# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

* 1. **Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah atau topik penelitian. Seperti yang telah penulis paparkan pada bab sebelumnya, terdapat permasalahan mengenai seleksi dan penempatan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka dari itu dalam kajian pustaka ini penulis akan mengkaji teori yang berkaitan dengan seleksi dan penempatan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

* + 1. **Pengertian Manajemen**

Istilah manajemen berasal dari kata *management* (Bahasa Inggris) berasal dari kata manage yang artinya mengurus atau tata laksana, sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Aldila, 2018). Beberapa ahli memberikan definisi tentang manajemen, diantaranya:

Supomo dan Nurhayati (2018) yang mendefinisikan bahwa :

 “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

Pendapat lain disampaikan oleh Robbins, Stephen P. and Mary (2018) yang menyatakan bahwa :

“Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan orang lain sehingga kegiatan mereka diseleksaikan secara efesien dan efektif.

Selain itu G.R Terry dalam Melayu S.P Hasibuan, (2018) menyatakan bahwa:

“Manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari Tindakan-tindakan perecanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Dari pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengelola organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki guna tujuan organisasi yang efektif dan efesien.

#### Unsur – Unsur Manajemen

Setiap perusahaan memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik. Unsur-unsur inilah yang disebut unsur manajemen. Jika salah satu diantaranya tidak sempurna atau tidak ada, maka akan berimbas dengan berkurangnya upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Arif Siaha, dkk, 2019). Menurut George R. Terry dalam buku Principles of Management (2017), unsur-unsur manajemen yang disebut yaitu, “*the six M in management*” yakni, *Man, Money, Material, Macahine, Methods* dan *Market.* Unsur-unsur tersebut diantaranya sebagai berikut.

1. Manusia (*Man*)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manusia maka tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

1. Uang(*Money*)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

1. Bahan(*Materials*)

Material terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

1. Mesin(*Machines*)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

1. Metode (*Methods*)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan dari sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusia itu sendiri.

1. Pasar (*Market*)

Memasarkan produk tentu sangat penting sebab apabila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor yang menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Dari beberapa unsur-unsur manajemen di atas dapat disimpulkan, bahwa manusia adalah unsur dan sarana utama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengarahan.

#### Fungsi – Fungsi Manajemen

Untuk berjalannya suatu usaha dan bisnis seorang manajer yang ada dalam suatu perusahaan harus mengetahui dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik, berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Amirullah (2017) fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Hendry Fayol dalam Hasibuan (2018) mengusulkan bahwa semua manajer paling tidak melaksanakan 4 fungsi manajemen : Perencanaan, Pengorganisasi, Pengarahaan, dan Pengendalian.

1. Perencanaan

Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah – langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan, seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Menentukan tingkat penjualan pada periode yang akan datang, beberapa tingkat kebutuhan tenaga kerja, beberapa modal yang dibutuhkan dan bagaimana cara memperolehnya, seberapa tingkat persediaan yang harus ada di gudang dan keputusan apakah yang harus dilakukan suatu ekspansi merupakan bagian dari perencanaan kegiatan utama dalam fungsi perencanaan adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan tujuan dan target bisnis
2. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
3. Menentukan sumber – sumber daya yang diperoleh
4. Menetapkan standar / indikator keberhasilan dalam pencapaian dan target bisnis
5. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakaan proses pemberian perintah, sumber daya serta pengaturan kegiatan secara kordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana. Kegiatan utama dalam fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi tugas-tugas yang harus dilakukan dan mengelompokkannya kapan saja diperlukan
2. Menugaskan tugas-tugas ini kepada personil sambil mendefinisikan wewenang dan tanggung jawab mereka
3. Mendelegasikan wewenang ini kepada karyawan
4. Membangun hubungan antara otoritas dan tanggung jawab
5. Mengkoordinasikan seluruh kegiatan
6. Pengarahan

Pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. Ketika gairah kerja karyawan menurun seorang manajer segera mempertimbangkan alternatif untuk mendorong kembali semangat kerja mereka dengan memahami faktor penyebab menurunnya gairah-gairah kerja. Kegiatan dalam fungsi pengarahan adalah sebagai berikut:

1. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat kerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
2. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
3. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan
4. Pengendalian

Bagian akhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*Controlling*). Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup tiga kegiatan : (1) menentukan standar presentasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi yang telah ditetapkan. Kegiatan utama keberhasilan dalam fungsi pengendalian sebagai berikut:

1. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
2. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
3. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai yang terkait dengan pencapaian

Dari beberapa fungsi-fungsi manajemen di atas dapat disimpulkan, bahwa manajemen merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

* + 1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah asset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri (Nazar, 2018).

#### Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil, karena merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat (Susiol dan Abdul, 2017).

Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah:

Menurut Hasibuan (2018) mendefinisikan sumber daya manusia yaitu:

“Suatu ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Selain itu Purnaya (2017) menyebutkan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”

Selanjutnya menurut Desseler (2017), manajemen sumber daya manusia yaitu :

“Proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.”

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses, melatih, menilai dalam pendayagunaan, pengembangan serta penilaian seorang karyawan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

* + - 1. **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sudah merupakan tugas utama bagi seorang manajer sumber daya manusia untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif agar bisa memperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang tidak mengecewakan. Manajemen sumber daya manusia mempunyai dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional hal ini berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2018) sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia terdiri atas :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efesien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

1. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

1. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efesien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

1. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

1. Fungsi Operasional

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terdiri atas :

1. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

1. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

1. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

1. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

1. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan ekternal konsistensi.

1. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

1. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan keryawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Dari beberapa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan untuk dapat menunjang aktifitas organisasi/perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

#### Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada umumnya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan aturan kerja yang efektif dengan produktivitas yang tinggi kepada organisasi. Adapun pendapat menurut Sutrisno (2017) menyebutkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruh organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan akan pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasi dan nilai dalam manajemen SDM

Dari beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

* + 1. **Seleksi**

Seleksi merupakan rangkaian proses manajemen sumber daya Manusia. Setelah perusahaan melakukan peramalan terhadap kebutuhan sumber daya manusia serta menetapkan persyaratan jabatan dan uraian jabatannya, perusahaan dapat melanjutkan proses manajemen sumber daya manusia. Seleksi atau Selection adalah proses untuk memilih pelamar untuk dijadikan karyawan dan menempatkan mereka pada posisi yang dibutuhkan oleh organisasi. Dengan kata lain, Seleksi adalah suatu proses pencocokan kebutuhan dan persyaratan organisasi terhadap keterampilan dan kualifikasi para pelamar kerja. Proses Seleksi ini harus memegang Prinsip ‘Right People in the Right Jobs’ yaitu menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. (Garaika dan Helisia, 2019).

Seleksi sebagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak. Sebagai umpan balik dari seleksi yang telah dilakukan yakni berupa penilaian prestasi kerja. Apabila seleksi dilaksanakan dengan baik akan didapat kepuasan, semangat dan akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan. Dalam memanfaatkan sepenuhnya sumber daya manusia tersebut, setiap karyawan diharapkan dapat meneruskan pentingnya semangat kerja, kepuasan kerja, dan prestasi kerja. Peningkatan prestasi kerja akan tercapai apabila karyawan yang dimiliki perusahaan diperoleh dari hasil seleksi yang tepat, (Leli dan Nora, 2017). Berikut ini pendapat para ahli mengenai seleksi adalah sebagai berikut:

Pertama ada pendapat dari Robbins dan Mary Coulter (2018) yang mendefinisikan seleksi seperti berikut ini :

“Seleksi merupakan kegiatan menyaring para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang paling memenuhi kualifikasi atas pekerjaan tersebut.”.

Selain itu Dessler (2018) menyebutkan bahwa:

“Seleksi adalah kegiatan untuk mencapai kesesuaian antara karyawan dan pekerjaan, ini berarti menyesuaikan pengetahuan (*knowledge),* keterampilan *(skills),* kemampuan *(abilities),* dan kompetensi *(competicies)* yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.”

Selanjutnya menurut Sondang P. Siagian (2017) menjelaskan mengenai pengertian seleksi seperti berikut :

“Seleksi merupakan proses yang terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak.”

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memilih calon karyawan mana yang lebih memenuhi kriteria untuk dipekerjakan pada perusahaan.

#### Jenis – jenis Seleksi

Seleksi merupakan proses mencocokan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki. Jenis-jenis seleksi (Thamrin, 2019) :

1. Seleksi administrasi, yaitu seleksi berupa surat-surat yang dimiliki oleh pelamar untuk menentukan sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan.
2. Seleksi secara tertulis, terdiri dari tes kecerdasan, tes kepribadian, bakat, minat, dan prestasi.
3. Seleksi tidak tertulis, terdiri dari wawancara, praktik, maupun kesehatan/ medis.

 Adapun proses seleksi sebagai berikut :



Penyaringan para pelamar

Tes

Wawancara awal





Wawancara mendalam

Evaluasi latar belakang dan referensi



Pengambilan keputusan manajemen

Tes kesehatan atau fisik

Sumber : Cupian dkk (2020)

**Gambar 2.1**

**Proses Seleksi**

#### Tujuan Seleksi

Hasibuan (2018) mengungkapkan seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan:

1. Karyawan yang qualified dan potensial.
2. Karyawan yang jujur dan disiplin.
3. Karyawan yang cakap dengan penentuan yang tepat.
4. Karyawan yang trampil dan bergairah bekerja.
5. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
6. Karyawan yang inovatif dan bertanggungjawab sepenuhnya.
7. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
8. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
9. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.

#### Kualifikasi Dasar Seleksi

Kualifikasi yang menjadi dasar pelaksanaan seleksi di berbagai perusahaan adalah sebagai berikut (Larasati, 2018):

1. Keahlian

Keahlian digolongkan menjadi tiga macam skill (keahlian yang dimiliki oleh pegawai), Human Skill (keahlian yang dimiliki sub pimpinan), Conseptual Skill (keahlian yang dimiliki oleh pucuk pimpinan)

1. Pengalaman

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

1. Kesehatan Fisik

Kesehatan fisik penting untuk dapat menduduki suatu jabatan, tidak mungkin seseorang bisa menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit.

1. Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang dapat menyelesaikan suatu pekerjaan.

1. Umur

Umur harus mendapat perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, dan tanggung jawab seseorang.

1. Kerja sama

Kesediaan kerja sama, baik vertikal maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan, asalkan kerja sama itu sifatnya positif serta berasaskan kemampuan.

1. Kejujuran

Kejujuran merupakan kualifikasi yang sangat penting, karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang.

1. Inisiatif dan Kreatif

Inisiatif dan Kreatifitas dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan tugasnya.

1. Kedisiplinan

Untuk menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada pertauran perusahaan.

#### Kendala-kendala Seleksi

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendala-kendala walaupun telah direncanakan secara cermat karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai fikiran dinamika dan harga diri. Seleksi pelamar jauh lebih sulit daripada memilih mesin-mesin yang akan dipergunakan. Kendala-kendala itu antara lain (Sukmawati, 2017):

1. Tolak ukur

Kendala tolak ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan dipergunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara obyektif. Misalnya mengukur kejujuran, kesetiaan, prakarsa dan lain sebagainya dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan sering didasarkan pada pertimbangan yang subyektif saja.

1. Penyeleksi

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar qualified, jujur dan obyektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya bukan atas fisik pikirannya.

1. Pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya sedangkan yang hal-hal yang kurang baik disembunyikan. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran dan kelihaian untuk mengelabuhi penyeleksi.

Untuk mengurangi kendala-kendala ini perlu dilakukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan maka semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan.

#### Dimensi dan Indikator Seleksi

Dimensi dan indikator dalam seleksi, penulis mengambil teori seleksi menurut Simamora dalam Billy Pottale (2018) yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel yang diuraikan sebagai berikut :

1. Pendidikan

Pendidikan diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

1. Minimal pendidikan
2. Bukti kelulusan
3. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

1. Surat referensi
2. Minimal pengalaman kerja
3. Kondisi Fisik

Kondisi fisik diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

1. Catatan kesehatan
2. Kriteria secara fisik
3. Kepribadian

Kepribadian diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

1. Test Kepribadian
2. Wawancara

Dari teori Spencer dalam Simamora dalam Billy Pottale (2018) dapat disimpulkan bahwa seleksi dapat diukur dengan dimensi yaitu Pendidikan, kondisi fisik, pengalaman kerja dan kepribadian.

### Penempatan

Penempatan kerja merupakan salah satu proses penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang telah menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya karena penempatan kerja yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Penempatan kerja dapat berupa penempatan bagi karyawan baru maupun penugasan kembali bagi karyawan yang telah ada. (Sri Larasati, 2018)

#### Pengertian Penempatan

Penempatan berasal dari istilah *“The Right Man On The Right Place”* yang berarti bahwa dalam menempatkan seorang karyawan sesungguhnya harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Berawal dari filosofi tersebut maka kegiatan penempatan (*staffing)* merupakan hal yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Jika seorang karyawan tidak ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya maka kinerja tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Meski proses ini tidak mudah namun apabila dilakukan melalui tahapan dan proses yang benar maka proses menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat akan terwujud (Sri Larasati, 2018). Beberapa pendapat mengenai penempatan menurut para ahli, yaitu :

Pendapat pertama yaitu Hasibuan (2018) yang menyatakan bahwa :

“Penempatan karyawan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut.”

Sedangkan Bedjo Siswanto dalam Sri Larasati (2018) mengemukakan bahwa penempatan kerja adalah sebagai berikut :

“Suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resikonya dan kemungkinan – kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggungjawab.”

 Selain itu menurut Hariandja (2018), Penempatan kerja merupakan sebagai berikut :

“Proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan, dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja.”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa penempatan merupakan suatu proses penugasan atau pengisian jabatan sesuai dengan seleksi yang telah dilakukan, dengan memperhatikan tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggungjawab.

#### Prinsip-prinsip Penempatan

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja menurut (Arifin, 2017), yaitu :

1. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan, harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus di hargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak di anggap mesin.

1. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melakasanakan pekerjaan.

1. Prinsip *The Right Man On The Right Place.*

Prinsip ini penting di laksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman serta pendidikan yang di miliki oleh orang yang bersangkutan.

1. Prinsip *Equal Pay For Equal Work.*

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

1. Prinsip Kesatuan Arah.

Prinsip ini di terapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, di butuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

1. Prinsip Kesatuan Tujuan.

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus di fokuskan pada tujuan yang dicapai.

1. Prinsip Kesatuan Komando.

Karyawan yang bekerja selalu di pengaruhi adanya komando yang di berikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

1. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja.

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

#### Dimensi dan Indikator Penempatan

Yuniarsih (2018) mengungkapkan tentang penempatan karyawan menyangkut beberapa indikator dari penempatan pegawai itu sendiri yaitu :

1. Pendidikan

Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :

a. Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.

b. Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

1. Pengetahuan Kerja
2. Pengetahuan mendasari keterampilan
3. Peralatan kerja
4. Prosedur Pekerjaan
5. Keterampilan Kerja

Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Indikator keterampilan kerja adalah :

1. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
2. Keterampilan fisik, dapat bertahan lama dengan pekerjaan yang dikerjakannya.
3. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato dan lainnya.
4. Pengalaman Kerja

Pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman pekerjaan ini indikatornya adalah : Pekerjaan yang harus dilakukan.

Berdasarkan uraian diatas, dimensi penempatan kerja dipengaruhi empat hal, yaitu pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan pengalaman kerja. Hal ini harus terpenuhi agar menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.

### 2.1.5 Kinerja Karyawan

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu perusahaan adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian perusahaan tidak dapat mencapai tujuan. Kinerja dalam sebuah perusahaan merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas perusahaan. (Mangkunegara, 2017)

#### Pengertian Kinerja Karyawan

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yaitu untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan berbagai aktivitas perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja karyawan yang dimiliki oleh perusahaan, semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas (Mangkunegara, 2017). Adapun pengertian kinerja menurut beberapa pendapat para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja dideskripsikan sebagai berikut:

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Kemudian menurut Sutrisno (2017) yaitu sebagai berikut :

“Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan, berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.“

Selain itu menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2018) mengungkapkan pendapatnya mengenai Kinerja yaitu sebagai berikut :

“Kinerja adalah Hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut, kesimpulannya yaitu bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mana dapat berupa kualitas maupun kuantitas yang berhasil dicapai oleh setiap pegawai selama menyelesaikan tugas maupun tanggunjawabnya.

#### Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in place, the man on the right job*)

1. Faktor Motivasi

Memotivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*), motivasi merupakan kondisi yang menggerakan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

#### 2.1.5.3 Pengukuran Kinerja

Peningkatan kualitas suatu organisasi harus didukung dengan standar atau ukuran untuk menilai apakah suatu organisasi tersebut mempunyai kinerja baik atau tidak. Adapun beberapa faktor penentu kinerja menurut T.R. Mitchell dalam Sri Larasati (2018) mengemukakan bahwa terdapat lima indikator kinerja yang dapat diukur, antara lain sebagai berikut :

1. Kualitas pekerjaan(*Quality of Work*), yaitu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan yang dihasilkan dari suatu pekerjaan.
2. Kecepatan/ketepatan (*Promptness*), menunjukan waktu yang diperlakukan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
3. Inisiatif(*Initiative*), menunjukan apresiasi seseorang terhadap pekerjaannya dengan berusaha mencari, menemukan dan mengembangkan metode-metode yang efektif untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan hasil yang gemilang.
4. Kemampuan (*Capability*), potensi yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan efisien dan efektif.
5. Komunikasi (*Communication*), kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan sesama rekan sekerja maupun lingkungannya yang berguna untuk mendukung aktivitas pekerjaan.”

Selanjutnya, Indra Bastian dalam Rachmatika (2018) menyebutkan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundang-undangan, dan sebagainya.
2. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik.
3. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.”

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja sebuah perusahaan itu sangat perlu, baik pada proses maupun hasil. Urusan organisasi guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan karyawan itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya. Sehingga dengan pengukuran kinerja tersebut dapat diketahui dan ditingkatkan kinerjanya.

1. **Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dikembangkan dibawah pengaruh MBO (*Management by Objectives*). Kadang disebut orientasi pada hasil penilaian karena masukkan kesepakatan tujuan dan penilaian terhadap hasil yang diperoleh terhadap tujuan. Penilaian biasanya dipertahankan dari keseluruhan kinerja dan berkaitan dengan tujuan individu. Penilaian sifat (*trait ratings*) juga digunakan, namun diganti dalam beberapa skema berdasarkan penilaian kompetensi (*competency ratings*). (Armstong, 2017)

Seperti yang dikemukakan oleh Advisory Conciliation and Arbitration Service (ACAS) (dalam Armstrong, 2017) bahwa penilaian secara teratur mencatat penilaian atas kebutuhan kinerja, potensi, dan pengembangan karyawan. Penilaian adalah kesempatan untuk mengambil keseluruhan pandangan tentang isi, beban dan volume kerja, untuk melihat kembali apa yang telah dicapai selama periode pelaporan dan menyetujui tujuan untuk yang berikutnya.

Menurut ACAS (dalam Armstong, 2017) menyatakan bahwa penilaian dapat membantu memperbaiki kinerja karyawan, kinerja pekerjaan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dan menentukan bagaimana kekuatan paling baik dimanfaatkan dan kelemahan diatasi.

Menurut Levinson menyatakan bahwa penilaian kinerja perlu dilihat bukan sebagai teknik tetapi sebagai proses yang melibatkan orang dan data, oleh sebab itu keseluruhan proses tidak memadai. Ia juga menunjukkan bahwa penilaian biasanya tidak diakui sebagai fungsi normal manajemen dan bahwa tujuan individu jarang terkait dengan tujuan bisnis. Terdapat 5 prosedur yang umumnya digunakan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan menurut Robbins (2018) yaitu :

* 1. Menentukan Standar Kinerja (*Establish Performance Standards With Employees*)

Proses penilaian kinerja dimulai dari penentuan standar kinerja yang didasari oleh tujuan strategis oragnisasi. Standar tersebut harus mencerminkan arah tujuan strategis organisasi serta deskripsi pekerjaan (job description). Standar kinerja juga harus jelas dan objektif untuk dapat dipahami dan diukur.

* 1. Mengkomunikasikan Ekspektasi (*Communicate Expectations*)

Setelah kinerja ditetapkan, harus dilakukan komunikasi dari ekspetasi - ekspetasi yang ada di dalam standar tersebut, pegawai seharusnya tidak menduga-duga mengenai apa yang diharapkan dari dirinya.

* 1. Mengukur Kinerja (*Measure Actual Performance*)

Aktual Empat sumber yang umum digunakan dalam mengukur kinerja aktual karyawan diantara lain adalah: observasi pribadi, laporan statistik, laporan verbal, serta laporan tertulis. Kinerja yang diukur haruslah relevan dengan standar yang telah ditetapkan.

* 1. Membandingkan Kinerja Aktual Dengan Standar (*Compare Actual Performance With Standards*)

Tahap ini mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan yang terdapat diantara kinerja aktual dengan standar yang ada. Dalam tahap ini perlu dijelaskan alasan-alasan dari perbedaan kinerja yang muncul serta derajat toleransi dari penyimpangan yang ada terhadap standar guna mendapatkan informasi yang lengkap mengenai kinerja aktual seseorang, serta upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaikinya.

* 1. Mendiskusikan Hasil Penilaian Dengan Pegawai Bersangkutan (*Discuss The Appraisal With The Employee*)

Salah satu tugas yang paling menantang didalam pengukuran kinerja adalah menunjukkan hasil penilaian kinerja secara akurat kepada pegawai bersangkutan. Kesan yang diperoleh pegawai berdasarkan hasil pengukuran kinerja akan berdampak besar terhadap kepercayaan diri dan kinerja kedepannya.

* 1. Lakukan Tindakan Korektif Jika Perlu (*If Necessary, Initiate Corrective Action)*

Tindakan korektif dari dua jenis: tindakan korektf seketika dan tindakan korektif mendasar. Tindakan korektif seketika berfokus pada gejala permasalahan, seperti kesalahan dalam prosedur dan langsung melakukan tindakan koreksi saat itu juga. Tindakan korektif mendasar berfokus pada penyebab permasalahan, menganalisa tentang bagaimana dan mengapa kinerja dapat menyimpang dari standar serta menyediakan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan untuk meningkatkannya.

Penilaian kinerja akan memberikan informasi penting berupa kesenjangan antara kinerja aktual dengan kinerja harapan atau ekspetasi di dalam organisasi. Penilaian kinerja merupakan sebuah proses sistematis dan berkelanjutan, maka perlu adanya pendekatan yang tepat dalam melaksanakannya. Berikut adalah beberapa pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan (Robbins, 2018):

1. Pendekatan Standar Absolut

Dalam pendekatan ini karyawan dinilai berbanding dengan standar, dan hasil evaluasi pegawai tersebut bersifat independen terhadap kinerja pegawai lain. Pendekatan ini fokus terhadap mengukur sifat/perilaku kerja pegawai secara individu.

1. Pendekatan Standar Relatif

Pendekatan ini membandingkan kinerja karyawan dengan karyawan lainnya. Berdasarkan pendekatan ini dapat diperoleh informasi tentang individu dengan kinerja unggul (superior performer).

1. Pendekatan MBO (*Management By Objectives*)

Kinerja dinilai berdasarkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, khususnya didalam departemen tempat dirinya beraktifitas.

1. **Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja tentunya bertujuan untuk mengukur seberapa baik kinerja karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan Menurut Werther dan Davis (2017), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

1. *Performance Improvement*

Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

1. *Compensation Adjustment*

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

1. *Placement decision*

Menentukan promosi, transfer, dan demotion.

1. *Training and development Needs*

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

1. *Carrer Plannig and development*

Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.

1. *Staffing process deficiencies*

Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.

1. *Informational Inaccuracie and job-design-errors*

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

1. *Equal employement opportunity*

Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.

1. *External challenges*

Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.

1. *Feedback*

Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Dari beberapa teori yang diuraikan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya penilaian kinerja merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha karyawan bertujuan untuk tercapainya suatu tujuan organissasi atau perusahaan.

1. **Standar Kinerja**

Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi dan merupakan pembanding atas tujuan dan target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi perusahaan maupun para karyawan (Abdullah, 2017)

1. **Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari teori yang diutarakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2017), yaitu:

1. Kuantitas Kerja

Dimensi kuantitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu

* 1. Ketelitian
	2. Kecepatan
	3. kepuasan
1. Tanggungjawab

Dimensi tanggungjawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

* 1. Hasil kerja
	2. Mengambil keputusan
1. Dimensi Kerja Sama

Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

* 1. Jalinan kerja sama
	2. Kekompakan
1. Insiatif

Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu

* 1. Mewujudkan Kreatifitas
	2. Berfikir Positif

Dari teori Anwar Prabu Mangkunegara (2017), dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat diukur dengan dimensi yaitu Kuantitas Kerja, Tanggungjawab, Kerja Sama, Inisiatif.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian – penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai pembanding dan gambaran untuk penelitian yang sedang peneliti lakukan, mengenai seleksi, penempatan terhadap kinerja karyawan, Berikut ini tabel beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan bahan pembanding agar diketahui perbedaan dan persamaannya. Penulis sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama Peneliti** | **Judul Penelitian** | **Hasil** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| 1 | Rigska R. Muntu, Viktor. P.K. Lengkong, Raymond Ch Kawet (2017, Vol. 5, No. 3) | Pengaruh Seleksi, Pelatihan dan Penempatan kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO) Tbk Kantor Cabang Manado | Seleksi, Pelatihan, dan Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO) Tbk Kantor Cabang Manado | Menggunakan variabel Seleksi dan Penempatan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. | Menambahkan Pelatihan sebagai variabel bebas dan objek penelitian berbeda. |
| 2 | Leli Sumanti Lubis dan Nora Pitri Nainggolan. (2017, Vol. 2, No. 1) | Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Schneider Elektric Manufacturing Batam | Seleksi, dan Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. SCHNEIDER ELECTRIC MANUFACTURING BATAM. | Menggunakan Variabel Seleksi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. | Penulis tidak menambahkan variabel rekrutmen kerja sebagai variabel bebas dan objek penelitian berbeda. |
| 3 | Nurul Aisyah dan Angelia Giovanni (2018, Vol. 1, No. 2) | Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Maya Pada Internasional, Tbk. | Proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Maya Pada Internasional, Tbk. | Menggunakan Variabel Seleksi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. | Penulis tidak menambahkan variabel proses rekrutmen sebagai variabel bebas dan objek penelitian berbeda. |
| 4 | Yovita Aldilaningsari, (2018, Vol. 9, No. 1) | Pengaruh penempatan terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank JATIM cabang Malang | Hasil penelitian menunjukan bahwa Penempatan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank JATIM cabang Malang. | Mengunakan variabel penempatan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. | Objek penelitian berbeda. |
| 5 | Asri Nur Fadilah, Abdul Hakim, Siswidiyanto (2018, Vol.1, No. 5) | Pengaruh Penempatan pagawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penempatan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. | Sama-sama mengunakan variabel penempatan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.Lanjutan Tabel 2.1 | objek penelitian berbeda. |
| 6. | Ibnu Al Avisena (2018, Vol. 19, No. 1) | Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan pada bagian Divisi Produksi di PT. Barata Indonesia Persero Gresik | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel seleksi dan penempatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. | Sama-sama mengunakan variabel seleksi dan penempatan sebagai variabel bebas serta kinerja sebagai variabel terikat. | objek penelitian berbeda. |
| 7. | Yulasmi, (2018 Vol 23) | Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. | Sama-sama mengunakan variabel seleksi dan penempatan sebagai variabel bebas serta kinerja sebagai variabel terikat.  | Penulis tidak menggunakan rekrutmen sebagai variable bebas dan objek penelitian berbeda. |
| 8. | Caecilia Rosa Permatasari, Dr. Hari Susanta Nugraha, M.Si (2018, Vol.6, No.1) | Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gramedia, Jakarta | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. | Sama-sama mengunakan variabel seleksi dan penempatan sebagai variabel bebas serta kinerja sebagai variabel terikat. | Penulis tidak menggunakan rekrutmen sebagai variable bebas dan objek penelitian berbeda. |
| 9. | Retla Della Rustawan, Nor Norisanti, Kokom Komariah (2019) | Pengaruh Proses Seleksi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Jawa Barat dan Banten Tbk. Cabang Sukabumi | Hasil penelitian menunjukan bahwa Seleksi dan Penempatan kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. | Sama-sama menggunakan variabel Seleksi dan penempatan sebagai variabel bebas dan menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat. | Objek penelitian berbeda. |
| 10. | FX. Suwarto dan Arief Subyantoro (2019, Vol.7, No. 7) | *The Effect Of Recrutiment, Selection and Placement on Employee Performance* | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. | Sama-sama menggunakan variabel seleksi dan penempatan sebagai variabel bebas, serta menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat.Lanjutan Tabel 2.1 | Penulis tidak menggunakan rekrutmen sebagai variabel bebas. |
| 11. | Karina Octavia Muaja,Adolfina,Lucky.O. Dotulong (2017, vol.5, no.2) | Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap KinerjaKaryawan pada PT. Bank Sulutgo kantor cabang utama Manado | Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulut-Go Kantor Cabang Utama Manado. | Sama-sama menggunakan variabel penempatan sebagai variabel bebas dan menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat. | Penulis tidak menggunakan variabel pengalaman kerja dan objek penelitian berbeda. |
| 12. | Billy Renaldo Potale, Viktor Lengkong, Silcyljeova Moniharapon (2018, vol.16, no.4) | Pengaruh proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo | Hasil penelitian menunjukkan pengaruhantara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan khususnya pada PT. Bank SulutGo, ternyatadiketahui ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. | Sama-sama menggunakan variabel seleksi sebagai variabel bebas dan menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat. | Penulis tidak menggunakan variabel Rekrutmen dan objek penelitian berbeda. |
| 13. | Hiskia Jonest Runtunuwu,Joyce Lapian,Lucky Dotulong (2017, vol.3, no.3) | Pengaruh Disiplin, Penempatan dan Lingkungan Kerja terhadapKinerja Pegawai pada Badan Pelayanan Perizinan TerpaduKota Manado  | Disiplin Kerja, Penempatan Kerja dan Lingkungan Kerjasecara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Begitu juga dengan DisiplinKerja, Penempatan Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.Lanjutan Tabel 2.1 | Sama-sama menggunakan variabel Penempatan sebagai variabel bebas dan menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat. | Penulis tidak menggunakan variabel Disiplin, Lingkungan Kerja dan objek penelitian berbeda. |
| 14. | Aan Rio Pratama, Nurul Qomari, Bramastyo Kusumo Negoro (2017, Vol.3, no.3) | Pengaruh Rekrutmen, Penempatan danPelatihan terhadap Kinerja Karyawan padaPT. Unilever Indonesia, Tbk | Berdasarkan perhitungan tersebut, dapatdisimpulkan secara parsial rekrutmen, penempatan, dan pelatihan memilikipengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. | Sama-sama menggunakan variabel Penempatan sebagai variabel bebas dan menggunakan variabel Kinerja sebagai variabel terikat. | Penulis tidak menggunakan variabel Rekrutmen, Pelatihan dan objek penelitian berbeda. |
| 15. | Marhamila Sari, Misransyah Akos, Muhammad Akbar (2019, vol.3, no.2) | Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan PenempatanTerhadap Kinerja Pegawai Pemerintah non PNS(Studi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1)rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) seleksi berpengaruh positif dansignifikan terhadap kinerja pegawai,  (3) penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (4)penempatan adalah variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai. | Sama-sama mengunakan variabel Seleksi dan Penempatan sebagai variabel bebas serta Kinerja sebagai variabel terikat. | Penulis tidak menggunakan variabel Rekrutmen dan objek penelitian berbeda. |
| 16. | Agung Augustrianto, Ahmad Riadi, Anita Silvianita (2018, vol.13, no.2) | Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Pegawai PT. Pindad (Persero) | penelitian ini menunjukkan bahwa baik secara parsial maupunsimultan seleksi dan penempatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadapkinerja pegawai divisi senjata PT. Pindad (Persero). | Sama-sama mengunakan variabel Seleksi dan Penempatan sebagai variabel bebas serta Kinerja sebagai variabel terikat. | objek penelitian berbeda. |
| 17. | Sagung Binda Karmita,I Wayan Gede Supartha,Putu Saroyini Priantini (2017) | Pengaruh Motivasi Kerja dan Penempatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan(Studi pada Analis kredit PT. BPD Bali cabang utamaDenpasar) | Hasil penelitian inimenunjukan bahwa motivasi kerja dan penempatan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadapkepuasan kerja. Motivasi kerja dan penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasankerja berpengaruh postif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | Sama-sama mengunakan variabel Penempatan sebagai variabel bebas serta Kinerja sebagai variabel terikat.Lanjutan Tabel 2.1 | Penulis tidak menggunakan variabel Motivasi Kerja sebagai variabel bebas dan tidak menggunakan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel terikat serta objek penelitian berbeda. |
| 18. | A.V.T. Palembang., O.S. Nelwan., 2017)vol.5, no.3) | Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan(Studi kasus pada Karyawan PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo area Manado) | Hasil penelitian yang didapat melalui uji regresi linier berganda, yaitu rekrutmen,seleksi, dan penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. | Sama-sama mengunakan variabel Seleksi dan Penempatan sebagai variabel bebas serta Kinerja sebagai variabel terikat. | Penulis tidak menggunakan variabel Rekrutmen dan objek penelitian berbeda. |
| 19. | Marina Syafitri (2020, vol.1, no.1) | Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Kerja Terhadap KinerjaKaryawan PT. Gajah Putih Elastis Kabupaten Tangerang | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Terdapat pengaruh seleksiterhadap kinerja karyawan secara signifikan. Ada pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Adapengaruh seleksi dan penempatan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. | Sama-sama mengunakan variabel Seleksi dan Penempatan sebagai variabel bebas serta Kinerja sebagai variabel terikat. | objek penelitian berbeda. |
| 20. | Didi Slamet Riyadi,Resista Vikaliana (2020, vol.6, no.1) | Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Suzuki Finance Indonesia KantorPusat Jakarta | pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerjakaryawan di Kantor Pusat Jakarta Suzuki Finance Indonesia adalah positif dan signifikan. | Sama-sama mengunakan variabel Seleksi dan Penempatan sebagai variabel bebas serta Kinerja sebagai variabel terikat.Lanjutan Tabel 2.1 | Objek penelitian berbeda. |
| 21. | Patricia Runtuwen, Bernhard Tewal, Christoffel Mintardjo (2018, vol.16, no.01) | Pengaruh Penempatan kerja, Mutasi dan Beban kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank SulutGo Manado | Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja, mutasi, dan beban kerja secara simultan atau secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank SulutGo(Manado). | Sama-sama mengunakan variable Penempatan sebagai variabel bebas serta Kinerja sebagai variabel terikat. | Penulis tidak menggunakan variabel Mutasi dan Beban kerja serta objek penelitian berbeda. |
| 22. | Badawi Badawi, Fitriyah Fitriyah (2018, vol.13, no.1) | Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Adis Dinamika Sentosa Kabupaten Majalengka | Dari hasil penelitian ini, secara parsial diketahui bahwa seleksi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dan penempatan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan secara simultan dapat diketahui bahwa seleksi dan penempatan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. | Sama-sama mengunakan variabel Seleksi dan Penempatan sebagai variabel bebas serta Kinerja sebagai variabel terikat. | Objek penelitian berbeda. |
| 23. | Saela Meiyer (2020, vol. 3, no.2) | Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Frontliner pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga | Hasil penelitian menunjukan yaitu secara simultan danparsial rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja. | Sama-sama mengunakan variabel Seleksi dan Penempatan sebagai variabel bebas serta Kinerja sebagai variabel terikat. | Penulis tidak menggunakan variabel Rekrutmen dan objek penelitian berbeda. |
| 24. | Ricky Montolalu,Lotje Kawet,Olivia Nelwan (2018, vol.4, no.1) | Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja dan Penempatan pegawai terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara | Hasil penelitian menunjukan kepribadian, orientasi kerja dan penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerjapegawai. | Sama-sama mengunakan variabel Penempatan sebagai variabel bebas serta Kinerja sebagai variabel terikat. | Penulis tidak menggunakan variabel Kepribadian dan Orientasi kerja serta objek penelitian berbeda. |
| 25. | Bela Cintya, Dr.Ir. Syarifuddin, M.M. (2020, vol.7, no.2) | Pengaruh Seleksi, Penempatan dan Pelatihan terhadap Kinerja karyawanWilayah Telekomunikasi Bekasi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk | Hasil uji secara simultan (uji F), seleksi, penempatan, danpelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Wilayah Telekomunikasi BekasiPT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. | Sama-sama mengunakan variabel Seleksi dan Penempatan sebagai variabel bebas serta Kinerja sebagai variabel terikat. | Penulis tidak menggunakan variabel Pelatihan dan objek penelitian berbeda. |

Lanjutan Tabel 2.1

Lanjutan Tabel 2.1

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa penelitian terdahulu diatas dapat dijadikan acuan peneliti dalam melakukan penelitian, sehingga peneliti dapat memperoleh teori yang digunakan dalam suatu penelitian. Dalam penelitian terdahulu peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama dengan judul peneliti, namun peneliti mengambil beberapa penelitian yang mempunyai salah satu variabel yang sama dengan peneliti. Sebagai referensi penelitian terdahulu diatas menunjukan bahwa hasil penelitian penulis terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan peneliti. Dengan adanya beberapa variabel yang memiliki kesamaan pada penelitian terdahulu diatas dapat dijadikan acuan sehingga dapat memperkuat hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian. Penelitian yang peneliti lakukan merupakan pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam penelitian.

* 1. **Kerangka Pemikiran**

 Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaiman teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen (Sugiyono, 2017)

1. **Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja**

Seleksi merupakan rangkaian proses manajemen sumber daya Manusia. Setelah perusahaan melakukan peramalan terhadap kebutuhan sumber daya manusia serta menetapkan persyaratan jabatan dan uraian jabatannya, perusahaan dapat melanjutkan proses manajemen sumber daya manusia. Seleksi atau *Selection* adalah proses untuk memilih pelamar untuk dijadikan karyawan dan menempatkan mereka pada posisi yang dibutuhkan oleh organisasi. Dengan kata lain, Seleksi adalah suatu proses pencocokan kebutuhan dan persyaratan organisasi terhadap keterampilan dan kualifikasi para pelamar kerja. Proses Seleksi ini harus memegang Prinsip ‘*Right People in the Right Jobs*’ yaitu menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. (Garaika, Margahana, 2019).

Saat ini ada perusahaan-perusahaan yang kurang serius dalam melakukan seleksi. Sering kali ada perusahaan yang melakukan proses seleksi berdasarkan hasil rekomendasi, nepotisme, penarikan anggota keluarga tanpa melihat latar belakang orang tersebut. Tahap penyeleksian merupakan proses penting dalam memilih tenaga kerja pada suatu perusahaan. Apabila calon tenaga kerja tidak sesuai dengan persyaratan jabatan yang dibutuhkan oleh perusahaan, maka akan menimbulkan masalah dikemudian hari. Apabila persyaratan mereka masih belum memadai dan dipaksakan untuk direkrut, hasilnya akan merugikan perusahaan yang bersangkutan karena mengganggu kinerja yang sudah ada. Suatu jabatan harus ditempati oleh orang yang tepat dan mengerti akan tugas dan tanggung jawabnya, karena dengan penempatan jabatan yang tepat maka kinerja karyawan tersebut akan baik. Oleh karena itu penyeleksian tenaga kerja harus dilakukan dengan cara yang benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja dapat segera terpenuhi dan tercapainya tujuan perusahaan. Proses seleksi karyawan sesuai dengan persyaratan dan standar yang ditetapkan dapat mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan secara efektif dan efisien (Garaika dan Helisia, 2019).

Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa seleksi dapat mempengaruhi kinerja, sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Leli Sumanti dan Nora Pitri (2017) Menyatakan bahwa seleksi dapat mempengaruhi kinerja Pt. Schneider Electric Manufacturing Batam. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Nurul (2017) juga menyatakan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Maya Pada Internasional, Tbk. Begitu pula hasil penelitian oleh Billy Renaldo Potale, Viktor Lengkong, Silcyljeova Moniharapon (2018) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan seleksi terhadap kinerja karyawan.

1. **Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja**

Penempatan kerja merupakan salah satu proses penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang telah menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya karena penempatan kerja yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Penempatan kerja dapat berupa penempatan bagi karyawan baru maupun penugasan kembali bagi karyawan yang telah ada. (Sri Larasati, 2018)

Penempatan karyawan atau pegawai yang tepat maka akan meningkatkan kreatifitas dalam departemen maupun pegawai itu sendiri, sehingga tujuan yang diharapkan akan terlaksana sesuai harapan. Sebaliknya penempatan pegawai yang tidak tepat, maka kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi. Itulah sebabnya dalam manajemen terdapat rumus: The right man on the right place. (Sri Larasati, 2018)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yovita Aldilaningsari (2018) pada PT. Bank JATIM cabang Malang menunjukkan bahwa penempatan kerja mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Selain itu menurut Asri Nur Fadilah, Abdul Hakim, Siswidiyanto (2018) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penempatan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Setelah itu menurut Muaja, Adolfina and Dotulong (2017) menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulut-Go Kantor Cabang Utama Manado. Selanjutnya oleh Hiskia Jonest Runtunuwu, Joyce Lapian, Lucky Dotulong (2017) menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Serta menurut Aan Rio Pratama, Nurul Qomari, Bramastyo Kusumo Negoro (2017) bahwa penempatan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian menurut Sagung Binda Karmita, I Wayan Gede Supartha, Putu Saroyini Priantini (2017) menyatakan bahwa penempatan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya menurut Patricia Runtuwen, Bernhard Tewal, Christoffel Mintardjo (2018) Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja secara simultan atau secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Setelah itu menurut Ricky Montolalu, Lotje Kawet, Olivia Nelwan (2018) Hasil penelitian menunjukan bahwa penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Pengaruh Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan

Agar keberhasilan suatu tujuan perusahaan ini dapat tercapai secara optimal, maka diperlukan kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Kinerja karyawan yang optimal tercermin dalam seleksi yang baik dan penempatan kerja yang sesuai. (R. R. Muntu., V. P. K. Lengkong., 2017).

Seleksi dan penempatan sangat berhubungan erat kaitanya dengan kinerja. Hal ini terlihat dari bagaimana seleksi dan penempatan kerja mempengaruhi kinerja. Dengan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih *qualified* sehingga pembinaan, pengembangan dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah, kemampuan kerja akan lebih terjamin yang akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan. (Hasibuan, 2018).

Kemudian menurut hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rigska R. Muntu, Viktor. P.K. Lengkong, Raymond Ch Kawet (2017) menjelaskan bahwa seleksi dan penempatan secara bersama-sama maupun sendiri dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu melakukan seleksi yang objektif supaya dapat melakukan penempatan yang sesuai kriteria. Setelah itu oleh Ibnu Al Avisena (2018) menunjukan bahwa variabel seleksi dan penempatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian oleh Yulasmi (2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel seleksi dan penempatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Caecilia Rosa Permatasari dan Dr. Hari Susanta Nugraha, M.Si (2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel seleksi dan penempatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Lalu penelitian yang dilakukan oleh Retla (2019) menyatakan hasil penelitian menunjukan bahwa Seleksi dan Penempatan kerja terhadap Kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Serta penelitian yang dilakukan oleh Subyantoro (2019) hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Marhamila dan Misransyah (2019) hasil penelitian menunjukan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Agung Augustrianto, Ahmad Riadi dan Anita Silvianita (2018) penelitian ini menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan seleksi dan penempatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Setelah itu penelitian yang dilakukan oleh Syafitri (2020) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Ada pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Ada pengaruh seleksi dan penempatan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2020) pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat Jakarta Suzuki Finance Indonesia adalah positif dan signifikan. Setelah itu penelitian yang dilakukan oleh Badawi & Fitriyah (2018). Dari hasil penelitian ini, secara parsial diketahui bahwa seleksi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan penempatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan secara simultan dapat diketahui bahwa seleksi dan penempatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Meiyer (2020) Hasil penelitian menunjukan yaitu secara simultan dan parsial seleksi dan penempatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja. Setelah itu penelitian yang dilakukan oleh Syarifuddin (2020) menunjukan seleksi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas, maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti Gambar 2.2 berikut ini :

Leli S. dan Nora P. (2017)

Nurul A. dan Angelia G. (2018)

Billy R.P, dkk (2018)

Rigska R. Muntu dkk (2017)

Ibnu A. A. (2018)

Yulasmi (2018)

Caecilia R. P, dkk (2018)

Retla D. R, dkk (2018)

FX. Suwarto, dkk (2019)

Marhamila Sari, dkk (2019)

Agung Augustrianto, dkk (2018)

Marina Syafitri (2020)

Didi S. R, dkk (2020)

Badawi dan Fitriyah (2018)

Saela Meiyer (2020)

Bela Cintya, dkk (2020)

**Seleksi**

1. Pendidikan

2. Pengalaman kerja

3. Kondisi fisik

4. Kepribadian

Dessler (2018)

**Kinerja Karyawan**

1. Kuantitas

2. Tanggungjawab

3. Kerjasama

4. Inisiatif

Anwar Prabu Mangkunegara (2018)

**Penempatan**

1. Pendidikan

2. Pengetahuan

3, Keterampilan diri

4. Pengalaman

Hasibuan (2018)

Yovita Aldilaningsari (2018)

Asri Nur Fadilah, dkk (2018)

Karina O. M, dkk (2017)

Aan Rio Pratama, dkk (2017)

**Gambar 2.2**

**Paradigma Penelitian**

* 1. **Hipotesis Penelitian**

 Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban-jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. (Sugiono, 2018).

 Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka berfikir, maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

1. Terdapat pengaruh Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan.
2. Terdapat pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan.
3. Terdapat pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan