

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, perusahaan di berbagai sektor dituntut untuk berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap perusahaan harus mampu bertahan dalam menghadapi berbagai tantangan, baik yang sudah ada maupun yang mungkin akan muncul di masa depan. Dalam upaya menghadapi tantangan ini, kehadiran sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas sangat diperlukan, karena SDM berperan penting dalam pencapaian target perusahaan. Oleh karena itu, optimalisasi SDM yang dapat meningkatkan kinerja dalam pelaksanaan tugas menjadi sangat esensial.

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menjalankan tugas serta kemampuannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dianggap baik dan berhasil jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan efektif. Menurut Prawirosentono (2022), kinerja atau performance adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut secara sah, tidak melanggar hukum, serta selaras dengan norma moral dan etika.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, khususnya dalam sektor perbankan yang sangat mengandalkan kualitas pelayanan dan produktivitas sumber daya manusianya. Bank BJB Kantor Cabang Makassar sebagai



bagian dari entitas perbankan daerah memiliki peran strategis dalam menyediakan layanan keuangan yang andal dan kompetitif. Namun, belakangan ini teridentifikasi adanya penurunan kinerja karyawan yang berdampak pada produktivitas kerja, serta pencapaian target bisnis.

Bank BJB sebagai salah satu bank pembangunan daerah memiliki peran strategis dalam memperkuat perekonomian daerah melalui layanan jasa keuangan. Bank BJB Kantor Cabang Makassar, sebagai representasi ekspansi wilayah timur Indonesia, menunjukkan komitmen pertumbuhan melalui pembukaan dua kantor cabang pembantu baru pada tahun 2024. Langkah ini seharusnya menjadi sinyal positif terhadap kinerja perusahaan, baik dari sisi ekspansi pasar maupun peningkatan pelayanan. Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan justru mengalami penurunan, ditandai dengan fluktuasi kinerja keuangan dalam kurun waktu empat tahun terakhir (2021–2024) Hal tersebut dapat dilihat pada table berikut:

Gambar 1.1 Laporan Keuangan Bank Bjb Cab. Makassar



Sumber : Laporan Keuangan Bank BJB Cabang Makassar



Fenomena ini mengindikasikan adanya permasalahan yang lebih mendasar di tingkat internal, khususnya yang berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia. Salah satu faktor yang mencuat adalah adanya ketidaksesuaian antara karakteristik individu karyawan dengan tuntutan pekerjaannya atau yang dikenal dengan istilah *person-job fit*. Ketidaksesuaian ini berdampak negatif terhadap motivasi, efektivitas, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Salah satu isu penting yang turut berkontribusi terhadap kondisi ini adalah tingginya angka rotasi jabatan. Data internal mencatat bahwa selama periode 2021-2024, telah terjadi mutasi sebanyak 9 kali, promosi sebanyak 3 kali, demosi sebanyak 1 kali, dan Rotasi sebanyak 60 kali rotasi jabatan karyawan, meliputi posisi strategis seperti teller, customer service, analis kredit, staf operasional serta staff marketing lainnya, hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1 Kebijakan Promosi, Mutasi Rotasi dan Demosi Tahun 2021-2024

No	Kategori	Jumlah
1	Mutasi	9
2	Promosi	3
3	Rotasi	60
4	Demosi	1

Sumber : Data Perusahaan

Tabel 1.1 menunjukkan terdapat 60 karyawan yang mengalami rotasi menunjukkan penurunan performa berdasarkan Individual Score Card (ISC) pada tahun 2024, hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel 1.2 Individual Score Card (ISC) karyawan bank bjb kantor cabang Makassar
yang mengalami rotasi

NIP	Lama	Baru	ISC Periode Sebelum Rotasi	ISC Periode Setelah Rotasi
13.88.5029	Manager Bisnis-Komersial	Manager Bisnis UMKM	100	90
21.96.0128	Junior Account Officer Komersial	Junior Account Officer KPR & KKB	90	85
20.95.0095	Staff Bisnis Legal	Junior Account Officer Konsumer	80	75
20.97.0129	Junior Account Officer Konsumer	Junior Account Officer Konsumer & Ritel	95	80
23.98.0073	Wakil Sekretaris & Umum	Staff Akuntansi & Teknologi Informasi	85	80
13.91.7521	Staff Administrasi Kredit	Staff Back Office Dana & Jasa	90	80
23.98.0132	Junior Account Officer KPR & KKB	Junior Account Officer Komersial	90	85
14.90.9340	Junior Account Officer UMKM	Account Officer PPK	90	85
15.91.9757	Junior Account Officer Konsumer & Ritel	Officer Operasional Kredit	100	90
20.97.0130	Relationship Officer Konsumer	Junior Account Officer UMKM	90	80
98.0065	Staff Back Office Dana & Jasa	Sekretaris & Umum	90	75
97.0097	Staff Akuntansi & Teknologi Informasi	Staff Administrasi Kredit	90	80



19.96.0420	Customer Service	Relationship Officer Konsumer	85	70
19.96.0251	Customer Service	Duta Layanan	85	80
PM.23.01.9092	Teller Kantor Cabang	Customer Service KCP Tipe A	95	85
PM.23.01.9094	Teller Kantor Cabang	Customer Service Kantor Cabang	90	80
PM.23.98.9054	Customer Service Kantor Cabang	Teller KCP Tipe A	85	80
PM.23.01.9093	Teller KCP Tipe A	Customer Service	80	75
19.93.0417	Customer Service	Teller KCP Tipe B	85	80
19.97.0501	Driver	Collection dana	80	75
19.98.0102	Driver	Collection dana	80	75
19.98.0102	Outsource admin	Arsiparis	85	80
20.99.1018	Outsource admin	Arsiparis	85	80
15.95.0913	Office Support	Outsource Teknisi	90	80
17.80.0380	Officer Operasional Kredit	Pemimpin Kantor Cabang Pembantu Tipe A	100	95
12.87.3228	Sekretaris & Umum	officer Operasional Kantor Cabang	85	75
12.89.3230	Senior Account Officer Komersial	officer Operasional KCP Tipe A	90	80
24.96.0101	Customer Service	Junior Relationship Officer Institusi	85	80
95.0132	Staff Back Office Dana & Jasa	Senior Account Officer Komersial	80	75
89.7344	Manager Kontrol	Manager Bisnis-Komersial	90	85



	Internal Cabang			
19.91.0378	Staff Akuntansi & Teknologi Informasi	Credit Portofolio Risk Kantor Cabang	80	75
18.90.0042	Sekretaris & Umum	Junior Account Officer Konsumer & Ritel	80	75
15.70.9549	Officer Operasional Kredit	Manager Kontrol Internal Cabang	100	90
19.96.0273	Staff Back Office Dana & Jasa	Staf Kontrol Internal Cabang	90	80
12.79.3185	Manager Bisnis-Komersial	Manager Bisnis-Konsumer&Ritel	95	85
23.99.0047	Junior Account Officer Konsumer & Ritel	Staff Back Office Dana & Jasa	90	85
18.95.0495	Wakil Sekretaris & Umum	Staf Bisnis Legal	85	75
19.95.0256	Customer Service	Staf Administrasi Kredit	90	80
24.02.0093	Teller Kantor Cabang	Staf Bisnis Legal	90	75
13.91.7521	Senior Account Officer Komersial	Manager Operasional	95	80
23.98.0171	Staff Akuntansi & Teknologi Informasi	Wakil Sekretaris & Umum	80	75
14.90.9960	Staff Back Office Dana & Jasa	Staff Administrasi Kredit	95	80
15.91.9621	Junior Account Officer Komersial	Junior Account Officer KPR & KKB	85	80
97.0102	Account Officer PPK	Junior Account Officer UMKM	90	85



23.98.1061	Staff Akuntansi & Teknologi Informasi	Staff Back Office Dana & Jasa	85	85
13.80.3140	Junior Account Officer Konsumer & Ritel	Senior Account Officer Komersial	90	85
24.96.0607	Office Support	Collection dana	85	75
21.95.2010	Sekretaris & Umum	Junior Relationship Officer Institusi	85	75
13.89.4130	Staff Back Office Dana & Jasa	Junior Account Officer KPR & KKB	85	80
19.91.8761	Junior Account Officer UMKM	Account Officer PPK	80	75
18.90.0478	Teller Kantor Cabang	Staf Account Officer PPK	90	85
20.99.1018	Staff Akuntansi & Teknologi Informasi	Sekretaris & Umum	90	80
16.92.0911	Junior Account Officer Komersial	Junior Account Officer UMKM	85	80
15.81.1382	Customer Service	Junior Relationship Officer Institusi	80	75
13.85.3114	Customer Service	Arsiparis	85	80
23.88.2120	Teller Kantor Cabang	Junior Relationship Officer Institusi	80	75
24.99.7920	Teller Kantor Cabang	Junior Account Officer Konsumer & Ritel	80	75
17.90.7244	Staf Account Officer PPK	Staf Kontrol Internal Cabang	95	95
18.92.0375	Teller KCP Tipe B	Teller Kantor Cabang	90	80
89.1062	Duta Layanan	Relationship Officer Konsumer	90	85



Sumber : Data Perusahaan

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa 60 karyawan yang dirotasi serta mengalami penurunan Individual Score Card (ISC), hal ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan jabatan baru, yang dalam literatur dikenal sebagai *person-job misfit*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Agustian, E. P., & Rachmawati, R. (2021) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kecocokan antara individu dengan pekerjaannya, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Temuan ini memperkuat pentingnya proses penempatan karyawan yang mempertimbangkan kompetensi, minat, dan karakteristik personal agar sesuai dengan tuntutan jabatan yang ada.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan. Lubis (2018) menyatakan bahwa pelatihan memiliki peran strategis yang penting dalam meningkatkan kinerja. Sementara itu, Suwatno & Priansa (2018) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan yang sedang dijalankan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Bimantara, Abubakar, dan Nur (2020), yang menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tuhumena, dkk. (2017) juga menemukan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Pelatihan karyawan pada Bank BJB kantor cabang Makassar yang harusnya menjadi sarana untuk meningkatkan kompetensi dan kesiapan

kerja justru belum terlaksana secara optimal di Bank BJB Kantor Cabang

Makassar, dapat dilihat dari data pada tabel berikut :

Tabel 1.3 Pelatihan karyawan bank Bjb kantor cabang Makassar setelah rotasi

NIP	Baru	Pelatihan telah dilaksanakan	Pelatihan belum dilaksanakan	Skor Evaluasi
20.99.1018	Sekretaris & Umum	Administrasi & Tata Kelola	Pengelolaan Fasilitas Kantor & Digital Office Tools	65
23.98.0065	Sekretaris & Umum	Administrasi & Tata Kelola	Pengelolaan Fasilitas Kantor & Digital Office Tools	65
23.98.0171	Wakil Sekretaris & Umum	Administrasi & Tata Kelola	Pengelolaan Fasilitas Kantor & Digital Office Tools	70
15.91.9757	Officer Operasional Kredit	Alur Proses Kredit dari Pengajuan sampai Pencairan	Legalitas & Agunan, Kepatuhan & Risiko Operasional	65
14.90.9960	Staff Administrasi Kredit	Dasar Analisis Kredit	Interpretasi Laporan Keuangan, Risk Assessment	70
19.95.0256	Staf Administrasi Kredit	Dasar Analisis Kredit	Interpretasi Laporan Keuangan, Risk Assessment	70
20.97.0097	Staff Administrasi Kredit	Dasar Analisis Kredit	Interpretasi Laporan Keuangan, Risk Assessment	78
18.95.0495	Staf Bisnis Legal	Dasar Hukum Perbankan & Pembiayaan	Review Dokumen Legal, Review Perjanjian Kredit	70
24.02.0093	Staf Bisnis Legal	Dasar Hukum Perbankan & Pembiayaan	Review Dokumen Legal, Review Perjanjian Kredit	79
0378	Credit Portofolio Risk Kantor Cabang	Fundamental Manajemen Risiko Kredit	Pelatihan Tools dan Sistem Pendukung	69



19.96.0251	Duta Layanan	Konsep Dasar & Mindset Pelayanan	Layanan Digital & Teknologi berbasis service excellent	72
17.80.0380	Pemimpin Kantor Cabang Pembantu Tipe A	Manajemen Keuangan Cabang, Kepemimpinan dan Pengelolaan Tim	Peningkatan Layanan dan Pengalaman Nasabah	70
13.88.5029	Manager Bisnis UMKM	Manajemen Keuangan UMKM	Legalitas dan Kepatuhan Usaha (Compliance)	70
12.79.3185	Manager Bisnis-Konsumer & Ritel	Orientasi Peran & Strategi Bisnis Konsumer & Ritel	Bundling Strategis	60
PM.23.01.9092	Customer Service KCP Tipe A	Pelatihan Layanan Nasabah Dasar	Produk-produk bank (Deposito, Kredit), Handling Komplain	74
PM.23.01.9093	Customer Service	Pelatihan Layanan Nasabah Dasar	Produk-produk bank (Deposito, Kredit), Handling Komplain	69
PM.23.01.9094	Customer Service Kantor Cabang	Pelatihan Layanan Nasabah Dasar	Produk-produk bank (Deposito, Kredit), Handling Komplain	72
13.80.3140	Senior Account Officer Komersial	Pelatihan Produk dan Layanan Komersial	Pelatihan Strategi Akuisisi dan Relationship Management	74
21.95.0132	Senior Account Officer Komersial	Pelatihan Produk dan Layanan Komersial	Pelatihan Strategi Akuisisi dan Relationship Management	65
13.91.7521	Staff Back Office Dana & Jasa	Pelatihan Sistem Transaksi Internal	Rekonsiliasi Harian, Anti Fraud System	78
1061	Staff Back Office Dana & Jasa	Pelatihan Sistem Transaksi Internal	Rekonsiliasi Harian, Anti Fraud System	65
1047	Staff Back Office	Pelatihan Sistem	Rekonsiliasi Harian, Anti Fraud System	70



	Dana & Jasa	Transaksi Internal		
15.95.0913	Outsource Teknisi	Pemeliharaan, Perbaikan, dan Troubleshooting	Keselamatan Kerja dan Kesehatan (K3)	65
12.87.3228	officer Operasional Kantor Cabang	Pengenalan Operasional Kantor Cabang	Manajemen Keuangan dan Proses Transaksi	60
12.89.3230	officer Operasional KCP Tipe A	Pengenalan Operasional Kantor Cabang	Manajemen Keuangan dan Proses Transaksi	74
17.90.7244	Staf Kontrol Internal Cabang	Pengenalan Peran & Fungsi Kontrol Internal	Pelaporan & Dokumentasi	60
19.96.0273	Staf Kontrol Internal Cabang	Pengenalan Peran & Fungsi Kontrol Internal	Pelaporan & Dokumentasi	65
23.98.0132	Junior Account Officer Komersial	Pengenalan Produk dan Layanan Komersial	Analisis Kredit Komersial	70
15.81.1382	Junior Relationship Officer Institusi	Pengenalan Produk dana dan pinjaman untuk institusi	Pengelolaan E-channel (internet banking, virtual account)	70
21.95.2010	Junior Relationship Officer Institusi	Pengenalan Produk dana dan pinjaman untuk institusi	Pengelolaan E-channel (internet banking, virtual account)	75
23.88.2120	Credit Portofolio Risk Kantor Cabang	Fundamental Manajemen Risiko Kredit	Pelatihan Tools dan Sistem Pendukung	74
3101	Junior Relationship Officer Institusi	Pengenalan Produk dana dan pinjaman untuk institusi	Pengelolaan E-channel (internet banking, virtual account)	60
4130	Junior Account Officer	Pengenalan Produk KPR & KKB	Skema Pembiayaan dan Simulasi Angsuran	60



	KPR & KKB			
15.91.9621	Junior Account Officer KPR & KKB	Pengenalan Produk KPR & KKB	Skema Pembiayaan dan Simulasi Angsuran	65
21.96.0128	Junior Account Officer KPR & KKB	Pengenalan Produk KPR & KKB	Skema Pembiayaan dan Simulasi Angsuran	69
20.97.0129	Junior Account Officer Konsumer & Ritel	Pengenalan Produk Kredit Konsumer & Ritel, Simulasi Kredit dan Struktur Pembiayaan	Pemeriksaan Dokumen dan Verifikasi Lapangan	65
20.95.0095	Junior Account Officer Konsumer	Pengenalan Produk Kredit Konsumer, Simulasi Kredit dan Struktur Pembiayaan	Analisis Kredit dan Penilaian Risiko	70
14.90.9340	Account Officer PPK	Pengenalan Tentang Penyelesaian dan Penyelamatan Kredit	Pengelolaan Administrasi dan Laporan Penyelesaian Kredit	74
19.91.8761	Account Officer PPK	Pengenalan Tentang Penyelesaian dan Penyelamatan Kredit	Pengelolaan Administrasi dan Laporan Penyelesaian Kredit	60
23.98.0073	Staff Akuntansi & Teknologi Informasi	Penyusunan Laporan Keuangan (PSAK)	Penggunaan Software Akuntansi (e.g. Accurate, SAP, Jurnal, MYOB)	79
3114	Arsiparis	Penyusunan, Pengelolaan, dan	Kepatuhan Hukum dan Regulasi Arsip	65



		Penyimpanan Arsip		
19.98.0102	Arsiparis	Penyusunan, Pengelolaan, dan Penyimpanan Arsip	Kepatuhan Hukum dan Regulasi Arsip	74
20.99.1018	Arsiparis	Penyusunan, Pengelolaan, dan Penyimpanan Arsip	Kepatuhan Hukum dan Regulasi Arsip	70
18.90.0478	Staf Account Officer PPK	Peran & Fungsi Penyelamatan Kredit	Strategi Penanganan & Restrukturisasi Kredit	60
24.96.0607	Collection dana	Peran & Tanggung Jawab Staf Collection Dana	Relationship Management & Retensi Nasabah	60
18.90.0042	Junior Account Officer Konsumer & Ritel	Produk & Layanan Konsumer dan Ritel	Simulasi analisis kelayakan kredit ringan	60
24.99.7920	Junior Account Officer Konsumer & Ritel	Produk & Layanan Konsumer dan Ritel	Simulasi analisis kelayakan kredit ringan	70
16.92.0911	Junior Account Officer UMKM	Produk & Skema Kredit UMKM	Analisis Usaha & Wawancara Lapangan	70
20.97.0102	Junior Account Officer UMKM	Produk & Skema Kredit UMKM	Analisis Usaha & Wawancara Lapangan	60
20.97.0130	Junior Account Officer UMKM	Produk & Skema Kredit UMKM	Analisis Usaha & Wawancara Lapangan	74
1062	Relationship Officer Konsumer	Relationship & Layanan Nasabah	Teknik Penjualan & Segmentasi Pasar	65



19.96.0420	Relationship Officer Konsumer	Relationship & Layanan Nasabah	Teknik Penjualan & Segmentasi Pasar	70
13.91.7521	Manager Operasional	SOP Operasional Cabang	Manajemen Kas & Logistik Operasional	75
15.70.9549	Manager Kontrol Internal Cabang	Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Regulasi	Simulasi Kasus & On-the-Job Training	60
13.89.7344	Manager Bisnis-Komersial	Strategi Bisnis Komersial & Perencanaan Portofolio	Kepatuhan Regulator dan Governance	72
19.97.0501	Collection dana	Teknik Penagihan & Komunikasi	Manajemen Portofolio Piutang	60
19.98.0102	Collection dana	Teknik Penagihan & Komunikasi	Teknik Penagihan & Komunikasi	72
18.92.0375	Teller Kantor Cabang	Teknis Transaksi Tunai & Non Tunai	Teknik Selling, Profiling Nasabah	60
19.93.0417	Teller KCP Tipe B	Teknis Transaksi Tunai & Non Tunai	Produk-produk bank (Deposito, Kredit), Handling Komplain	65
PM.23.98.9054	Teller KCP Tipe A	Teknis Transaksi Tunai & Non Tunai	Teknik Selling, Profiling Nasabah	65

Sumber : Data Perusahaan

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa berdasarkan hasil evaluasi kinerja dan penilaian kompetensi karyawan yang dilakukan pada akhir pelatihan, diketahui bahwa mayoritas nilai kompetensi individu masih berada di bawah standar minimal yang telah ditetapkan, yaitu sebesar 78. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan saat ini belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi



organisasi, baik dalam aspek teknis maupun non-teknis. Dari data diatas dapat diketahui bahwa program pelatihan masih bersifat umum, tidak spesifik terhadap kebutuhan jabatan, serta tidak berkelanjutan, menyebabkan rendahnya kemampuan adaptasi karyawan terhadap tugas-tugas baru maupun target operasional yang semakin kompleks. Hal ini sejalan dengan Hasil studi oleh Wadhwa & Kumar (2023) menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang secara strategis memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, terutama dalam sektor perbankan yang dinamis.

Person-job fit dan pelatihan yang memadai tidak hanya berdampak langsung terhadap kemampuan kerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang muncul ketika individu merasa pekerjaan yang dilakukannya sesuai dengan harapan, nilai pribadi, dan kebutuhan profesional. Ketika karyawan merasa cocok dengan pekerjaan mereka (tingkat *person-job fit* yang tinggi) serta dibekali pelatihan yang sesuai, maka mereka akan merasa lebih dihargai dan didukung oleh organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Kristof-Brown,dkk. (2005) menegaskan bahwa kecocokan antara individu dan pekerjaan yang tinggi berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja serta menurunkan niat untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*).



Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih semangat, loyal, dan produktif. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan, dan menunjukkan performa kerja yang lebih baik secara konsisten. Meskipun Bank BJB Kantor Cabang Makassar terus menunjukkan upaya ekspansi dengan pembukaan dua kantor cabang pembantu pada tahun 2024, dinamika internal karyawan menunjukkan adanya gejala yang mengarah pada ketidakpuasan kerja. Berdasarkan hasil observasi awal dan laporan HC internal, muncul berbagai keluhan dari karyawan, seperti perasaan tidak cocok dengan tugas yang diemban, tekanan kerja yang tinggi tanpa dukungan pelatihan yang memadai.

Ketidakpuasan ini tercermin dalam beberapa indikator, antara lain meningkatnya keluhan informal kepada atasan terkait beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan dan penurunan partisipasi dalam kegiatan pengembangan diri. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.4 Data keluhan Internal karyawan bank bjb kantor cabang

Makassar

Kategori Keluhan	Periode 2018-2020	Periode 2021-2024
Proses Kerja dan Tugas Baru	5	19
Kondisi Kerja dan Fasilitas	2	5
Penghargaan dan Pengakuan	1	4
Kesejahteraan Karyawan	1	3
Tanggung Jawab dan Beban Kerja	3	9
Pelatihan dan Pengembangan	2	8

Sumber : Data Perusahaan



Tabel 1.4 menunjukkan bahwa data keluhan karyawan di wilayah Makassar selama dua periode, yaitu 2018–2020 dan 2021–2024, terjadi peningkatan yang signifikan dalam berbagai kategori keluhan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat sejumlah aspek dalam lingkungan kerja yang perlu mendapat perhatian serius dari manajemen. Kategori "Proses Kerja dan Tugas Baru" menunjukkan peningkatan keluhan tertinggi, dari hanya 5 kasus pada periode 2018–2020 menjadi 19 kasus pada periode 2021–2024. Hal ini mengindikasikan adanya ketidakjelasan dalam alur kerja, kurangnya sosialisasi atas perubahan tugas, atau beban kerja yang tidak sesuai kompetensi karyawan.

Keluhan terkait "Tanggung Jawab dan Beban Kerja" juga meningkat cukup signifikan, dari 3 menjadi 9 kasus, yang mencerminkan potensi ketidakseimbangan distribusi tugas atau kurangnya dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan. Demikian pula pada aspek "Pelatihan dan Pengembangan", terdapat peningkatan dari 2 menjadi 8 keluhan, yang dapat menunjukkan kurangnya akses terhadap peningkatan kapasitas atau pelatihan yang tidak relevan dengan kebutuhan kerja. Meski peningkatan juga terjadi pada kategori "Kondisi Kerja dan Fasilitas", "Penghargaan dan Pengakuan", serta "Kesejahteraan Karyawan", jumlahnya relatif lebih kecil. Namun demikian, tren ini tetap perlu diantisipasi agar tidak berkembang menjadi masalah yang lebih besar di masa mendatang.



Fenomena ini mengindikasikan bahwa aspek person-job fit belum sepenuhnya menjadi pertimbangan utama dalam proses penempatan atau

rotasi jabatan dengan pelatihan yang diberikan cenderung bersifat umum, belum spesifik terhadap tuntutan jabatan baru atau tantangan kerja aktual yang dihadapi oleh karyawan. Ketika dua aspek ini diabaikan, kepuasan kerja menjadi tergerus, yang berdampak negatif pada motivasi, loyalitas, dan tentu saja pada kinerja karyawan.

Maka dari itu, penting untuk menelaah lebih dalam hubungan antara *person-job fit* dan pelatihan terhadap kepuasan kerja, sebagai salah satu faktor kunci dalam membentuk kinerja karyawan yang optimal pada Bank Bjb Kantor Cabang Makassar.

1.2. Rumusan Masalah

Bank bjb Kantor Cabang Makassar, dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perlu memperhatikan faktor *Person job fit*, pelatihan, dan kepuasan kerja. *Person job fit* berfokus pada kesesuaian antara tujuan individu dan organisasi, profesi atau kebutuhan individu dengan sistem atau struktur organisasi, serta kepribadian individu dengan iklim organisasi. Sementara itu, pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Person job fit* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Bank bJb Kantor Cabang Makassar?



2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Bank Bjb Kantor Cabang Makassar?
3. Apakah *Person job fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Bjb Kantor Cabang Makassar?
4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Bjb Kantor Cabang Makassar?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Bjb Kantor Cabang Makassar?
6. Apakah *Person job fit* berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada Bank Bjb Kantor Cabang Makassar?
7. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada Bank Bjb Kantor Cabang Makassar?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk menganalisis pengaruh *Person job fit* terhadap kepuasan kerja pada Bank Bjb Kantor Cabang Makassar
2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja pada Bank Bjb Kantor Cabang Makassar
3. Untuk menganalisis pengaruh *Person job fit* terhadap kinerja karyawan pada Bank Bjb Kantor Cabang Makassar
- Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Bank Bjb Kantor Cabang Makassar



5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Bjb Kantor Cabang Makassar
6. Untuk menganalisis pengaruh *Person job fit* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada Bank Bjb Kantor Cabang Makassar
7. Untuk menganalisis pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Bjb Kantor Cabang Makassar

1.4. Manfaat Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini sebagai sarana belajar dan tambahan ilmu serta masukan bagi peneliti dalam mengaplikasikan berbagai teori yang telah dipelajari terhadap kasus nyata yang relevan di dunia kerja. Memperluas wawasan peneliti mengenai wacana *Person job fit* dan Pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini juga dapat memberikan bahan perbandingan bagi perusahaan dalam memberikan penjelasan dan bukti bahwa *Person job fit* dan pelatihan serta kepuasan kerja karyawan sangat besar peranannya dalam meningkatkan kinerja karyawan baik pada saat ini maupun untuk masa yang akan datang.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada Bank Bjb Kantor Cabang Makasaar engan menentukan variabel bebas yakni *Person job fit* dan Pelatihan, emudian satu variabel terikat yakni kinerja karyawan melalui kepuasan



kerja karyawan. Walaupun masih banyak variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan, namun peneliti hanya membatasi variabel penelitian karena adanya keterbatasan waktu dan tenaga yang peneliti miliki.

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan peneliti dalam penyusunan dan pengelolaan data maka dibuat sistematika ke dalam enam bab yang dapat diperinci yaitu :

Bab I : Pendahuluan

Bab pertama merupakan pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab kedua tinjauan pustaka berisikan tinjauan teori dan konsep, tinjauan empiris

Bab III : Bab ketiga Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Bab ini berisikan kerangka Konseptual dan hipotesis

Bab IV: Metode Penelitian

Dalam bab ini menjelaskan tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, dan Teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, dan teknik analisis data.

Bab V : Hasil Penelitian dan Pembahasan



Bab kelima memuat hasil penelitian berdasarkan data-data yang telah di peroleh dan diolah, bab ini memuat pembahasan dari hasil penelitian dan hubungannya dengan teori yang ada atau ketentuan yang telah ada.

Bab VI: Penutup

Bab keenam merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan yang diperoleh dari analisis pemecahan masalah serta hasil pengumpulan data, serta saran-saran kepada pihak-pihak yang terkait didalamnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sebenarnya adalah suatu pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) kini semakin *trend*, menggantikan istilah *personalia*. Meskipun demikian istilah *personalia* ini masih tetap dipergunakan dalam banyak organisasi untuk memahami departemen yang menangani kegiatan-kegiatan seperti *recruitment*, seleksi, pelatihan karyawan dan pemberian kompensasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan istilah yang banyak dipergunakan dalam berbagai forum diskusi, seminar, lokakarya dan sejenisnya. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini

terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Sumber daya manusia dianggap penting peranannya dalam



pencapaian tujuan maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia (SDM) diatur secara sistematis dalam apa yang disebut dengan Manajemen sumber daya manusia.

Istilah “manajemen” adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Stoner, 2018)

Manajemen umumnya meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan manajemen sumber daya manusia suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, disiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik dan mental serta setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

Menurut Hery (2019) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia menjadi bagian dari tugas manajer dalam pengorganisasian. Manajemen sumber daya manusia meliputi aktivitas seperti mewawancarai calon karyawan, mengorientasi karyawan baru, mengevaluasi kerja, merancang program pelatihan dan kompensasi.

Hartini (2024) mengatakan bahwa sumber daya manusia mencakup individu yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Manajemen SDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan,



dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi.. Jadi perkataan sumber daya manusia tidak menunjukkan suatu fungsi di mana suatu benda atau substansi dapat berperan dalam suatu proses atau operasi, yakni suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu, seperti memenuhi kepuasan.

Berdasarkan beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia di atas maka dapat dilihat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu penerapan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan dan fungsi tersebut digunakan untuk melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

Panggabean, M. S. (2022) berpendapat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses yang terdiri dari pengorganisasian, perencanaan, kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan yang berhubungan dengan analisis pekerjaan, pengadaan, evaluasi pekerjaan, pengembangan, promosi, kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia

itu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta



hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Selanjutnya Supomo (2018) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan terjemahan dari *Man Power Management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia, dikenal dengan istilah manajemen personalia atau manajemen kekaryawanan (*Personal management*).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dilihat adanya persamaan antara beberapa ahli bahwa pada dasarnya manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) wajib diterapkan di perusahaan besar maupun perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga bergantung pada karyawan di dalam organisasi tersebut.

Selanjutnya pengertian manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh Lubis, dkk (2018) bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah usaha untuk memanfaatkan sebaik mungkin individu untuk mencapai tujuan organisasi. Bidang ilmu ini berfokus kepada manusia, dan manusia dipandang sebagai asset (dalam perspektif lain



dipandang sebagai *human capital*) bukan sebagai biaya operasional (*operating expense*) oleh karena itu MSDM sangat penting.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu seni dan rangkaian proses yang mengatur pemanfaatan, perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas).



Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, karyawan, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau *human resource department*.

Tujuan yang hendak dikalrifikasikan adalah manfaat apa yang akan kita peroleh dengan penerapan manajemen SDM dalam suatu perusahaan. Tujuan manajemen SDM berperan penting dalam meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada di lingkungan perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Adapun tujuan dari manajemen sumber daya manusia menurut Dessler, G (2020) adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang berkualitas yang mampu bekerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini mencakup rekrutmen, pengembangan, pelatihan, serta pemberian penghargaan untuk mendukung kinerja tinggi.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh.



Menurut Samsudin dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan oleh Arif Yusuf Hamali (2016), ada empat tujuan sumber daya manusia:

1. Tujuan Sosial
2. Tujuan organisasional
3. Tujuan fungsional
4. Tujuan Individual

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka dapat diuraikan satu persatu yang dapat dilihat melalui uraian berikut ini :

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut:

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.



- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak- hak karyawan.
- e. Mensosialisasikan kebijakan sumberdaya manusia kepada semua karyawan.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program- program rekrutmen dan pelatihan tenaga kerja dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Sutrisno, E (2019) dalam bukunya manajemen sumber daya manusia, mengatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia memiliki



tiga tujuan utama, yaitu memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja dan meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal“.

Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar dapat berdaya guna dalam organisasi karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan dasar dari pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Flippo, E (2018). Menurutnya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni:

1. Fungsi Manajemen
 - a. Perencanaan (*Planning*). Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
 - b. Pengorganisasian (*Organizing*). Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.



- c. Pengarahan (*Directing*). Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahan SDM agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
- d. Pengawasan (*Controlling*). Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan (*Procurement*). Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.
- b. Pengembangan (*Development*). Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau karyawan dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.
- c. Kompensasi (*Compensation*). Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada karyawan sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.



- d. Integrasi (Integration). Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip karyawan.
- e. Pemeliharaan (Maintenance). Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat karyawan yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap karyawan yang menguntungkan perusahaan.
- f. Pemutusan Hubungan Kerja (Separation). Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan karyawannya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Jadi fungsi SDM menurut uraian di atas terdiri dari fungsi manajemen dan fungsi operasi yang masing-masing terdiri dari mengatur, merencanakan, pengorganisasian, memimpin serta mengendalikan manusia yang merupakan asset penting bagi perusahaan. Sedangkan sebagai fungsi operasional karyawan termasuk pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

2.1.2 *Person Job Fit*

2.1.2.1 *Pengertian Person job fit*

Setiap karyawan dalam suatu perusahaan atau instansi pasti memiliki kedudukan dan posisi sesuai dengan yang dimasuki saat proses rekrutan karyawan. Individu yang sudah menjadi seorang karyawan dan



pendapatan kedudukan jabatan pasti akan memiliki tanggung jawab sesuai dengan penempatan posisi yang diberikan pihak manajemen. Pihak manajerial akan memberikan posisi sesuai dengan job deck sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki serta kecocokan yang dipandang manager mampu. Kecocokan atas posisi inilah yang akan membentuk karakter karyawan atau disebut person job fit. Person-job fit dapat diartikan sebagai cocoknya kemampuan dari individu dengan tuntutan dari sebuah pekerjaan. Person-job fit didefinisikan sebagai kompatibilitas antara individu dan pekerjaan atau tugas yang mereka lakukan di tempat kerja. (Soelton ,dkk., 2020)

Person-Job Fit adalah suatu kondisi yang menggambarkan kesesuaian antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan, kebutuhan individu dan apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan kepada karyawan. Person-Job fit merupakan kesesuaian antara persyaratan pekerjaan dengan kualifikasi yang dimiliki karyawan Widodo S. (2020). Seseorang yang cocok dengan pekerjaannya seharusnya memiliki lebih sedikit masalah dan menyesuaikan diri dengan mudah. Person Job Fit atau kecocokan yang buruk dapat merugikan kesejahteraan karyawan. Person- job fit atau kecocokan individu dengan pekerjaannya merupakan faktor penting yang memengaruhi berbagai aspek dalam organisasi, termasuk kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Person-job fit terjadi ketika terdapat kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, serta nilai-nilai individu dengan tuntutan dan karakteristik pekerjaan. Ketika individu merasa bahwa pekerjaannya sesuai dengan dirinya, mereka cenderung lebih puas dalam



menjalankan tugasnya. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa person-job fit memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, karena individu merasa lebih nyaman, termotivasi, dan memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya. Lebih lanjut, kepuasan kerja yang tinggi secara signifikan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, person-job fit secara tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, yang menunjukkan pentingnya menciptakan kecocokan antara individu dan pekerjaan dalam upaya meningkatkan performa organisasi secara keseluruhan.

2.1.2.2 Teori Person Job Fit

1. Fit Theory oleh Kristof-Brown,dkk. (2005)

Fit Theory adalah teori yang menjelaskan bahwa kesesuaian (fit) antara individu dengan elemen-elemen dalam lingkungan kerja akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, kepuasan kerja yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat, dan keinginan keluar (turnover) yang lebih rendah. Dampak Positif dari Fit:

Menurut Kristof-Brown,dkk. (2005), tingkat fit yang tinggi berkorelasi positif dengan:

- a. Kinerja kerja (job performance)
- b. Kepuasan kerja (job satisfaction)
- c. Keterlibatan kerja (job engagement)

Komitmen terhadap organisasi

Retensi karyawan



2. Teori Holland (Holland's Theory of Vocational Choice) dan Person-Job Fit (1997)

Teori ini dikembangkan oleh John L. Holland (Sudrajat, 2020), seorang psikolog Amerika, dan menjadi salah satu landasan utama dalam memahami kecocokan antara kepribadian individu dan jenis pekerjaan yang sesuai. Adapun Dampak Positif Teori Holland & Person-Job Fit:

- a. Peningkatan Kinerja Kerja (Job Performance)
- b. Kepuasan Kerja Lebih Tinggi (Job Satisfaction)
- c. Peningkatan Komitmen terhadap Organisasi
- d. Menurunnya Turnover (Pergantian Karyawan)
- e. Peningkatan Kesiapan dan Arah Karier (Career Development)
- f. Efektivitas Program Rekrutmen dan Penempatan

2.1.2.3 Indikator *Person-Job Fit*

Person-job fit terdiri dari dua jenis: *Demand-Abilities (D-A) fit* dan *Need-Supply (N-S) fit* menurut Sekiguchi (2018)

1. *Demand-abilities fit*, yang artinya pengetahuan, kemampuan yang dimiliki oleh pekerja cocok dengan apa yang diperlukan oleh bidang tersebut. Sekiguchi (2018) menyatakan bahwa dimensi demand-abilities fit meliputi tuntutan pekerjaan yang dibutuhkan cocok dengan kemampuan individu dalam rangka menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan persyaratan kerja yang ditawarkan oleh organisasi. Tuntutan pekerjaan meliputi pengetahuan dan kemampuan.



2. Need-supplies fit, keadaan dimana kebutuhan dari pekerja dan apa yang mereka harapkan tercapai pada saat mereka bekerja (kepuasaan pribadi karena pekerjaan tersebut). Sekiguchi (2018) menyatakan bahwa dimensi need-supplies fit merupakan keinginan dari individu cocok dengan karakteristik serta atribut pekerjaan sehingga mampu memenuhi keinginan individu. Keinginan individu mencakup Kesesuaian kebutuhan dan Kesesuaian Keinginan

2.1.2.4 Dampak *Person job fit*

Adanya kesesuaian individu dengan pekerjaan akan menguntungkan individu, karena individu akan bekerja dengan segenap kemampuan yang dimiliki dan merasa senang dan puas bekerja sesuai bidang yang ditekuni dan sebaliknya Choi, J., (2022). Yang diinginkan dari setiap karyawan adalah kesesuaian pekerjaan yang dilakukan dengan kompetensi dari keahliannya sehingga akan meningkatkan rasa puas dari karyawan dan mendapatkan hasil kerja yang maksimal Kuniawan (2021). Temuan penelitian Deschenes (2020) mengemukakan jika nilai-nilai individu dengan nilai-nilai yang dimiliki perusahaan tidak sesuai, serta ketidaksesuaian antara minat dan kemampuan dengan pekerjaan yang dilakukan akan dapat menurunkan komitmen terhadap perusahaan, mengurangi kepuasan kerja karyawan serta tidak tercapainya tujuan organisasi. Dengan tercapainya keselarasan, mereka akan merasa ingin tetap ada lingkungan tersebut. Individu yang merasa telah cocok dengan apa yang dilakukan sehari-hari akan memiliki sikap kerja yang positif, dan



mampu meningkatkan kinerja yang dimilikinya secara optimal, hal ini sejalan dengan penelitian oleh Khan, dkk (2022) bahwa Person Job Fit memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui meningkatnya kepuasan kerja.

2.1.3 Pelatihan

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari (Noe, 2020). Teori Pembelajaran (Learning Theory) oleh Gagné, dkk (2018), Pelatihan merupakan proses sistematis untuk membantu individu mempelajari pengetahuan, keterampilan, atau sikap tertentu yang diperlukan dalam pekerjaan. Menurut Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018), pelatihan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja dalam waktu dekat dan dalam pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi karyawan. Menurut Dessler G (2020), pelatihan adalah proses dalam mengejar keterampilan yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mana pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja perusahaan untuk

meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi perusahaan. Melalui Pelatihan, orang dapat mempelajari



informasi baru, teknis pekerjaan baru, dan menyegarkan pengetahuan serta keterampilan yang sudah ada Alhowaish, J. A. (2024). Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang merupakan sarana pembinaan dan pengembangan karir serta salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Pelatihan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Adanya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya organisasi menjembatani kesenjangan tersebut, salah satu caranya adalah melalui pelatihan. Dengan demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki karyawan, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan, akhirnya kesenjangan berkurang atau tidak terjadi lagi kesenjangan. Perusahaan berinvestasi dalam pelatihan untuk memastikan karyawan dapat melakukan pekerjaannya secara efektif.



Khaliq, A (2020) mengemukakan bahwa seringkali terjadi pada karyawan baru bahwa kemampuan dan keterampilan yang mereka miliki belum sesuai dengan yang diharapkan organisasi sehingga biasanya organisasi harus selalu melakukan program pelatihan untuk mereka. Tetapi pelatihan tidak hanya dilakukan pada karyawan baru saja, karyawan lama pun kemampuan dan keahliannya perlu di-*upgrade* untuk memberikan penyegaran serta menyesuaikan tuntutan pekerjaan yang berubah. Pelatihan pada karyawan lama dapat pula sebagai sarana untuk mengasah keterampilan mereka dan menghindarkan terjadinya kejenuhan dalam bekerja sebagai akibat perubahan lingkungan atau strategi organisasi. Karena kejenuhan bekerja akan menyebabkan kurangnya kinerja karyawan sehingga berdampak pada produktivitas karyawan.

Menurut Roms, H. (Ed.). (2020) Adanya Pelatihan kinerja akan mendorong kontributor potensial dalam diri karyawan. Pelatihan mempunyai kegunaan pada karier karyawan untuk membantu menghadapi tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar di waktu yang akan datang. Pelatihan merupakan salah satu kegiatan yang penting dan dijadikan salah satu investasi organisasi dalam hal sumber daya manusia.

Pelatihan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini dan masa datang. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik.



Menurut Anshori, M.Y. dkk (2024) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Lubis (2018) definisi pelatihan adalah merupakan usaha untuk mengatasi adanya kesenjangan antara kebutuhan perusahaan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Usaha tersebut dilakukan secara sistematis dan komprehensif menuju atau setidaknya mempertahankan kompetensi ideal.

Menurut Sudaryono (2018) mengatakan bahwa pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek yang biasanya lebih fokus pada praktik yang berguna untuk meningkatkan kinerja para karyawan dan untuk mengurangi kesalahan dalam pekerjaan. Menurut Farozji, M. (2022) pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik sehingga bisa mempengaruhi produktivitas karyawan bahkan kesulitan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Dari pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan baik dan dapat memberikan kualitas pekerjaan yang baik.



Pelatihan yang diberikan kepada karyawan berperan penting dalam meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Garavan, (2019).

Adapun indikator pelatihan menurut Affandi (2018) mengatakan bahwa :

1. Instruktur yaitu guru atau pelatih yang ahli dibidang ilmu tersebut
2. Materi yaitu bahan ajar yang dibutuhkan selama pelatihan
3. Metode yaitu tata cara pelatihan yang mudah dipahami
4. Peralatan yaitu perlengkapan yang dipakai selama pelatihan
5. Sertifikat yaitu surat tanda telah mengikuti pelatihan

2.1.3.2 Tujuan Pelatihan

Adapun tujuan pelatihan menurut Suryani (2021):

- a. Menumbuhkan Pengetahuan dan Keterampilan Baru pada Karyawan

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kapasitas karyawan dalam hal pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas pekerjaan mereka.

- b. Membantu Karyawan Beradaptasi dengan Perubahan dalam Pekerjaan

Pelatihan mempersiapkan karyawan untuk menghadapi perubahan dalam dunia kerja, seperti perubahan teknologi, struktur organisasi, atau prosedur operasional. Karyawan yang terlatih dengan baik lebih mudah beradaptasi dan merasa lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan

itu.

Meningkatkan Kinerja di Tempat Kerja



Meningkatkan kinerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik akan lebih produktif dan efektif dalam melaksanakan tugas mereka.

d. Fokus pada Peningkatan Kemampuan Teknis dan Non-Teknis

Pelatihan tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan teknis (misalnya keterampilan menggunakan perangkat atau aplikasi tertentu), tetapi juga pada pengembangan keterampilan non-teknis, seperti keterampilan interpersonal dan komunikasi. Hal ini memastikan bahwa karyawan tidak hanya siap secara teknis, tetapi juga memiliki kemampuan untuk bekerja dalam tim dan beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis.

e. Mempersiapkan Karyawan Menghadapi Perkembangan Teknologi

Pelatihan membantu karyawan untuk tetap relevan dengan perkembangan teknologi terbaru yang digunakan dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang terlatih dapat memanfaatkan teknologi baru dengan efektif, yang akan meningkatkan efisiensi dan mengurangi risiko kesalahan.

f. Meningkatkan Produktivitas dan Efektivitas dalam Menjalankan Tugas

Dengan pelatihan yang tepat, karyawan dapat bekerja lebih efisien, menghasilkan output yang lebih baik dengan waktu yang lebih sedikit. Kinerja karyawan yang lebih baik berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan perusahaan.



Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi

Pelatihan bertujuan untuk menyelaraskan keterampilan karyawan dengan kebutuhan perusahaan. Dengan keterampilan yang lebih baik dan pengetahuan yang lebih luas, karyawan dapat berkontribusi lebih besar dalam mencapai tujuan strategis perusahaan.

2.1.3.3 Teori Pelatihan

1. Teori Human Capital (Gary S. Becker, 2020)

Teori Human Capital menyatakan bahwa individu adalah aset (modal) produktif bagi organisasi atau negara, dan investasi dalam bentuk pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan kesehatan akan meningkatkan nilai produktivitas mereka. Dampak Positif Teori Human Capital :

- a. Peningkatan Kinerja Karyawan
- b. Meningkatkan Produktivitas Organisasi
- c. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan
- d. Mendukung Pengembangan Karier Karyawan

2.1.3.4 Dampak Pelatihan

Sugiarti (2022) menegaskan bahwa Pelatihan karyawan telah lama dikenal sebagai salah satu strategi utama dalam pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis dan pengetahuan karyawan, tetapi juga menciptakan perasaan dihargai dan didukung oleh organisasi. Lebih dari sekadar peningkatan keterampilan, pelatihan juga memiliki dampak psikologis yang signifikan,

terutama dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan cenderung merasa lebih puas terhadap



pekerjaan mereka, karena mereka melihat adanya perhatian terhadap pengembangan diri mereka, hal ini sejalan dengan penelitian . Simamora, F. N., (2023) dalam penelitiannya pelatihan yang diberikan kepada karyawan berdampak positif pada peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja sendiri merupakan salah satu indikator penting dalam menjaga stabilitas dan produktivitas tenaga kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya menunjukkan komitmen lebih tinggi, loyalitas terhadap perusahaan, serta performa kerja yang lebih baik. Assyahidah, dkk (2024) mengungkapkan bahwa pelatihan yang diberikan secara konsisten dan relevan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pelatihan, kepuasan kerja, dan kinerja merupakan tiga elemen yang saling berhubungan dan membentuk satu kesatuan penting dalam strategi manajemen sumber daya manusia, hal ini sejalan dengan penelitian oleh Yani, A. S., dkk (2024) bahwa Pelatihan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja yang dipengaruhi secara tidak langsung oleh adanya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

2.1.4 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diproduksi dari fungsi- fungsi jabatan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Pencapaian kinerja merupakan suatu proses yang memerlukan sejumlah sumber daya (*resources*) seperti uang, orang, alat, waktu dan sebagainya. Menurut Prasetyo & Suparmi (2022) yang dimaksud dengan kinerja atau



performance adalah tingkat pencapaian kebijakan/program/kegiatan dengan menggunakan sejumlah sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya

Kinerja karyawan merupakan hasil akhir dari usahanya untuk mencapai tujuan perusahaan, dalam lingkup tugas dan tanggung jawabnya Rosmana & Wahyuningsih, (2023). Kinerja setiap karyawan dan tim merupakan cerminan dari kapasitas mereka untuk menjalankan tugasnya dengan cara yang konsisten dengan arah moral, hukum, dan tujuan organisasi yang dinyatakan, serta tingkat kemandirian, ketekunan, dan kapasitas mereka untuk memecahkan masalah. kendala yang diberlakukan oleh jadwal organisasi yang dinyatakan Jufrizen, (2021). Kinerja karyawan, menurut sejumlah ahli, merupakan hasil akhir dari pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam lingkup kewenangan dan tugasnya, dengan tujuan menyeluruh untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang sah. Oleh karena itu, kinerja adalah tindakan yang diwujudkan dalam bentuk hasil yang dicapai oleh pekerja dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya di dalam suatu organisasi.

Sutrisno, E (2019) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan batas wewenang dan tanggung jawabnya sehubungan dengan pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan, secara sah, tanpa melanggar hukum dan sesuai dengan prinsip moral dan etika.



Menurut Prawirosentono (2022) mengemukakan bahwa *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga, keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada kondisi yang kuat.

Menurut Bintoro & Daryanto (2021) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan karyawan secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Armstrong, M (2021) berpendapat bahwa Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja tidak hanya berfokus pada aktivitas atau proses kerja itu sendiri, tetapi juga pada hasil yang dicapai dari pekerjaan yang dilakukan. Kinerja individu



diukur berdasarkan sejauh mana mereka dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui tugas-tugas yang mereka kerjakan.

Manajemen sumber daya manusia, kinerja menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, dan pengelolaan kinerja mencakup penilaian terhadap kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas serta pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja karyawan dapat dilihat dari pelaksanaan tugas-tugas karyawan yang bersangkutan. Menurut Rudman, R. (2020) karyawan yang memiliki kinerja yang efektif adalah karyawan yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas-tugasnya . Evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Berikut adalah penjelasan dalam empat poin terkait dimensi kinerja menurut Sudarmanto (2018) :

1. Kualitas Kerja: Merujuk pada tingkat ketelitian, keandalan, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Kualitas kerja yang baik mencerminkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan produk atau layanan dengan tingkat kesalahan yang minimal dan sesuai dengan harapan organisasi.
2. Kuantitas Kerja: Berkaitan dengan jumlah atau volume pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Indikator ini mengukur seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan tanpa mengorbankan kualitas hasil kerja.



3. Penggunaan Waktu dalam Kerja: Menilai kemampuan karyawan dalam mengelola waktu secara efisien. Karyawan yang dapat memanfaatkan waktu dengan baik akan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu dan meningkatkan produktivitas kerja..
4. Kerja Sama: Mengukur sejauh mana karyawan dapat bekerja dalam tim, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan mendukung tujuan organisasi secara kolektif. Kerja sama yang baik antara individu dalam tim dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Selanjutnya Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator menurut Yulianto (2020) yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality Of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Ketepatan Waktu Kemandirian (*Dependability*)

Tingkat penyelesaian aktivitas sesuai jadwal, dilihat dari sudut koordinasi hasil output serta kemampuan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas.

Efektivitas



Tingkat penggunaan sumber daya organisasi, seperti tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku, dalam mencapai tujuan kerja.

5. Kemandirian

Kemampuan karyawan untuk menjalankan fungsi kerjanya tanpa bergantung pada orang lain.

2.1.4.1 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Siagian (2020) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor, yaitu : kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komunikasi.

Selain itu, Handoko (2021) juga menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1. Motivasi Motivasi merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia berkerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan – kebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya
2. Kepuasan Kerja Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Tingkat stres Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat



stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka

4. Kondisi Pekerjaan Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyaliran dalam ruang kerja.
5. Sistem Kompensasi Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan lebih semangat untuk bekerja.
6. Desain Pekerjaan Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan – kegiatan kerja seseorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikannya

Kasmir (2020) juga berpendapat ada 13 Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Kemampuan dan Keahlian Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.



2. Pengetahuan Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan Kerja Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
4. Kepribadian Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh – sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.
5. Motivasi Kerja Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.
6. Kepemimpinan Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya Kepemimpinan Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

Budaya Organisasi Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-



kebiasaan atau norma - norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

9. Kepuasan Kerja Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.
10. Lingkungan Kerja Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang
11. Loyalitas Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.



2. Komitmen Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin Kerja Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

Dari uraian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat dikelompokkan sebagai berikut adalah :

1. Faktor Personal meliputi Pengetahuan, Keahlian, Kemampuan, Kepribadian, Disiplin Kerja, Motivasi, Komunikasi, Komitmen dan Tingkat Stres yang dimiliki karyawan.
2. Faktor Organisasi meliputi Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Desain Pekerjaan, Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi

2.1.4.2 Dampak Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek krusial dalam mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi. Berbagai studi telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong motivasi, loyalitas, dan produktivitas individu di tempat kerja.

Salah satu penelitian oleh Yani, A. S., dkk (2024) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan, pelatihan



akan lebih berdampak positif terhadap kinerja apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Arifuddin, Aldisa. (2018), selain itu kesesuaian antara individu dan pekerjaan (person-job fit) juga berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja. Dewi, L. P. A. M., dkk (2024) menjelaskan bahwa ketika individu merasa bahwa keterampilan, nilai, dan minat mereka sejalan dengan tuntutan pekerjaan, maka mereka cenderung merasa lebih puas, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Person-job fit yang tinggi menciptakan rasa nyaman, penguasaan tugas, dan perasaan berharga dalam perusahaan. Karyawan yang merasakan kecocokan antara dirinya dan pekerjaannya cenderung merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kepuasan kerja ini kemudian mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih produktif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang optimal. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa P-J fit tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, melainkan melalui kepuasan kerja sebagai perantara. Hal ini sejalan dengan pendapat Kristof-Brown, dkk. (2005) yang menyatakan bahwa person-job fit berkontribusi terhadap kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

2.1.5 Kepuasan Kerja Karyawan



As'ad , M. (2024) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap yang merupakan hasil dari berbagai sikap khusus terhadap faktor-faktor

pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Robbins, (2020) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima. John L. Holland (Sudrajat, 2020) mengembangkan teori kesesuaian (Person-Job Fit Theory) menjelaskan bahwa kepuasan kerja bergantung pada sejauh mana pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan keterampilan, minat, dan nilai-nilai pribadi mereka. Jika ada kesesuaian yang baik antara pekerjaan dan individu, kepuasan kerja akan meningkat dan akan berdampak terhadap pekerjaannya sendiri. Menurut (Tanjung,dkk 2022:122) kepuasan kerja merupakan perilaku (menguntungkan) dimiliki pekerja dengan pekerjaannya yang dihasilkan dari evaluasi lingkungan kerja. Evaluasi ini, yang dapat dilakukan pada salah satu pekerjaannya, dilakukan untuk menunjukkan penghargaan atas pencapaian salah satu nilai kerja yang paling signifikan. (Nabawi, 2019:171) Mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan sifat pribadi yang dimiliki setiap individu, sehingga mempunyai pangkat kepuasan yang berjalan serasi pada pertimbangan dari dirinya sendiri. Jika bertambah banyak prospek pekerjaan yang sinkron pada kegiatan individu tersebut, maka bertambah naik pangkat kepuasan yang dinikmati, begitun sebaliknya. Setiap individu yang bekerja tentunya

inginkan mendapatkan kepuasan yang berasal dari tempat bekerjanya.

epuasan yang diinginkan oleh setiap individu berkaitan dengan mencakup



kompensasi yang didapat, peluang untuk naik jabatan, keperluan, ambisi dan keahlian dimasa lampau yang bersatu sehingga membangun impian kerja mereka (Hendri, 2021:1).

Kepuasan kerja melibatkan berbagai aspek, dimana satu sisi dapat memuaskan sementara sisi lain mungkin kurang memuaskan. Kepuasan kerja sering kali merupakan hasil perbandingan dengan beberapa kondisi, tidaklah bersifat mutlak atau terbatas. Melalui kepuasan kerja, seorang karyawan mampu mengevaluasi apakah pekerjaannya memberikan kepuasan atau sebaliknya. Berbagai sikap yang diperlihatkan oleh individu terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman positif yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka dan juga harapan mereka terhadap pengalaman yang akan datang (Fitriantini, dkk, 2019:27). Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan dukungan atau ketidakdukungan yang ada dalam individu seseorang terkait dengan pekerjaan dan kondisi pribadi mereka. Perasaan yang terkait dengan aspek pekerjaan melibatkan elemen seperti usaha yang diberikan, peluang yang diberikan, perkembangan karir, penempatan posisi kerja, interaksi dengan rekan kerja dan struktur organisasi. Sementara itu, aspek yang terkait dengan diri sendiri mencakup faktor usia, keterampilan, kesehatan dan pendidikan. (Indrasari, 2020) mengatakan bahwa kepuasan muncul ketika kebutuhan individu terpenuhi dan berkaitan dengan tingkat kesenangan atau ketidakpuasan yang terkait

dengan karyawan, yang terhubung dengan imbalan yang mereka percayai dan mereka terima sebagai hasil dari pengorbanan yang mereka lakukan.



2.1.5.1 Faktor Yang Menimbulkan Kepuasan Kerja

As'ad merangkum faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dari pendapat Robbins, dkk (2020) adalah:

1. Faktor psikologis, yaitu berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Meliputi minat, ketentaraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan.
2. Faktor fisik, yaitu berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerjaan dan kondisi fisik karyawan. Meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman, keadaan suhu ruangan, penerangan, kondisi kesehatan karyawan dan sebagainya.
3. Faktor sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar , karyawan dengan atasan, maupun dengan karyawan yang berbeda pekerjaan.
4. Faktor finansial, yaitu berkaitan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jenis macam tunjangan, jaminan sosial, fasilitas yang diberikan, promosi jabatan dan sebagainya.

Sedangkan menurut Robbins, dkk (2020) faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah:

1. Kompenasi, mencakup gaji, tunjangan, bonus, dan insentif lain yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya. Kompensasi



yang adil dan kompetitif merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Disiplin kerja, berkaitan dengan tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan dan kebijakan perusahaan, serta bagaimana mereka menjaga produktivitas dan efektivitas dalam menjalankan tugas. Kedisiplinan membantu menciptakan keteraturan dan efisiensi, sehingga karyawan yang disiplin cenderung menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan merasa lebih puas karena pencapaian tersebut.
3. Lingkungan kerja, mencakup aspek fisik dan psikologis yang secara langsung memengaruhi karyawan. Kondisi fisik yang baik, seperti fasilitas yang aman, bersih, dan nyaman, dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa lebih nyaman dan terlindungi. Selain itu, hubungan sosial yang baik antar karyawan, didukung oleh komunikasi yang efektif dan kerjasama yang solid, menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan.
4. Hubungan dengan atasan, hubungan yang positif dengan atasan merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja, di mana gaya kepemimpinan yang partisipatif, dukungan terhadap pengembangan karir, serta pengakuan atas kontribusi karyawan dapat meningkatkan rasa dihargai, motivasi, dan loyalitas mereka terhadap pekerjaan.

2.1.5.2 Indikator Kepuasan Kerja



Smith et al. dalam (Indrasari, 2020) menyatakan terdapat 5 (lima) dimensi kepuasan kerja yakni:

1. Aspek organisasi, pekerjaan memberikan kesempatan karyawan belajar sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimiliki serta kesempatan untuk bertanggung jawab.
2. Perilaku atasan, ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan karyawan, menasehati dan membantu karyawan serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja karyawan akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi karyawan.
3. Perilaku rekan kerja, jika dalam organisasi terdapat hubungan antara karyawan yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana keompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja karyawan.
4. Promosi jabatan, promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima karyawan dalam organisasi. Kepuasan kerja karyawan akan tinggi apabila karyawan dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut.
5. Gaji, kepuasan kerja karyawan akan terbentuk apabila besar uang yang diterima karyawan sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan karyawan lainnya.

2.1.5.3 Dampak Kepuasan Kerja

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya *person-job fit*, pelatihan, dan kepuasan kerja. *Person-job fit* mengacu pada



sejauh mana kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan yang dijalankan. Penelitian oleh Trysantika, S.dkk (2023) menemukan bahwa *person-job fit* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil ini diperkuat oleh Huang, W., dkk (2023) yang menunjukkan bahwa *job fit* berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja dan efikasi profesional, serta secara tidak langsung meningkatkan performa dan mengurangi niat untuk keluar dari pekerjaan, khususnya di sektor pelayanan kesehatan. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan kemampuan dan nilai pribadi mereka, hal ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan produktivitas kerja. Selain *job fit*, pelatihan juga memainkan peran penting dalam mendukung peningkatan kinerja. Pelatihan yang efektif membantu karyawan dalam memperbarui dan meningkatkan kompetensinya sehingga mereka lebih siap menghadapi tantangan kerja. Suriadi, S. dkk. (2024) menunjukkan bahwa pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di lingkungan institusi pendidikan tinggi. Demikian pula, penelitian oleh Iskandar, S., dkk (2024) dalam industri pariwisata menegaskan bahwa pelatihan soft skills berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja, meskipun faktor lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh langsung. Ini menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan, khususnya yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan, sangat krusial untuk mendorong performa optimal, kepuasan kerja berperan sebagai elemen penghubung yang



memperkuat hubungan antara *job fit* dan pelatihan terhadap kinerja. Dewi, L, dkk (2024) dalam penelitiannya di sektor perhotelan menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *job fit* dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan keterlibatan lebih tinggi, loyalitas yang kuat, dan kecenderungan untuk memberikan kontribusi lebih maksimal. Dengan demikian, *job fit*, pelatihan, dan kepuasan kerja merupakan tiga elemen penting yang saling berinteraksi dan bersama-sama memengaruhi peningkatan kinerja karyawan secara signifikan.

2.2 Tinjauan Empiris

Pelaksanaan penelitian terdahulu ini dimaksudkan untuk menggali informasi tentang ruang penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini. Dengan penelusuran penelitian ini akan dapat dipastikan sisi ruang yang akan diteliti yang dapat diteliti dalam ruangan ini, dengan harapan penelitian ini tidak tumpang tindih dan tidak terjadi penelitian ulang dengan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu yang berhasil dipilih untuk dikedepankan dapat dilihat dari penelitian yang dikemukakan oleh beberapa peneliti terdahulu sebagaimana dikemukakan oleh :



Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel Yang Diteliti	Hasil Penelitian
1.	Jeehyun Choi, Jihye Oh, Junhe Kim (2022)	Relationship between active seniors' job change and life satisfaction: Serial multiple mediation effects of person-job fit and job satisfaction	Job Change, Life Satisfaction, Person-Job Fit, Job Satisfaction	Perubahan pekerjaan berdampak negatif terhadap kepuasan hidup, Kecocokan orang-pekerjaan dan kepuasan kerja secara paralel memediasi hubungan perubahan pekerjaan dan kepuasan hidup, dan terdapat efek mediasi berganda serial dari kecocokan orang-pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap hubungan perubahan pekerjaan dan kepuasan hidup.
2.	Muhtil Karim, Suti aningsih (2023)	The Effect Of Person Job Fit, Person Organization Fit On Organizational Commitment With Job Satisfaction As An Intervening Variable	Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Organizational Commitment, Job Satisfaction.	Kesesuaian pekerjaan dan organisasi seseorang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Kesesuaian orang-pekerjaan, kesesuaian orang-organisasi, dan kesesuaian orang-organisasi terhadap komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja hanya dapat memediasi pengaruh kesesuaian pekerjaan seseorang terhadap komitmen organisasi; pengaruh tidak langsung lebih kuat daripada pengaruh langsung.



3.	Eko Prasetyo Agustian, Riani Rachmawati (2021)	The Effect of Job Rotation and Person-Job Fit On Employee Engagement: The Mediation Role of the Job Satisfaction	Job Rotation, Person-Job Fit, Employee Engagement, Job Satisfaction	Kepuasan kerja dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, rotasi pekerjaan, kesesuaian orang dengan pekerjaan, dan kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi keterlibatan karyawan.
4.	<u>Andrée-Anne Descênes</u> (2020)	Satisfaction with work and person-environment fit: are there intergenerational differences? An examination through person-job, person-group and person-supervisor fit Satisfaction with work and person-environment fit: are there intergenerational differences? An examination through person-job, person-group and person-supervisor fit	Person-environment (pe) fit, Person-job (pj) fit, Person-group (pg) fit and Person-supervisor (ps) fit, Satisfaction with work.	Person-Kecocokan Lingkungan (Pe), Kecocokan Orang-Pekerjaan (Pj), Kecocokan Orang-Kelompok (Pg) Dan Kecocokan Orang-Penyelia (Ps), Kepuasan Kerja. memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerjanya untuk Karyawan Generasi Y.
5.	Evi Maria Marsaulina Hutabarat, Kustoro Budiarta, (2024)	Analysis Of Person Job Fit And Locus Of Control Its Effect On Job Satisfaction	Person Job Fit, Locus Of Control, Job Satisfaction	1. Person Job Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan 2. Locus Of Control berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan 3. Person Job Fit dan Locus Of Control berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan



6.	Jeanita Hinayah Arifianingsih (2017)	Pengaruh Person Organization Fit dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan Lottemart Wholesale) ”	Person Organization Fit dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian menunjukkan bahwa person organization fit dan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan person organization fit dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara simultan person organization fit, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Widyastuti, Titis dan Ika Zenita Ratnaningih (2018)	Hubungan Antara <i>Person job fit</i> Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Kantor Pusat Bank Jateng Semarang	<i>Person job fit</i> Dengan Kepuasan Kerja	Hasil ini menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara <i>person job-fit</i> dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi <i>person job-fit</i> maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Begitu pula sebaliknya, ketika <i>person job-fit</i> yang dimiliki rendah, maka akan semakin rendah pula kepuasan kerja. <i>Person job fit</i> memberikan sumbangan efektif sebesar 36% dan sisanya sebesar 64% ditentukan oleh variabel lain yang tidak disebutkan pada penelitian ini.



8.	Alfani, Muhammad dan M. Hadini (2018)	Pengaruh <i>Person job fit</i> dan <i>Person Organization Fit</i> terhadap OCB dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Kalimantan	<i>Person job fit</i> , <i>Person Organization Fit</i> , OCB dan Kinerja Karyawan	Persepsi tentang kecocokan pekerjaan orang tidak berpengaruh pada OCB dan tidak berpengaruh pada kinerja. Tetapi persepsi tentang kecocokan pekerjaan orang berpengaruh terhadap OCB dan kinerja karyawan. Selanjutnya organisasi orang persepsian sangat sesuai untuk mempengaruhi OCB dan kinerja karyawan. Persepsi OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Ismaykabhani Nuraji dan Muhammad Zakiy (2018)	Pengaruh <i>Person job fit</i> dan <i>Person Organizational Fit</i> terhadap <i>Organization Citizenship Behaviour (OCB)</i> melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi	<i>Person job fit</i> , <i>Person Organizational Fit</i> , OCB dan kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Person-job fit</i> tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara <i>person-job fit</i> terhadap <i>organization citizenship behaviour (OCB)</i> . Tetapi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sedangkan <i>person-organizational fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja memediasi secara penuh hubungan antara <i>person</i>



				<i>organizational fit</i> terhadap OCB.
10.	Den nis Cha nda Dan Ratih Indriyani (2018)	Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Turnover Intention Melalui Kepu- asan Kerja pada PT Paragon Spesial Metal Surabaya	Person Organization Fit Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja	Hasil penelitian bahwa Person organization fit berpengaruh signifikan positif terhadap ke- puasan kerja, person organi- zation fit berpengaruh signifi- kan negatif terhadap turnover intention, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap turnover intention
11.	Muhamma dia Khayrunni sa B. (2021)	Pengaruh <i>Person job fit</i> dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. PLN (PERSERO) UP3 MAKASSAR UTARA	<i>Person job fit</i> dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	Hasil Penelitian bahwa <i>Person job fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, <i>Person job fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan



12.	Muhamma d Yar Khan, Jawaria Mushtaq, & Shumaila Naz, (2022)	Impact of Training and Development on Job Satisfaction and Job Performance with Moderating Effect of Person Job Fit	Training, Development, Job Satisfaction and Job Performance, Pers on Job Fit	Studi ini menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dengan moderasi kesesuaian antara individu dan pekerjaan.
13.	Shahzaf Iqbal, Dr Mubashir Hanif, Dr Sohaib Khan, (2024)	Impact of staff training on university productivity through job satisfaction: A study of ISO 9001-certified institutions	Staff Training, Job Satisfaction, University Productivity	pelatihan staf berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas universitas, dengan kepuasan kerja sebagai mediator
14.	Riya Wilson, Amisha Gupta, Neha Shukla, Priyesh Pal, Ekta Phartiyal, Shruti Singh, (2023)	The Impact of Online Training Programs on Employee Job Satisfaction and Job Performance: A Study in the Healthcare Sector in Delhi NCR	Online Training Programs, Job Satisfaction, Job Performance	Program pelatihan daring berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di sektor kesehatan.
15.	Abdul Khaliq Alvi, Dr. Umar Safder Kayani, Dr. Ghulam Mustafa, (2020)	Relationship of Employee Training, Employee Empowerment, Teamwork with Job Satisfaction	Employee Training, Employee Empowerment. Teamwork, Job Satisfaction	Employee training, employee empowerment, teamwork has significant positive impact on job satisfaction



16.	Misna Ariani, Dwinda Tamara, Adera Rosviliana Malik, Dio Caesar Dharma, (2024)	With Job Satisfaction Or Not? The Role Of Job Satisfaction In The Relationship Between Training And Rewards On Employee Productivity	Training, Rewards, Job Satisfaction, Employee Productivity	Pelatihan dan penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas
17.	Fereshti Nurdiana Dihan, M. Rizky Pratama (2018),	Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survey Pada Departemen Sumber Daya Manusia Di PT. Madubaru Pg/Ps Madukismo),	Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, sebagian ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini juga dibuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
18.	Arifuddin, Aldisa (2018)	Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Merauke	Pelatihan, disiplin kerja, kepuasan dan kinerja karyawan	Bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan, pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan



				terhadap kepuasan kinerja karyawan, kepuasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
19.	Khoirunni sa Kusumani ngum Mustofa, (2018)	Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta)	Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian adanya pengaruh dari pelatihan dan lingkungan kerja pada kepuasan kerja, adanya pengaruh dari pelatihan dan lingkungan kerja pada kinerja, dan adanya pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja pada kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Seluruh koefisien bernilai positif yang menunjukkan adanya pengaruh positif.
20.	Citraningt yas, Nuridha dan Indi Djastuti (2017)	Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan Hotel Megaland Solo)	Pelatihan, Lingkungan Kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,
21.	Tuhumena , Fernanda, Christoffel Konjo dan Frederik G. orang (2017)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado	Pelatihan, Motivasi dan Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja secara simultan dan parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero)



				Kantor Wilayah V Manado
22.	Nur Kusaeni, (2023)	Pengaruh Person Organization Fit Dan Person Job Fit Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Dindukcapil Demak)	Person Organization Fit, Person Job Fit, Kinerja Karyawan, Organizational Citizenship Behavior	Person organization fit dan person job fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Person organization fit, person job fit, organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
23.	Gerry Suryosuk mono, Praningru m, Fahrudin Js Pareke (2022)	Linking Person -Job Fit and Perceived Organization Support to Increase Public Employee Performance: The Role of Innovative Behavior in Workplace	Person -Job Fit, Innovative, Perceived Organization Support, Task Performance	P-J cocok secara positif mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja tugas mempengaruhi perilaku dan tugas inovatif pertunjukan. P-J fit yang dimediasi oleh perilaku kreatif akan mempengaruhi tugas pertunjukan. PJ cocok dengan kinerja tugas secara langsung mempunyai pengaruh yang lebih signifikan dibandingkan jika dimediasi oleh perilaku inovatif.



24.	Eva F. Berahmawati, Sukaria Sinulingga, Rulianda Purnomo Wibowo (2019)	The Effect of Person Job Fit and Person Organization Fit of Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan Employee Performance	Employee Performance, Person Organization Fit, Job Fit Person	Pengaruh person job fit dan person Organization fit terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. kedua variabel independen berpengaruh terhadap hasil kinerja karyawan, dan nilai regresi R sebesar 82,10% yang berarti dua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
25.	Nicolas Goetz, Andreas Wald, (2022)	Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations	Job satisfaction in PO, Organizational commitment in the PO, Task Performance in the TO, Person-job fit in the TO	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dalam lingkungan kerja yang dibentuk oleh hidup berdampingan antara organisasi permanen dan organisasi sementara, bertentangan dengan dampak yang diketahui di dalamnya organisasi permanen
26.	Wenyuan Huang, Chuqin Yuan, Chuqin Yuan, Mi Li, (2019)	Person-Job Fit and Innovation Behavior: Roles of Job Involvement and Career Commitment	Person-Job Fit, Innovation Behavior, Career Commitment, Job Involvement	kecocokan orang-pekerjaan mempengaruhi perilaku inovasi dengan meningkatkan keterlibatan kerja. Selain itu, komitmen karir memperkuat pengaruh positif kecocokan orang-



				pekerjaan terhadap keterlibatan kerja dan perilaku inovasi.
27.	Kusuma, Budi Hartono., dan Lina. (2018).	Pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Survei pada Perguruan Tinggi Swasta di Wilayah Jakarta Barat)	Kepuasan, Kinerja karyawan dan Komitmen Organisasi	Uji hipotesis menggunakan analisis regresi dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen karyawan sebagai variabel intervening tidak dapat dibuktikan melalui penelitian ini.
28.	Dewi Rama Niati , Zulkifli Musannip Efendi Siregar, Yudi Prayoga, (2021)	The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable	Training, Motivation, Job Performance, Career Development	Pelatihan dan motivasi dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan pengembangan karir karyawan demikian juga
29.	Endang Sugiarti, (2022)	The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsendo Primatama In West Jakarta	Training, Work Environment, Career Development, Work Motivation, Employee Performance	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, Pelatihan, lingkungan kerja dan pengembangan karir



				secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
30.	Ida Farida , Sopiah, (2022)	The Influence of Work Training on Employee Performance: Systematic Literature Review	Training, Employee Performance	Pelatihan kerja memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan memperdalam keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan posisi kerja.
31.	Ari Soeti Yani, Lukiyana, R. Elly Prasajo, (2024)	The Effect Of Employee Training And Development On Employee Performance Moderated By Job Satisfaction In The North Jakarta Administrative City Water Resources Department	Training and Development, Employee Performance, Job Satisfaction	Pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
32.	Gede Putu Agus Jana Susila, I Nengah Suarmana yasa, Putu Gede Irma, (2019)	The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance	Training, Work Motivation, Employee Performance	Pelatihan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pelatihan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



				Pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
33.	B. Medina Nilasari, Renny Risqiani, M. Nisfianno or, Farah Margaretha Leon, and Kurniawati	The Influence of Job Satisfaction on Employee Performance of Educational Staff	Job Satisfaction, Employee Performance	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja staf pendidikan
34.	Rafie Zaidan Prayuda, (2022)	Dampak Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan Sekolah Swasta : A Mini Review	Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Transaksional, Kinerja Karyawan	Transaksional dan transformasional keduanya secara signifikan positif terkait dengan kinerja karyawan namun kepemimpinan transaksional adalah lebih signifikan daripada transformasional.



35.	Ronal Regen, Zulfikri, Zubir, Roze Putradinata, Safrinus, (2021)	The influence of organizational culture, motivation and job satisfaction on employee performance	Organizational culture, Motivation, job Satisfaction, Employee performance.	(1)Budaya Organisasi , Motivasi, Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Kesehatan Kota Sungai
36.	Fetty Poerwita Sary, Intan Deanida Pratiwi, (2023)	The Effect Of Career Development, Organizational Culture On Job Satisfaction And Its Impact On Turnover Intention At Pt Xyz Bandung	Career Development, Organizational Culture, Job Satisfaction, Turnover Intention	Pengembangan karier berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, Budaya organisasi juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap niat keluar, Pengembangan karier berpengaruh negatif signifikan terhadap niat keluar, Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap niat keluar, Pengembangan karier memiliki pengaruh tidak langsung terbesar terhadap niat keluar melalui kepuasan kerja, Budaya organisasi juga memiliki pengaruh tidak langsung besar terhadap niat keluar melalui kepuasan kerja



37.	Ade Jaya Sutisna, (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja	Kepuasan kerja karyawan masuk dalam kategori tinggi dan kinerja karyawan masuk dalam kategori tinggi juga serta kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Harper Purwakarta.
38.	Yeni, R Misra; Sit ungkir, Sihol; Amin, Shofia; Edward, (2022)	The effect of person-organization fit, quality of work-life and organizational justice on job satisfaction and employee performance at PT. Jambi Regional Development bank in Jambi West Region	Person-organization fit, Quality Of Work-Life, Organizational Justice Job Satisfaction, Employee Performance	Person-Organization Fit Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja. Quality Of Work Life Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.
39.	Kaur, Harleen; Kaur, Rajpreet, (2023)	Longitudinal effects of high-performance work practices on job performance via person-job fit	High-Performance Work Practices, Job Performance, Person-Job Fit	Praktik seperti pemberdayaan karyawan dan pemberian penghargaan membantu karyawan merasa pekerjaan mereka sesuai dengan harapan dan kemampuan mereka. Kesesuaian antara individu dan pekerjaan meningkatkan kinerja kerja, dengan HPWPs berperan sebagai faktor yang memperkuat hubungan ini.



40.	Li, Junyi; Yang, Hui; Wen, Qingxiong; Zhu, Linna, (2023)	How different forms of job crafting relate to job satisfaction: The role of person-job fit and age	Person-Job Fit, Job Satisfaction, Job Crafting	Kesesuaian Person Job Fit memediasi hubungan antara ketiga bentuk job crafting (task crafting, relational crafting, dan cognitive crafting) dengan kepuasan kerja.
41.	Aris Budiono, (2024)	Job Performance Influenced by Leadership and Training: Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediator Variables	Job performance, Job satisfaction, Organizational commitment, Leadership, Training	Kinerja secara langsung dipengaruhi oleh kepemimpinan, pelatihan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan dan pelatihan. Pada efek tidak langsung, kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan dan pelatihan, sedangkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan variabel mediasi.

Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu

