bahwa untuk menciptakan kompetensi pada individu di dalam perusahaan maka dibutuhkan beberapa hal penting, salah satunya adalah pelatihan, dan didukung pula dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahawa pelatihan dan kompetensi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, maka berdasarkan hal tersebut hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5: Diduga Kompetensi memoderasi hubungan antara Pelatihan dan Kinerja Pegawai BAPENDA Kota Bandar Lampung

