

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian untuk mendukung pemecahan masalah yaitu kajian mengenai Manajemen sumber daya manusia, seleksi karyawan, penempatan kerja, dan kinerja serta penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai acuan dasar teori untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis.

2.1.1 Pengertian Organisasi

Organisasi secara etimologi berasal dari bahasa latin yaitu *organizare*. Kemudian dalam bahasa Inggris yaitu *organize* yang berarti membentuk suatu kebulatan dari bagian-bagian yang berkaitan satu sama lainnya. Menurut Robbin. Steven P (2016:2), pengertian dari organisasi adalah salah satu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi dan berwenang untuk mengerjakan usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Organisasi juga diartikan sebagai kolektivitas orang-orang yang bekerja sama secara sadar dan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu. Gibson (2017:7) mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan yang memungkinkan masyarakat untuk mencapai tujuan tertentu yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan. Apabila kita membicarakan organisasi sebagai suatu sistem, berarti memandangnya terdiri dari unsur-unsur yang saling bergantung dan di dalamnya terdapat sub-sub

sistem. Sedangkan struktur di sini mengisyaratkan bahwa di dalam organisasi terdapat suatu kadar formalitas dan adanya pembagian tugas atau peranan yang harus dimainkan oleh anggota-anggota kelompoknya. Istilah organisasi dapat pula diartikan sebagai suatu perkumpulan atau perhimpunan yang terdiri dari dua orang atau lebih punya komitmen bersama dan ikatan formal mencapai tujuan organisasi, dan di dalam perhimpunannya terdapat hubungan antar anggota dan kelompok dan antara pemimpin dan anggota yang dipimpin atau bawahan.

Dari kedua definisi di atas, dapat dinyatakan betapa pentingnya organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen dalam melaksanakan segala kebijakan/keputusan yang dibuat pada tingkatan administratif maupun manajerial. Dalam hubungan ini, hakiki organisasi dapat ditinjau dari dua sudut pandangan. Pertama, organisasi dipandang sebagai wadah, tempat di mana kegiatan administrasi dan manajemen dilaksanakan. Kedua, sebagai proses yang berusaha menyoroiti interaksi (hubungan) antara orang-orang yang terlibat di dalam organisasi itu.

2.1.2 Pengertian Manajemen

Setiap kegiatan organisasi perusahaan dituntut adanya suatu manajemen yang baik agar keberlangsungan hidup organisasi agar tetap terjamin. Manajemen yang baik merupakan hasil cipta, rasa, pikiran, dan perbuatan manusia yang dapat menolong manusia mencapai tujuannya. Manajemen yang baik adalah hasil dari pikiran dan karya manusia, sekalipun manusia didukung peralatan dan keuangan yang memadai, tetapi yang menentukan baik buruknya manajemen adalah cara

berfikir dan bertindak. Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengordinasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang ditentukan terlebih dahulu.

Manajemen adalah “Manajemen adalah seni dan ilmu Menurut M. Manullang (2018:2) yang dikutip oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.”

Menurut Kristiawan dkk (2017) manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengatur, mengendalikan, mengkomunikasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen (Planing, Organizing, Actuating, Controlling) agar organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut Sarina & Mardalena (2017:7) manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja sama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa, manajemen mengandung tujuan yang hendak dicapai, manajemen meliputi usaha-usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, didalam usaha untuk mencapai. tujuan tertentu melalui proses fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan.

2.1.2.1 Fungsi-fungsi Manajemen

Menurut Fayol ,Henri. dalam bukunya Said (2017:37) menjalankan fungsi-

fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan hal yang penting bagi suksesnya sebuah tujuan, program dan proyek dalam sebuah organisasi. Perencanaan adalah sebuah proses penyusunan strategi, program, dan aktivitas penggunaan sumber daya organisasi di masa yang akan datang. Perencanaan yang baik adalah setengah dari sebuah kesuksesan organisasi. Sebagai contoh dalam organisasi pemerintahan, perencanaan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) merupakan salah satu bentuk perencanaan yang disusun oleh pihak manajemen untuk memprediksi anggaran yang dibutuhkan selama satu tahun ke 13 depan dan untuk memprediksi pendapatan yang akan diterima selama periode satu tahun.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses untuk mengalokasikan sumber daya dalam departemen dan unit kerja sehingga jelas pembagian kerja dan tugas masing-masing unit. Pengalokasian kerja dalam departemen dan unit memungkinkan pelaksanaan kegiatan menjadi lebih efektif dan efisien. Pengorganisasian bertujuan untuk memudahkan pelaksanaan kegiatan dalam sebuah organisasi sehingga menjadi jelas tanggung jawab setiap bidang masing-masing, serta dengan adanya pengorganisasian, manajer dapat menentukan berapa jumlah personil yang dibutuhkan dan serta struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

c. *Leading* (Kepemimpinan)

Topik yang menarik dalam pembahasan manajemen adalah topik kepemimpinan

dalam pengelolaan sebuah organisasi manajemen dan kepemimpinan sangatlah penting bagi organisasi karena manajer yang efektif harus memiliki karakteristik kepemimpinan. Kepemimpinan dalam fungsi manajemen dapat dilihat sebagai penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

d. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan proses yang dilaksanakan secara terukur untuk memastikan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan mampu mencapai target, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Oleh karena itu, pengendalian menjadi penting bagi sebuah organisasi sebagai feedback terhadap pelaksanaan tahapan-tahapan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Kurangnya pengawasan terhadap organisasi akan berdampak pada rusaknya reputasi dan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi tersebut

Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan, dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2.1.2.2 Unsur - unsur Manajemen

Seorang manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut

pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (dalam Usman Effendi, 2017:28) tentang unsur manajemen, terdiri dari atas man, money, materials, machines, methods, dan markets. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

2. Uang (*Money*)

Money merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji, dan lain sebagainya.

3. Bahan (*Materials*)

Materials adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang/jasa.

4. Mesin (*Machine*)

Machine adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa.

5. Metode (*Methods*)

Methods adalah cara-cara yang ditempuh atau teknik yang dipakai untuk

mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional.

6. Pasar (*Market*)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam perannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain :

1. Manajemen sumber daya manusia (*man*).
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (*money*).
3. Manajemen akuntansi biaya (*materials*).
4. Manajemen produksi (*machines*).
5. Manajemen pemasaran (*r market*).
6. *Methods* adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

Berdasarkan uraian diatas mengenai unsur manajemen, penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa unsur manajemen merupakan elemen yang ada dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan yang apabila semua unsur itu digabungkan akan menghasilkan sebuah sinergi guna keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuannya.

2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kekaryawanan. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Pengertian manajemen sumber daya manusia oleh para ahli dikemukakan berbeda-beda dalam penyajian dan penekanannya, tetapi semua itu sebenarnya mempunyai pengertian yang hampir sama dan memiliki makna yang tidak jauh berbeda, berikut ini beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia:

Menurut Malayu S.P Hasibuan dalam R. Supomo & Eti Nurhayati (2017:7) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

”Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan karyawan dan masyarakat.”

Sedangkan menurut Rivai 2017. menjelaskan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang dapat meliputi segi – segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.”

Menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 2) menyatakan bahwa : “Manajemen SDM

merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya”.

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni dengan suatu proses (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi organisasi. Dengan prosedur yang terus berkelanjutan yang memiliki tujuan mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien juga membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.

2.1.3.1 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan hal penting bagi pertumbuhan suatu perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menentukan kualitas yang dimiliki perusahaan dengan menerapkan fungsi SDM, maka perusahaan dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Berikut adalah fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:21) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

a. Perencanaan (Planning)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (Organizing)

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

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

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

e. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis,

teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan mengajarkan keahlian yang diperlukan baik untuk pekerja saat ini maupun dimasa mendatang oleh para manajer profesional.

g. Pengendalian (*Controlling*)

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

h. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

i. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan mengajarkan keahlian yang diperlukan baik untuk pekerja saat ini maupun dimasa mendatang oleh para manajer profesional.

j. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai

imbalan jasa yang diberikan dari perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

k. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

l. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka mau bekerja sama sampai waktu pensiun.

m. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan instansi pemerintahan dan norma- norma sosial.

n. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh

keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka penulis telah sampai pada pemahaman bahwa terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. 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. Strategi mengelola karyawan oleh Arif Yusuf Hamali (2018:16-18), ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia :

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 efektif dan efisien.
- c. Mengembangkan kualitas kerja.
- 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 sumber daya manusia kepada semua karyawan.

3. 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.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif

orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional, dan yang terakhir adalah tujuan individual dari karyawan itu sendiri.

2.1.4 Pengertian Seleksi

Seleksi merupakan kegiatan lanjutan dari rekrutmen yang sudah dilakukan sebelumnya. Artinya hasil rekrutmen yang dilakukan perusahaan kemudian dipilih untuk menentukan mana yang layak atau memenuhi kualifikasi yang diharapkan atau memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Untuk memilih karyawan yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan diperlukan tahap-tahap seleksi. Dengan terpilihnya karyawan setelah melalui tahap seleksi, maka akan didapat tenaga kerja yang mau dan mampu untuk bekerja sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Seleksi adalah rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima (Rivai, 2017)

Seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan seleksi bertujuan untuk memutuskan seorang pelamar diterima bekerja atau tidak, hal ini diungkapkan oleh Sedarmayanti (2016)

Proses seleksi juga akan memperoleh karyawan yang akan mematuhi aturan dan loyal terhadap perusahaan. Definisi seleksi menurut beberapa ahli dalam buku karangan R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018: 52) adalah sebagai berikut:

- a. Menurut James A. F Stoner, proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan di antara calon-calon pengisi jabatan. Aplikasi dari penilaian, wawancara, dan pengecekan referensi adalah yang biasa digunakan dalam penetapan keputusan seleksi.
- b. Menurut Dale Yoder, seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan di bagi menjadi dua bagian, yaitu yang akan diterima dan yang ditolak.
- c. Malayu S. P Hasibuan menjelaskan bahwa seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima dan ditolak untuk menjadi karyawan pada perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

2.1.4.1 Tujuan Seleksi

Helisia Margahana Garaika ,2019. Didalam proses seleksi perusahaan harus mendapatkan tenaga kerja yang tepat di dalam posisi yang tepat pula. Tujuan Seleksi tersebut diantaranya:

- a. Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan/ pekerjaan.
- b. Memastikan keuntungan investasi SDM perusahaan.
- c. Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat.
- d. Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan deskriminasi.
- e. Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima.

2.1.4.2 Metode Pengadaan Seleksi

1. Metode ilmiah, yaitu pengembangan seleksi non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat. Tahapannya dengan cara berikut:
 - 1) metode kerja yang jelas dan sistematis,
 - 2) berorientasi kepada prestasi kerja,
 - 3) berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan,
 - 4) berdasarkan kepada job analysis dan ilmu sosial lainnya dan
 - 5) berpedoman kepada undang-undang perburuhan.
2. Metode non ilmiah, yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi Helisia Margahana Garaika, 2019.. Tahapannya meliputi:
 - 1) surat lamaran,
 - 2) ijazah terakhir dan transkrip nilai,
 - 3) surat keterangan pekerjaan dan pengalaman,
 - 4) referensi/rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya,
 - 5) walk interview,
 - 6) penampilan dan keadaan fisik,
 - 7) keturunan dari pelamar dan
 - 8) tulisan pelamar.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Seleksi Karyawan

Menurut Fayol, Henry. (2017) Simamora indikator dan Dimensi dari variabel seleksi berdasarkan teori yang telah ditemukan dengan alat ukur yaitu:

1) Pendidikan

Tinjauan mengenai pendidikan dan pengalaman dari seorang pelamar melalui proses seleksi. Sekalipun pendidikan dan pengalaman bukan merupakan kriteria yang penting, tetapi bisa di gunakan untuk tujuan-tujuan penting lainnya.

2) Referensi

Referensi merupakan metode seleksi yang penting untuk mengevaluasi terutama kelakuan baik seseorang pelamar.

3) Pengalaman

Tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang di milikinya.

4) Kesehatan

Kesehatan merupakan pemeriksaan kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan. Tidak mungkin karyawan akan dapat berprestasi baik jika ia sering sakit dan tidak dapat hadir untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

5) Tes Tertulis

Tes tertulis dalam pelaksanaannya lebih menekankan pada penggunaan kertas dan pensil sebagai instrumen utamanya, sehingga tes menjejakan soal atau jawaban ujian secara tertulis, baik dengan cara tulisan tangan maupun komputer.

6) Tes Wawancara

Wawancara merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk melihat, apakah calon pekerja merupakan kandidat yang tepat atau tidak.

2.1.5 Pengertian Penempatan Kerja

Syaiful Bahri (2019) mengemukakan bahwa penempatan karyawan adalah proses menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif yang didasari oleh informasi analisis pekerjaan. Menurut Trisnawati (2019) Penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh suatu pimpinan instalansi atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu. Menurut Hakim (2019) bahwa penempatan kerja pegawai merupakan tindak lanjut seleksi, yaitu penempatan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut.

2.1.5.1 Faktor Penempatan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan menurut Cahyati (2018) sebagai berikut:

1. Pertumbuhan perusahaan.

Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintahan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosial-ekonomi-politik dalam dan luar negeri.

2. Reorganisasi.

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian atau penjualan perusahaan atau merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan pekerja, dan program pensiun dini. Ujung-ujungnya adalah mempengaruhi keputusan karyawan.

3. Kecenderungan ekonomi umum.

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka/karyawan yang permanen dan temporer, serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran

besarbesaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan, semakin membaik, rekrutmen, dan seleksi karyawan baru.

4. Atrisi.

Pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis, dan meninggal disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Penempatan Kerja

Nugraha dkk (2017) Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. menurut Nugraha dkk (2017) Adapun beberapa indikator penempatan kerja Sebagai berikut:

1. Kemampuan

Yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental -berpikir, menalar, dan memecahkan masalah.

2. Kecakapan

Merupakan kecakapan yang diperlukan semua orang, baik mereka yang bekerja, belum bekerja, tidak bekerja maupun mereka yang masih menempuh pendidikan

3. Keahlian

Kemahiran atau kepandaian dalam sesuatu bidang kepakaran.

2.1.6 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan merupakan motivasi moral karyawan, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan yang ingin diraih sebuah perusahaan (Hasibuan, 2018). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai kondisi situasional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dalam bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Secara sederhana, kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Sifat dari kepuasan kerja itu sendiri sangat individual, yang berarti pandangan tentang perasaan puas antara seorang individu dengan individu lain akan sangat berbeda. Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018: 74).

Hal ini dikarenakan setiap individu adalah makhluk unik yang berbeda satu dengan lainnya sehingga sistem nilai yang dianut untuk mengukur kepuasan kerja yang dimiliki setiap individu akan berbeda pula. Pada umumnya, cara untuk mengukur kepuasan kerja adalah dengan melihat seberapa banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang. Semakin banyak aspek yang telah terpenuhi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki orang

tersebut. Perasaan puas umumnya dicirikan sebagai suatu perasaan positif yang kemudian membawa dampak perilaku yang positif dalam diri seseorang. Robbins dan Judge (2017) secara spesifik mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri.

Perasaan positif ini umumnya identik dengan rasa bahagia dan nyaman karena harapan seseorang dari pekerjaannya telah banyak terpenuhi. Secara lebih sederhana, Apabila sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki seseorang maka rasa puas terhadap pekerjaan akan timbul. Karakteristik kepuasan kerja merupakan suatu hal yang kompleks karena terdapat banyak elemen dalam pekerjaan dan interaksi di lingkungan kerja yang mungkin menjadi bahan pertimbangan bagi seorang individu dalam mengukur kepuasan kerja. Pengukuran tingkat kepuasan kerja umumnya lebih mudah dilakukan dengan cara menentukan hal-hal apa saja yang membuat seseorang merasa tidak puas akan pekerjaannya. Indikator dari perasaan puas atau tidak puas juga dapat dinyatakan dari seberapa besar harapan yang sudah terpenuhi dalam pekerjaan seseorang.

Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang sejauh mana pekerjaan mereka dapat memberikan keadaan emosi seperti itu. Menurut Hani Handoko, kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang

dihadapi lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen sumber daya manusia harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya.

Sementara menurut *Robbins*, kepuasan kerja merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan kerjayang tinggi biasanya memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya sementara seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya biasanya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu topik yang menarik dalam riset MSDM, khususnya mengenai perilaku karyawan dalam organisasi. *As'ad* (2017) menyatakan bahwa penelitian sebab-sebab dan sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Arah penelitian kepuasan kerja kali ini adalah untuk mengetahui bagaimana dampak dari kepuasan kerja terhadap tingkah laku berkomitmen.

Diharapkan perusahaan mampu megambil langkah yang tepat dalam memotivasi karyawan dan meminimalisir perilaku tidak puas yang dimiliki karyawan. *Robbins dan Judge* (2017:116) menyatakan bahwa terdapat empat respons tindakan yang akan dilakukan oleh karyawan sebagai akibat dari tingkat kepuasan yang dimiliki, yaitu:

- a. Keluar (*Exit*) Merujuk pada perilaku meninggalkan organisasi, termasuk di dalamnya adalah perilaku untuk mencari posisi baru yang lebih tinggi atau lebih

baik di perusahaan lain dengan cara melakukan pengunduran diri dari organisasi (*resigning*).

b. Berperilaku Aktif (*Voice*) Merupakan response untuk secara aktif dan konstruktif berusaha untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan permasalahan dengan senior atau atasan, dan mengurus aktivitasaktivitas organisasi,

c. Setia (*Loyalty*) Response kesetian berarti secara pasif tapi optimis menunggu adanya perbaikan keadaan, termasuk berbicara sebagai wakil perusahaan di dalam mengaggapi kritik dari luar, dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang benar.

d. Acuh (*Neglect*) Merupakan respinse pasif yang memungkinkan keadaan untuk menjadi lebih buruk, termasuk di dalamnya adalah terjadi aksi absenteeism, keterlambatan, berkurtangkan usaha, dan meningkatnya tingkat kesalahan (*error rate*). Berdasarkan empat respon tindakan tersebut, bisa dikatakan bahwa respons berperilaku aktif (*voice*) dan setia (*loyalty*) akan menjadi keuntungan yang diterima perusahaan sebagai akibat tingginya rasa kepuasan kerja. Sedangkan, respons keluar (*exit*) dan bersikap acuh (*neglect*) merupakan dampak negatif yang akan diterima karyawan apabila terjadi tingkat ketidakpuasan kerja yang tinggi. Demi mencegah timbulnya dampak negatif dari rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan,

Sutrisno (2017:79), menyebutkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam

memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja.

2.1.6.1 Teori Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa teori kepuasan, yang terdiri dari:

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat Sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Wibowo (2017:416) menyatakan sebagai berikut:

1. Two-Factor Theory

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan seperti: kondisi kerjapengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti: sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivator*.

2. *Value Theory*

Menurut konsep ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama yang berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaan adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya. Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa teori kepuasan kerja terdiri dari 2 (dua), yaitu: *Two Factor Theory* dan *Value Theory*.

2.1.6.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan menurut *Robbins* dan *Judge* (2017) ada empat faktor:

- a. Rekan kerja yang mendukung

Individu mendapat sesuatu yang lebih dari pada sekadar uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan. Untuk sebagian karyawan, kerja memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung mampu meningkatkan kepuasan kerja. Memilikirekan kerja yang mendukung akan membuat karyawan merasa nyaman di tempat kerja. Lingkungan yang nyaman tersebut membuat karyawan tidak mudah stress dan tertekan sehingga mudah memperoleh kepuasan dalam bekerja.

b. Penghargaan yang sesuai

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang mereka rasa adil dan sesuai dengan harapan-harapan mereka. Ketika bayaran dianggap adil, sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan. Karyawan yang merasakan bahwa bayaran yang diterimanya sesuai dengan apa yang diharapkan dan dikerjakan maka akan menciptakan kepuasan dalam bekerja.

c. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman atau tidak berbahaya. Selain itu, sebagian besar karyawan lebih menyukai bekerja relatif dekat dengan rumah, mudah dijangkau dengan kendaraan dengan fasilitas yang relatif modern dan bersih, serta dengan peralatan yang memadai. Fasilitas yang memadai tersebut akan

membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah sehingga akan memperoleh kepuasan dalam bekerja.

d. Pekerjaan yang menantang

Pada umumnya, individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik kerja mereka. Karakteristik-karakteristik ini membuat kerja lebih menantang secara mental dan membuatnya tertarik untuk menyelesaikan pekerjaannya. Apabila karyawan tertarik dengan pekerjaannya maka akan menjadi motivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Hasil pekerjaan yang berkualitas akan membuat dirinya bangga dan puas dengan pekerjaannya.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Afandi, 2018:82), indikator kepuasan kerja adalah sebagai

Berikut:

a. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

b. Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

c. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

d. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

e. Rekan kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Judul penelitian, Nama dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan penelitian
1	Pengaruh kompetensi dan seleksi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada pt. Tirta sumber menara lestari Memo Sitorus , Togi Manalu, Ira Andira (2020) <i>Tijarah, Volume 1 No. 19 Tahun 2020</i>	- Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa Seleksi dan pengaruh kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.	- Variabel independen yang digunakan sama yaitu Seleksi dan Variabel dependent yaitu Kepuasan kerja	- Tempat penelitian berbeda - Kota penelitian berbeda - Variabel independent berbeda yaitu Penempatan Kerja
2	Pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja sekretariat daerah Aceh Jaya	- Dalam penelitian ini seleksi dan penempatan mempengaruhi kepuasan kerja dan juga berpengaruh	- Variabel independen yang digunakan sama yaitu Penempatan Kerja dan Seleksi - Variabel dependent sama	- Tempat penelitian berbeda - Kota berbeda - Peneliti terdahulu tidak meneliti tentang

	T. Khairullah , Amri , M. Shabri Abd. Majid (2016) <i>Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 5, No. 1, Februari 2016</i>	terhadap kinerja karyawan	yaitu kepuasan kerja	Variabel kinerja
3	Pengaruh penempatan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru di madrasah alimah se-kabupaten jember Nur Rohim (2020) <i>JIEMAN, Vol. 2 No. 2, Desember 2020</i>	- Hasil dari penelitian tersebut adalah penempatan kerja yang sesuai dapat membuat Kepuasan kerja	- Satu variabel independent sama yaitu penempatan Kerja - Variable dependent sama yaitu kepuasan kerja	- Tempat berbeda - Kota berbeda - Peneliti terdahulu tidak meneliti variabel seleksi - Variabel dependent berbeda yaitu Kinerja
4.	Pengaruh pelatihan dan penempatan terhadap kepuasan kerja bagian produksi PT. Oerlikon Balzers Artoda Indonesia Baeha Waruwu, Freddrick Tiagita. P (2019) <i>Jurnal Ekonomi dan Industri Volume 20, No. 3, September- Desember 2019</i>	Dalam penelitian tersebut didapat bahwa seleksi sangat berpengaruh penting dalam sebuah perusahaan	Satu variabel independent penulis dan peneliti sama yaitu Seleksi dependent yang berbeda yaitu Kepuasan Kerja	- Tempat berbeda - Kota berbeda - Peneliti terdahulu tidak meneliti variabel penempatan Kerja - Saya menggunakan variabel dependent yaitu Kepuasan kerja
5.	Pengaruh penempatan, motivasi kerja, dan stres kerja terhadap kepuasan kerja A.A Ngr Angga Dwipalguni, Ni	Terdapat pengaruh yang signifikan antara Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja	Satu Variabel dependent yang digunakan sama yaitu Kepuasan Kerja	- Tempat berbeda - Kota berbeda - Peneliti terdahulu tidak meneliti variabel penempatan Kerja dan

	Wayan Mujiati (2015) <i>E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 9, 2015: 2777-2805</i>			Seleksi
6.	Pengaruh kompensasi, penempatan karyawan, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada <i>art industries</i> Boyolali Riris Wanti Apriyani, Setia Iriyanto <i>Jurnal Unimus, Vol 16, No. 2 2020</i>	- Bahwa penempatan kerja berdasarkan kesesuaian pengetahuan, penempatan kerja berdasarkan kesesuaian keterampilan, dan penempatan kerja berdasarkan kesesuaian kemampuan memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan	- Satu variabel independent sama yaitu Penempatan Kerja	- Tempat berbeda - Kota berbeda - Peneliti terdahulu tidak meneliti variabel seleksi dan Kepuasan Kerja
7.	Analisis pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kepuasan kerja dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Andi Tenriama Rahman, Siti Haerani, Wardhani Hakim (2019) <i>Jurnal Hasanudin Vol. wh2 No.1 Januari 2019</i>	- Seleksi dan penempatan kerja yang sudah tepat memberikan efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja Aparatur Sipil Negara	- Memiliki variabel sama yaitu Seleksi, Penempatan Kerja, dan Kepuasan kerja	- Tempat dan berbeda - Kota peneliti berbeda - Peneliti meneliti variabel Kinerja sedangkan saya tidak
8	Pengaruh penempatan kerja, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Pos Indonesia	Pengaruh penempatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Pos Indonesia	- Memiliki variabel i sama yaitu penempatan kerja,	- berbeda - Kota penelitian berbeda - Peneliti terdahulu tidak meneliti variabel seleksi kerja

	<p>Nugraha putra karya dinata dan margaretha banowati talim (2022)</p> <p><i>Jurnal ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol.6 No.2, 2022</i></p>			
9	<p>Analisis Faktor-Faktor penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan Pt Yuniko Asia Prima di Kota Bandung.</p> <p>Darwis Agustriyana (2017)</p> <p><i>Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship Vol 9, No. 2 (2017)</i></p>	<p>Karyawan yang di tempatkan sesuai dengan skill dan pengetahuan yang dia miliki dapat meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja karyawan tersebut.</p>	<p>- Memiliki variabel yang sama yaitu Penempatan Kerja dan Kepuasan kerja</p>	<p>- Tempat penelitian berbeda - Kota penelitian berbeda - Peneliti terdahulu tidak meneliti variabel seleksi</p>
10	<p>Pengaruh system seleksi dan pelatihan terhadap kepuasan kerja di PT. X</p> <p>Liyawah ian nur patria suryawan (2022)</p> <p><i>E-JURNAL MANAJEMEN TSM E-ISSN: 2775-8370 Vol. 2, No. 1, Maret 2022, Hlm. 75-86</i></p>	<p>Pengaruh system Seleksi dan pelatihan memiliki pengaruh yang sangat besar bagi kepuasan kinerja seorang karyawan. Maka harus dioptimalkan dengan sangat baik.</p>	<p>- Memiliki variabel yang sama yaitu Seleksi</p>	<p>- Tempat penelitian berbeda - Kota penelitian berbeda - Peneliti terdahulu tidak meneliti variabel kepuasan kerja</p>
11	<p>Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. POC Jambi</p>	<p>- Karyawan PT. POC Jambi maish bekum puas atas penempatan kerja dan masih kurangnya</p>	<p>- Memiliki variabel yang sama yaitu Penempatan Kerja dan Kepuasan Kerja</p>	<p>- Tempat penelitian berbeda - Kota penelitian berbeda - Peneliti terdahulu</p>

	<p>M. Al Muhadtin, M. Agus wahyudi, Ronald Hutapea (2021)</p> <p><i>Jurnal Manajemen Bisnis dan keuangan Vol.02, No. 2 (2021) Oktober</i></p>	<p>pendidikan karyawan menjadi salah satu factor nya. Dan Penempatan kerja sangat berpengaruh besar terhadap kepuasan Kerja</p>		<p>tidak meneliti variabel Seleksi</p>
12	<p><i>The impact of recruitment and selection on job statisfaction: Evidence from private school in erbil</i></p> <p>Govand Anwar & Inji Shukur (2015)</p> <p><i>Internacional journal of social sciences&educational studies, March 2015, Vol.1 No.3</i></p>	<p>- selection, has an effect on job satisfaction at a Private School in Erbil</p>	<p>- Have the same variables, namely selection and job satisfaction</p>	<p>- Different research sites - Different Research Years - Different research cities - Previous researchers did not examine the work placement variable</p>
13	<p><i>Self-selection models for public and private sector job satisfaction</i></p> <p>Luechinger, Simon ; Stutzer, Alois ; Winkelmann, Rainer (2020)</p> <p><i>Internacional jounay Zurich Open Repository and Archive</i></p>	<p>-selection, has an effect on job satisfaction at public and private sector</p>	<p>- Have the same variables, namely selection and job satisfaction</p>	<p>- Different research sites - Different Research Years Different research cities - Previous researchers did not examine the work placement variable</p>
14	<p>Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Pegawai terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai</p> <p>Wilfridus Djaga</p>	<p>- Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hak ini berarti bahwa semakin baik kompetensi yang</p>	<p>- memiliki variabel yang sama yaitu Penempatan Kerja dan Kepuasan Kerja</p>	<p>- Tempat penelitian berbeda - Tahun Penelitian Berbeda - Kota penelitian berbeda - Peneliti terdahulu tidak meneliti</p>

	<p>Ngebu, Desak Ketut Sinataasih, Made Subudi (2018)</p> <p><i>E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Vol. 7 No. 12 (2018)</i></p>	<p>dimiliki pegawai yang bekerja di Dinas PKPO Kabupaten Ngada, maka makin besar pula kepuasan kerja serta kinerja</p>		<p>variabel Selksi dan saya tidak meneliti variabel Kinerja Karyawan pegawai</p>
15	<p><i>A Study on Recruitment and Selection in Bsnl With Special Reference to Job Satisfaction in Three Different Ssas Using Sem Modeling</i></p> <p>Dr. R. GOPINATH (2016)</p> <p><i>Intrnacional journey Volume : 5 / Issue : 7 / July 2016 • ISSN No 2277 - 8179 / IF : 3.508 / IC Value : 69.4</i></p>	<p>- <i>Selection has a positive effect on job satisfaction if it is carried out properly and as needed.</i></p>	<p>- <i>Researchers examined the same variables, namely Selection, and Job Satisfaction</i></p>	<p>- <i>Different research sites</i> - <i>Different Research Years</i> - <i>Different research cities</i> - <i>I did not research recruitment variables</i></p>
16.	<p>Kepemimpinan, penempatan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Bank BNI KCU Manado</p> <p>ApriliaChristy. MaweiOlivia Nelwan Yantje Uhing (2017)</p> <p><i>ISSN 2303-1174 Jurnal EMBA Vol.2 No.2 Juni 2014, Hal. 944-954</i></p>	<p>- Dalam penempatan kerja dibutuhkan banyak sekali elemen yang penting. Dengan meningkatkan standar karyawan yang diseleksi mengalami peningkatan dan memnuhi standar yang diinginkan.</p>	<p>- Peneliti meneliti variabel yang sama yaitu penempatan kerja</p>	<p>- Tempat penelitian berbeda</p> <p>- Tahun Penelitian Berbeda</p> <p>- Kota penelitian berbeda</p> <p>- saya tidak meneliti variable kepemimpinan dan kompensasi</p>
17.	<p>Pengaruh penempatan, motivasi kerja dan stress kerja terhadap kepuasan kerja</p>	<p>- Dalam penentuan Penempatan kerja didasarkan dengan skill yang dimiliki dan</p>	<p>- Memiliki variabel yang sama yaitu Penempatan Kerja</p>	<p>- Tempat penelitian berbeda</p> <p>- Tahun Penelitian</p>

	<p>A.A Ngr Angga Dwipalguna dan Ni Wayan Mujiati (2015)</p> <p><i>E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 9, 2015: 2777-2805</i></p>	<p>pengalaman kerja yang telah ditempuh oleh karyawan untuk mendapat posisi yang sesuai</p>		<p>Berbeda</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kota/Negara penelitian berbeda - Saya tidak meneliti variabel motivasi kerja dan stress kerja
18.	<p>Pengaruh penempatan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p> <p>Putu Satria Wira Kusuma1 Komang Ardana (2017)</p> <p><i>E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 10 No. 8, 2017: 2066-2085</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh penempatan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan sangat berpengaruh signifikan 	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti meneliti variabel yang sama yaitu penempatan Kerja dan Kepuasan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempat peneliti berbeda - Tahun Penelitian Berbeda - Kota/Negara penelitian berbeda - Saya tidak meneliti variabel Kompensasi dan Kinerja
19	<p><i>early employment experiences of accountants: initial placement job satisfaction and migratory patterns</i></p> <p><i>Josef. M, Larkin, Bruce A Lauby and Kenneth M (2017)</i></p> <p><i>volume 3 and number 3</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>The effect of job satisfaction is very influential on employee performance while in the office and while doing the work assigned</i> 	<p><i>Researchers examined the same variables, namely placement and job satisfaction</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Different research sites</i> - <i>Different Research Years</i> - <i>Different research city/country</i>
20	<p>Pengaruh motivasi kerja dan persaingan kerja terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja</p> <p>RINDI ANDIKA,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dalam meningkatkan produktivitas karyawan diperlukan beberapa dorongan dan kepuasan kerja dari karyawan. 	<p>Memiliki variabel yang sama yaitu Kepuasan kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tempat penelitian berbeda - Tahun Penelitian Berbeda - Kota/Negara penelitian

	SE., MM DR. BAMBANG WIDJARNAKO, SE., MM RIZAL AHMAD, S.E., M.SI (2019) <i>Jurnal Manajemen Tools , ISSN : 2088- 3145. Vol. 11 No. 1 Juni 2019</i>			berbeda - Peneliti terdahulu tidak meneliti motivasi kerja .
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	------------------------------------------------------------------------------

Sumber: Diolah Oleh Peneliti

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Namun, terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh peneliti sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

2.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana 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. Dalam rangka pemikiran ini penulis akan menjelaskan mengenai keterkaitan antara variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel

penelitian. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

2.3.1 Pengaruh Seleksi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut *Sunyoto* (2017), pengertian seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia yang didasarkan pada kondisi yang ada saat ini yang dibutuhkan perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Memo Sitorus, Togi Manalu, Ira Andira dalam penelitian yang berjudul Pengaruh kompetensi dan seleksi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada pt. Tirta sumber menara lestari didapati bahwa Kompetensi dan seleksi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Pt. Tirta Sumber Menara.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh T. Khairullah, Amri, M. Shabri Abd. Majid yang berjudul Pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja sekretariat daerah Aceh Jaya didapati bahwa pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja Sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja pada sekretariat daerah Aceh Jaya. Yang mana dalam penempatan yang sesuai dengan keahlian akan membuat kepuasan dan kinerja yang baik, dan proses seleksi yang tepat dapat menimbulkan kinerja yang baik dan kepuasan kerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Andi Tenriama Rahman, Siti Haerani, Wardhani Hakim yang berjudul Analisis pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kepuasan kerja dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) mendapatkan hasil bahwa Pengaruh seleksi dan penempatan sangat berpengaruh terhadap kepuasan serta kinerja ASN., yang mana dalam penempatan dan seleksi yang sesuai dengan prosedur dan sesuai dengan keahlian calon ASN akan membuat kinerja dan kepuasan yang baik bagi Karyawan ASN

2.3.2 Pengaruh Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut *Rivai* (2017:198) penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Menurut *Ardana* (2018:82) penempatan sumber daya manusia adalah proses kegiatan yang dilaksanakan manajer sumber daya manusia dalam suatu perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan

Dalam Penelitian yang dilakukan oleh Darwis Agustriyana (2017) yang dilakukan di PT. Yuniko Asia Prima yang berada di Bandung, dimana Darwis meneliti tentang pengaruh Penempatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan didapat bahwa, Karyawan yang di tempatkan sesuai dengan *skill* dan pengetahuan yang dia miliki dapat meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja karyawan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Al Muhadtin dkk. Yang melakukan Penelitian di PT. POC yang berada di Jambi. Yang mana mereka meneliti tentang Pengaruh penempatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. POC. Ditemukan dalam penelitian tersebut karyawan PT. POC Jambi masih belum puas atas penempatan kerja dan masih kurangnya Pendidikan karyawan menjadi salah satu faktornya. Dan dalam menentukan kepuasan kerja karyawan penempatan kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

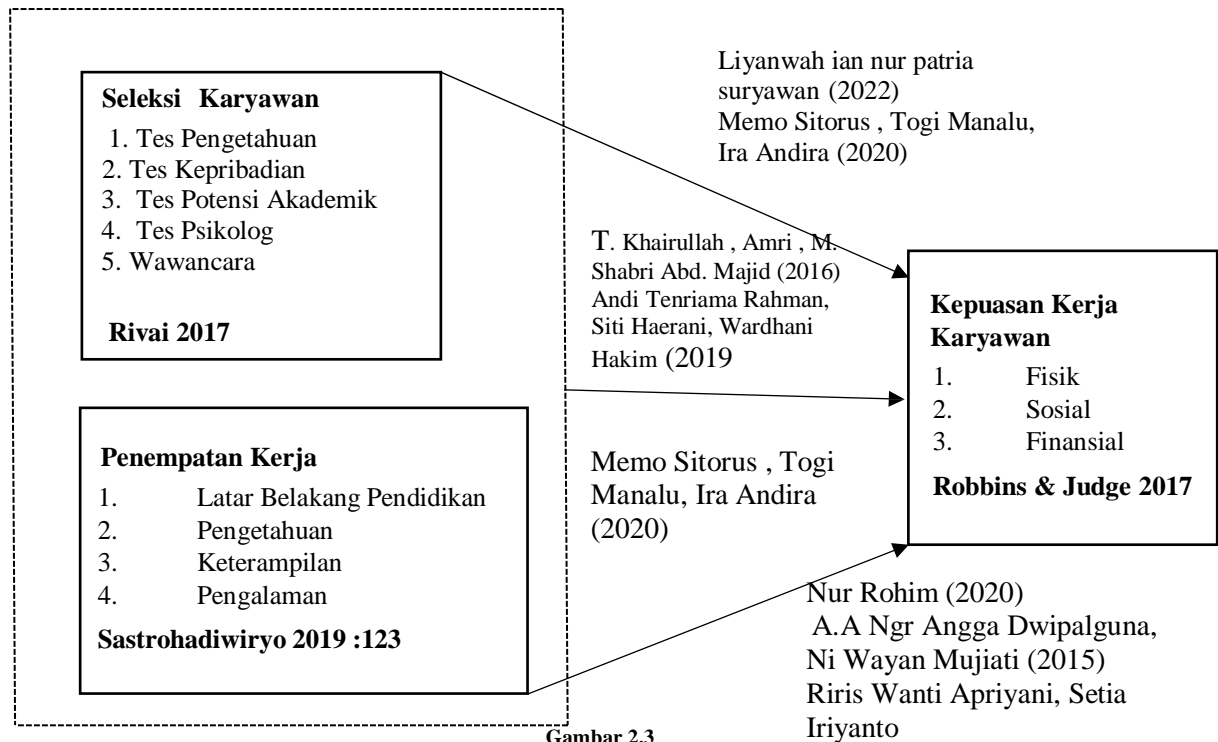
Seleksi dan Penempatan Kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja

karyawan. Yang mana saat orang yang berkerja mendapatkan tempat sesuai dengan apa yang dia kuasai dan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Dalam Penelitian yang dilakukan oleh Andi Tenriama Rahman dkk(2019). Di sebuah perusahaan yang berada di makasaar. Yang mana mereka meneliti tentang analisi pengaruh seleksi dan penempatan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja Apartaur Sipil Negara (ASN), yang menghasilkan seleksi dan penempatan kerja yang sudah tepat memberikan efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja aparatur sipil negara (ASN).

2.2 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Mengacu pada definisi paradigma tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu amat beragam, hal ini didasarkan pada pandangan dan pemikiran filsapat yang dianut oleh masing-masing ilmuan berdeda-beda. Baik tentang hakikat apa yang harus dipelajari, obyek yang diamati, atau metode yang digunakan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar 2.3 dibawah ini:



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

Keterangan:

X1 : Variabel Independent Seleksi Karyawan

X2 : Variabel Independent Penempatan Kerja

Y : Variabel Dipendent Kepuasan Kerja Karyawan

2.3 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2017 : 63) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan hipotesis adalah sebagai berikut :

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk Mkalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yan

diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka perlunya dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel independent terhadap variabel dependent. Penulis mengasumsikan jawaban.

Sehingga didapat hipotesis Parsial dan Simultan:

1. Seleksi Memiliki Pengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
2. Penempatan Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.
3. Seleksi dan Penempatan Memiliki Pengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan