**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

* 1. **Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, peneliti akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah peneliti jelaskan pada bab sebelumnya, bahwa permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai teori dasar administrasi bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia sampai pada, tori yang diangkat sebagai variable judul skripsi yaitu seleksi, dan kinerja karyawan. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh peneliti.

* + 1. **Pengertian Administrasi**

Administrasi secara umum adalah keseluruhan orang atau kelompok orang sebagai suatu kesatuan menjalankan proses kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. Administrasi sebagai proses yaitu keseluruhan proses yang berupa kegiatan-kegiatan,pemikiran-pemikiran,pengaturan-pengaturan sejak dari penentuan tujuan samapai penyelangaraan sehingga tercapai suatu tujuan.

Beberapa pendapat para ahli tentang pengertian administrasi, menurut Sondang P. Siagian (2011:4) bahwa “Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Menurut Liang Gie dalam Ali Mufiz (2014:1.4) bahwa administrasi adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga dengan demikian Ilmu Administrasi dapat diartikan sebagai suatu ilmu yang mempelajari proses, kegiatan dan dinamika kerjasama manusia.

Berdasarkan uraian dan definisi tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa administrasi adalah seluruh kegiatan yang dilakukan melalui kerjasama dalam suatu organisasi berdasarkan rencana yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan.

* + - 1. **Pengertian Administrasi Bisnis**

Pengertian secara umum tentang administrasi bisnis adalah seluruh kegiatan yang berhubungan didalam suatu perusahaan dengan tujuan untuk mencapai laba yang ditargetkan oleh perusahaan tersebut. Beberapa pendapat para ahli tentang pengertian administrasi bisnis diantaranya:

Poerwanto (2016:25) bahwa: “Administrasi Bisnis adalah keseluruhan kerja sama dalam memproduksi barang atau kerja sama dalam memproduksi barang atau jasa yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan hingga pada penyampaian barang atau jasa tersebut kepada pelanggan dengan memperoleh dan memberikan keuntungan secara seimbang, bertanggung jawab dan berkelanjutan”.

Y.Wayong (2014:12) menyatakan bahwa “Administrasi Bisnis adalah keseluruhan kegiatan mulai dari produksi barang dan jasa sampai tibanya barang dan jasa tersebut ditangan konsumen”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut maka dapat disimpulkan administrasi bisnis adalah : Proses yang dilakukan dalam organisasi bisnis secara keseluruhan untuk dapat merealisasikan dalam mencapai tujuan yang dijalankan dengan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, utamanya sumber daya manusia.

Dalam pengelolaan untuk memanfaatkan sumber daya manusia diperlukan adanya kegiatan yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia.

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

Manusia salah satu faktor produksi yang mendapatkan perhatian yang khusus dari perusahaan, karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan, maka manajemen sumber daya menitikberatkan perhatiannya kepada masalah-masalah kepegawaian. Berikut ini beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia.

Edwin B. Flippo dalam Malayu S.P. Hasibuan (2017:11) menyatakan bahwa: “Kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, perorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”

Pendapat lain menurut Herman Sofyandi dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6) yaitu: “ Proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif.”

T. Hani Handoko dalam I Gusti Ketut Purnaya (2016:2) menyebutkan bahwa: “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.”

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu, seni dan proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja supaya dapat memperoleh, mengembangkan, memelihara, dan mengembalikannya kepada masyarakat secara utuh agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

* + - 1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut ini fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:17), yaitu:

1. Perencanaan *(Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahana dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program Kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

1. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

1. Pengarahan *(Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan.

1. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

1. Pengadaan (*Procurrement*)

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

1. Pengembangan (*Development*)

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

1. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

1. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaanya.

1. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

1. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

1. Pemberhentian (*Sepatation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

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

Pada dasarnya tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memaksimalkan keterlibatan karyawan di dalam organisasi sebagai sarana untuk membantu mengoptimalisasi kegiatan operasional organisasi. Menurut Herman Sofyandi yang dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

* + - * 1. Tujuan Organisasi, ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.
        2. Tujuan Fungsional, ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.
        3. Tujuan Sosial, ditujukan untuk merespons kebutuhan-kebutuhan dan tantangantantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.
        4. Tujuan Personal, ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi
    1. **Seleksi**

Seleksi adalah kegiatan dalam MSDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi. Proses seleksi sebagai saranan yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Berdasarkan pengertian itu maka kegiatan seleksi itu mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan. Apabila dilakukan dengan prinsip-prinsip MSDM secara wajar, maka proses seleksi akan dapat menghasilkan pilihan karyawan yang dapat diharapkan kelak memberikan kontribusi yang positif dan baik. Oleh karena itu, perusahaan dapat memberikan layanan yang terbaik bagi pelamar sehingga masing-masing akan mendapatkan kepuasan I Gede Putu Kawiana, (2020:127).

* + - 1. **Pengertian Seleksi**

Untuk lebih jelasnya tentang pengertian seleksi berikutini dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli:

Malayu S.P. Hasibuan (2017:46) yaitu suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu”.

Rivai dalam Suryani dan Sulaeman (2021 :56) menjelaskan : Berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang ditolak”.

Raymond (2018 :28), menyatakan “Proses dimana perusahaan-perusahaan memutuskan orang yang akan atau tidak akan diizinkan masuk ke organisasi-organisasi

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah setiap kegiatan yang berhubungan dengan penerimaan kariayawan baru dengan penyortiran setiap surat lamaran yang masuk secara cermat, jujur, dan objektif supaya diperoleh karyawan yang *qualified*.

* + - 1. **Dasar dan Tujuan Seleksi**

Berikut ini dasar dan tujuan seleksi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:48) yaitu:

1. Dasar Seleksi

Dasar seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman kepada dasar tertentu yang telah digariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan, supaya pelaksanaan dan hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun ekonomis.

Dasar-dasar itu antara lain adalah:

* 1. Kebijaksanaan perburuhan pemerintah,
  2. *Job specification* atau spesifikasi jabatan,
  3. Ekonomis rasional, dan
  4. Etika sosial.

1. Tujuan Seleksi Penerimaan Karyawan

Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut.

* 1. Karyawan yang *qualified* dan potensial.
  2. Karyawan yang jujur dan berdisiplin.
  3. Karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat.
  4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.
  5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan.
  6. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal.
  7. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
  8. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya.
  9. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
  10. Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan.
      + 1. **Sistem dan Prosedur Seleksi**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:56), sistem dan prosedur seleksi harus berasaskan efisiensi (uang, waktu, tenaga) dan bertujuan untuk memperoleh karyawan yang terbaik dengan penempatannya yang tepat.

1. Sistem Seleksi

Menurut Andrew F. Sikula adalah *Succesive-Hurdles* dan *Compensatory- Approach*. *Succesive-Hurdles* adalah sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan *testing*, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu *testing*, ia tidak boleh mengikuti *testing* berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.

*Compensatory-Approach* adalah system seleksi yang dilakukan dengan cara si pelamar mengikuti seluruh *testing*, kemudian dihitung nilai rata-rata tes apakah mencapai standar atau tidak. Pelamar yang mencapai standar dinyatakan gugur atau tidak diterima.

1. Prosedur Seleksi

Prosedur (proses) atau langkah-langkah pelaksanaan seleksi perlu ditetapkan dengan cermat dan berdasarkan asas efisiensi untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dengan penempatan yang tepat.

Langkah-Langkah Seleksi

* 1. Seleksi surat-surat lamaran.
  2. Pengisian blanko lamaran.
  3. Pemeriksaan referensi.
  4. Wawancara pendahuluan.
  5. Tes penerimaan.
  6. Tes psikologi.
  7. Tes kesehatan.
  8. Wawancara akhir atasan langsung.
  9. Memutuskan diterima atau ditolak.
     + 1. **Tingkat-Tingkat Seleksi**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:62), untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* dan penempatan yang tepat perlu dilakukan seleksi yang bertingkat- tingkat. Tingkat-tingkat seleksi yang dilakukan oleh setiap perusahaan atau organisasi tidak selalu sama. Hal ini tergantung kepada kebutuhan dan tingkat kecermatan atau ketelitian dalam penerimaan karyawan yang dilakukan setiap perusahaan. Semakin mendalam ketelitian seleksi penerimaan karyawan yang dilaksanakan, karyawan yang diterima akan semakin baik dan tingkat seleksi yang dilakukan akan semakin banyak pula. Tingkat-tingkat seleksi yang dilakukan oleh perusahaan ada tiga tingkat, yaitu sebagai berikut :

1. Seleksi Tingkat Pertama

Dalam seleksi tingkat pertama seleksi yang dilakukan meliputi semua prosedur seleksi sejak dari surat lamaran sampai dengan pelamar dinyatakan diterima menjadi calon karyawan dengan status masa percobaan. Seleksi tingkat pertama hanya dilakukan secara teoretis saja sehingga kemampuan atau mental pelamar dalam mengerjakan pekerjaan yang akan ditugaskan kepadanya belum diketahui secara pasti. Untuk mengetahui secara pasti kemampuan atau mental pelamar perlu dilakukan seleksi tingkat kedua.

1. Seleksi Tingkat Kedua

Dalam seleksi tingkat kedua dilakukan seleksi atas calon karyawan yang berstatus masa percobaan. Caranya dengan mengamati dan menilai mental, perilaku, dan kemampuan nyata calon karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta kedisiplinan. Seleksi tingkat kedua lamanya ada yang 3 bulan, 6 bulan, atau 1 tahun.

Karyawan dengan status percobaan belum menerima semua haknya, seperti gaji baru 80% atau pakaian dinas belum diberikan. Mereka sewaktu-waktu dapat diberhentikan jika kemampuan dan mentalnya tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan bersangkutan tanpa dilindungi oleh undang-undang perburuhan. Jika dalam seleksi tingkat kedua mereka lulus, seleksi tingkat ketiga segera dilakukan.

1. Seleksi Tingkat Ketiga

Dalam seleksi tingkat ketiga adalah seleksi yang dilakukan dengan mengikuti prajabatan atau latihan yang diakhiri dengan ujian-ujian. Jika mereka lulus dari prajabatan atau latihan, mereka akan dipromosikan dan diangkat menjadi karyawan tetap serta haknya akan diterima sepenuhnya. Apabila mereka akan diberhentikan harus berdasarkan undang-undang perburuhan yang berlaku.

* + - 1. **Kendala-Kendala Seleksi**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:63), pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran, dinamika, dan harga diri. Seleksi pelamar jauh lebih sulit daripada memilih mesin-mesin yang akan dipergunakan.

Kendala-kendala itu, antara lain berkenaan dengan tolak ukur, penyeleksi dan pelamar.

* + - * 1. Tolak Ukur

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

* + - * 1. Penyeleksi

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar- benar *qualified*, jujur, dan objektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya, bukan atas fisis pikirnya, bahkan pengaruh dari efek “halo” sulit dihindarkan.

* + - * 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 sedang hal-hal kurang baik disembunyikannya. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran, dan kelihaian untuk mengelabui penyeleksi.

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

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Seleksi**

Dimensi dan indikator seleksi karyawan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:54) terdiri dari:

1. Umur, harus mendapatkan perhatian dengan indikator: kondisi fisik, kondisi mental, kemampuan kerja, dan tanggungjawab seseorang;
2. Keahlian, digolongkan menjadi tiga macam, yaitu: *technical skill* (keahlian yang dimiliki oleh pegawai), *human skill* (keahlian yang dimiliki oleh sub pimpinan), *conceptual skill* (keahlian yang dimiliki oleh pucuk pimpinan);
3. Kesehatan fisik, penting untuk menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugasnya jika sering sakit, dengan indikator kondisi kesehatan fisik;
4. Pendidikan, mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang akan dianggap mampu menduduki suatu jabatan tertentu yang menggunakan indikator kesesuaian latar belakang pendidikan;
5. Jenis Kelamin, harus diperhatikan berdasarkan sifat pekerjaan, waktu mengerjakan, dan peraturan perburuhan. Dengan menggunakan indikator kesesuaian jenis kelamin turut membantu keberhasilan seseorang;
6. Tampang (*physical appearance*) adalah keseluruhan penampilan dan kerapihan diri seseorang yang tampak dari luar. Tampang hanyalah kualifikasi tambahan. Indikator: jabatan tertentu tampang akan turut membantu keberhasilan seseorang;
7. Bakat (*mental aptitude*) perlu mendapat perhatian, karena orang yang berbakat lebih cepat berkembang dan mudah menangkap pengarahan yang diberikan. Biasanya orang yang berbakat lebih kreatif mengembangkan dirinya. Indikator: pengembangan diri menjadi lebih kreatif dan inovatif; dan
8. Pengalaman Kerja, hendaknya menjadi pertimbangan dalam seleksi. Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai, dengan menggunakan indikator kesesuaian pengalaman kerja.
   * 1. **Kinerja Karyawan**

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi . Moeheriono, (2017:95).

* + - 1. **Pengertian Kinerja Karyawan**

Untuk lebih jelasnya tentang pengertian Kinerja Karyawan berikutini dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli:

Menurut Ansory dan Indrasari (2018:209) adalah :Prestasi atau hasil kerja seorang karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedarmayanti dalam Suryani dan Sulaeman (2021:167) mengartikan: “Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing- masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi”.

Bernadin dan Russel dalam Donni Juni Priansa (2018:270) menyatakan:

“Hasil yang dicapai oleh seorang karyawan sebagai refleksi dari kolaborasi kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai selama periode waktu tertentu.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan prestasti kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi pada selama periode waktu tertentu.

* + - 1. **Faktor Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-Faktor yang Menentukan Kinerja Karyawan menurut Robert L. Mathis dan Jhon Jackson dalam Ansory dan Indrasari (2018:212), faktor-faktor yang menentukan kinerja karyawan yaitu:

1. Kemampuan mereka, yang ditentukan oleh pendidikan, pelatihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik.
2. Motivasi, kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.
3. Dukungan yang diterima yang didapatkan dari pimpinan perusahaan.
4. Hubungan karyawan dengan perusahaan, yaitu hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
5. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.
6. Selanjutnya, Gomez dalam Marbawi (2016:96) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:
7. Faktor kemampuan mencerminkan talenta dan keterampilan karyawan, yang meliputi intelegensi, keterampilan interpersonal dan pengetahuan pekerjaan.
8. Faktor motivasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal (seperti penghargaan dan hukuman) tetapi pada akhirnya merupakan keputusan internal dimana tergantung karyawannya seberapa besar mencurahkan energinya untuk menyelesaikan tugasnya.
9. Faktor situasi/sistem meliputi sejumlah karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja baik positif maupun negatif.
   * + 1. **Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Bangun (2015:233) menyebutkan bahwa manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi

1. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dalam organisasi ini bermanfaat untuk pengembangkan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan

1. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan menggangu jalannnya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik.

1. Dokumentasi penilaian kinerja

Akan memberi manfaat sebagai dasar tindaklanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu departemen personalia adalah (kinerja) prestasi kerja. Karena baik departemen itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai. Oleh karena itu Penilaian (kinerja) prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja.

Menurut Ansory dan Indrasari (2018:211), dimensi dan indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja.

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan. Diukur dengan menggunakan indikator mencapai target yang ditetapkan perusahaan dan penyelesaian tugas dengan baik dan hasil memuaskan.

1. Kualitas Kerja.

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, bekerja sesuai dengan standar perusahaan, kerapihan dalam bekerja dan dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab.

1. Keandalan.

Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama. Diukur dengan cepat menyesuaikan diri pada setiap keputusan-keputusan baru.

1. Inisiatif.

Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan. Diukur dengan semangat dalam menyelesaikan tugas, kemandirian, dan kemampuan dalam bekerja.

1. Kerajinan.

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin. Diukur dengan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa ditunda.

1. Sikap.

Diukur dengan perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja.

1. Kehadiran.

Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan. Diukur dengan tidak meninggalkan kantor tanpa izin dari atasan.

* + 1. **Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, sebagai dasar pijakan, sebagai bahan perbandingan dan sebagai gambaran yang berfungsi untuk mempermudah peneliti lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Penelitian terdahulu didapat dari berbagai jurnal yang tersebar dari internet. Kajian yang digunakan yaitu mengenai rekrutmen, seleksida dan penempatan terhadap kinerja karyawan sesuai dengan latar belakang dan fenomena yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut ini merupakan ringkasan hasil dari penelitian terdahulu yang diambil peneliti sebagai acuan yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.1**

**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

| **No** | **Nama, Tahun, Judul Penelitian** | **Variabel** | | **Hasil Penelitian** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Persamaan** | **Perbedaan** |
|  | Yulasmi (2016).  Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk.  *Poultry Breeding Divison* Kayu Tanam  (Majalah Ilmiah UPI YPTK , Vol. 23, No.  Maret 2016, Hal 68-  76) | Meneliti tentang rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan. | Penelitian dilakukan di PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk | Rekrutmen, seleksi, penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 2 | Nurul Safika Agus (2019).  Pengaruh Rekrutmen Dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pematangsiantar.  (Maker: Jurnal Manajemen ISSN : 2502-4434 Vol. 5,  No. 1, JUNI 2019) | Meneliti tentang rekrutmen dan penempatan terhadap kinerja karyawan. | Tidak meneliti tentang seleksi karyawan.  Penelitian dilakukan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pematangsiantar. | Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel rekrutmen dan penempatan terhadap kinerja karyawan. |
| 3 | Arthur V. T. Palembang, Olivia S Nelwan. dan Merinda Pandowo.  (2017)  Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado.  (Jurnal EMBA Vol.5 No.3 September 2017,  Hal. 3479 – 3488) | Meneliti tentang rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan. | Penelitian dilakukan di PT. PLN  (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. | Variabel rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. |
| 4 | Riko Randika (2019).  Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan | Meneliti tentang rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. | Tidak meneliti tentang penempatan kerja.  Penelitian dilakukan di PT. Pegadaian | Terdapat pengaruh signifikan antara variabel rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. |
|  | Studi Kasus Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil II – Pekanbaru.  (JOM FISIP Vol. 6:  Edisi I Januari – Juni 2019) |  | (Persero) Kanwil II  – Pekanbaru. |  |
| 5 | Billy Renaldo Potale, Viktor Lengkong, dan Silcyljeova Moniharapon. (2016).  Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo.  (Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 04  Tahun 2016) | Meneliti tentang rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. | Tidak meneliti tentang penempatan kerja.  Penelitian dilakukan di PT. Bank Sulutgo. | Pengaruh rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan diketahui ada pengaruh positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. |
| 6 | Didi Slamet Riyadi dan Resista Vikaliana (2020).  Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Suzuki Finance Indonesia Kantor Pusat Jakarta.  (Jurnal Manajemen dan Bisnis *Equilibrium*). | Meneliti tentang seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan. | Tidak meneliti tentang rekrutmen karyawan.  Penelitian dilakukan di PT Suzuki Finance  Indonesia Kantor Pusat Jakarta. | Pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan.  Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel penempatan dan seleksi terhadap kinerja karyawan. |
| 7 | N.Lilis Suryani dan Asep Sulaeman (2021).  Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi  Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Akses Jakarta Barat.  (Jurnal Disrupsi Bisnis, Vol. 4, No.2, Maret 2021 (165-  173)). | Meneliti tentang Pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawn. | Tidak meneliti tentang penempatan kerja.  Penelitian dilakukan di PT. Telkom Akses Jakarta Barat. | Menunjukkan bahwa secara parsial variabel seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan  karyawan. |
| 8 | Sarinah,Rahmat Simon Gultom dan Asep Ali Thabah (2016).  *The Effect of Recruitment and Employee Selection on*  *Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air.*  (Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTranslog) - Vol.  03 No. 1, Maret  2016)). | Meneliti tentang rekrutmen, seleksi, dan penempatan terhadap kinerja karyawan. | Penelitian dilakukan di PT Sriwijaya Air. | Menunjukkan bahwa rekrutmen dan variabel seleksi berpengaruh signifikan terhadap penempatan karyawan. Variabel penempatan dan rekrutmen pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 9 | FX. Suwarto  dan Arief Subyantoro (2019)  *The Effect of Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance.*  *(International Journal of Computer Networks and Communications*  *Security, 7 (7), July*  *2019)).* | Meneliti tentang rekrutmen, seleksi, dan penempatan terhadap kinerja karyawan. | Penelitian dilakukan di PT Green Glovers Indonesia Klaten. | Menunjukkan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja,seleksi mempengaruhi kinerja,penempatan mempengaruhi kinerja, rekrutmen mempengaruhi seleksi, dan pemilihan itu memengaruhi penempatan. |
| 10 | Novita Wahyu Setyawati, Dyah Ayu Setianingsih dan Udin Udin  (2019)  *The Effect Of Recruitment And Training On Employee Performance.*  *(International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 8,*  *Issue 10, October*  *2019).* | Meneliti tentang rekrutmen terhadap kinerja karyawan. | Tidak melakukan penelitian tentang seleksi dan penempatan.  Penelitian dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Jakarta Timur. | Menunjukkan bahwa rekrutmen dan pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.  Secara parsial rekrutmen dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 11 | Sri Wahyuningsih Ahmad, Nurdjanah Hamid, dan Djumidah Maming (2020)  *The Influence of Recruitment, Selection, and Work Placement on Non- Civil Servant Staff Performance Case Study of Hasanuddin University* (Unhas)  *(HJBS Volume 2 No 1 February 2020)* | Meneliti tentang rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja. | Tidak melakukan penelitian tentang kinerja karyawan.  Penelitian dilakukan di Universitas Hasanuddin | Menunjukkan bahwa rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja  berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Hasanuddin. |
| 12 | Agustina,  Ritha F Dalimunthe dan  Sukaria Sinulingga(2019)  *The Effect Of Recruitment, Training, And* | Meneliti tentang rekrutmen dan penempatan terhadap kinerja karyawan. | Tidak melakukan penelitian tentang seleksi karyawan.  Penelitian dilakukan di P.T Astra International Tbk, Toyota Auto 200 SM, Raja Medan. | Menunjukkan secara simultan dan parsial bahwa rekrutmen, pelatihan dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |
|  | *Placement On The Performance Of Employees In*  *OF*  *P.T Astra International Tbk, Toyota Auto 2000 SM. Raja Medan*  *(European Journal of Human Resource Management Studies*  *- Volume 3 │ Issue 1*  *│ 2019)* |  |  |  |
| 13 | IKetut Sudiardhita, Agus Supriyanto dan Mardi (2017)  *The Effect Of Recruitment*, *Selection And Motivation To Performance Of Employees At Datacomm Diangraha Company*  (Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) | *Vol* 8, No. 1, 2017) | Melakukan penelitian tentang rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. | Tidak melakukan penelitian tentang penempatan kerja.  Penelitian dilakukan di Perusahaan Datacomm Diangraha. | Menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. |
| 14 | A Hadi Arifin, Hendra Raza, Jumadil Saputra dan Anwar Puteh  (2020)  *The Influence Of Recruitment And Career Development Towards Employee Performance: A Mediating Role Of Competence* | Melakukan penelitian tentang rekrutmen terhadap kinerja karyawan. | Tidak melakukan penelitian tentang seleksi dan penempatan kerja.  Penelitian dilakukan di Bank Aceh Syariah Cabang Lhokseumawe. | Menunjukkan bahwa rekrutmen dan pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. |
|  | *(Talent Development & Excellence 1040*  *Vol.12, No.1, 2020,*  *1040-1055)* |  |  |  |
| 15 | Dede Andi (2019)  *The effect of Training and Placement of Employees on Employee Performance in PT. Bank Danamon tbk, Kuningan-Jakarta*  (Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran  *Vol. 6, No. 2, july-*  *December 2019,*  *Page 207-21*6) | Meneliti tentang penempatan kerja terhadap kinerja karyawan. | Tidak meneliti tentang rekrutmen dan seleksi.  Penelitian dilakukan di PT. Bank Danamon tbk, Kuningan-Jakarta. | Menunjukkan bahwa pelatihan dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. |

Sumber: Berbagai jurnal dan data diolah Peneliti (2021)

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini, yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel penelitian yang digunakan. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

* + 1. **Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan**

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Riko Randika (2019) menyebutkan terdapat pengaruh signifikan antara variabel seleksi terhadap kinerja karyawan, begitu pula dengan penelitian yang dilakukan Billy Renaldo Potale, dkk (2016) dan penelitian dari N. Lilis Suryani dan Asep Sulaeman (2021), Menunjukkan bahwa variabel seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan.

Dengan demikian, meningkatkan kesesuaian seleksi dengan kebutuhan lowongan pekerjaan yang ada agar karyawan yang diterima benar-benar *qualified* dan bisa menjalankan tanggung jawabnya dengan semaksimal mungkin*.*

KINERJA

1. Kuantitas Kerja.
2. Kualitas Kerja.
3. Keandalan.
4. Inisiatif.
5. Kerajinan.
6. Sikap.

Ansory dan Indrasari (2018:209)

Seleksi (X)

1. Umur,
2. Keahlian,
3. Kesehatan fisik,
4. Pendidikan,
5. Jenis Kelamin,
6. Tampang (*physical appearance*)
7. Bakat (mental aptitude)
8. Pengalaman Kerja.

Malayu S.P. Hasibuan, (2017:46).

Lilis Suryani dan Asep Sulaeman (2021)

Billy Renaldo Patole (2016)

**Gambar 3.1**

**PARADIGMA PENELITIAN**

* 1. **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu di atas, maka peneliti membuat hipotesis sebagai berikut:

***“ Seleksi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan “***