

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian pustaka**

Kajian pustaka pada dasarnya membahas teori-teori, gagasan, dan konsep yang dihubungkan satu sama lain melalui hipotesis tentang hubungan yang diharapkan. Teori penelitian yang akan dikemukakan biasanya berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dalam sub bab ini, adanya teori penelitian sangat berguna sebagai landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan pada bab selanjutnya yang berhubungan dengan variabel penelitian ini. Seperti dikemukakan Cooper & Schindler yang diterjemahkan oleh Sugiyono (2019:85), bahwa: “*A theory is a set of systematically interrelated concepts, definition, and proposition that are advanced to explain and predict phenomena (fact)*”. (Teori adalah seperangkat konsep, definisi dan proposisi yang tersusun secara sistematis sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena).

Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah yang relevan dari berbagai sumber dan literatur baik dari jurnal, artikel, buku-buku, dan dokumen lain, yang berhubungan dengan permasalahan yang terjadi pada objek penelitian. Teori tersebut di klasifikasikan menjadi 3 (tiga) kategori yakni: Grand theory yaitu Manajemen, Middle theory yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia, serta Applied theory yang terdiri dari seleksi, penempatan kerja dan kepuasan kerja.

### **2.1.1 Manajemen**

Secara etimologis manajemen atau management berasal dari kata “manage”. Kata “manage” berasal dari kata “manus”, yang berarti “to control by hand”. Secara umum, manajemen dikenal sebagai sebuah proses yang mengatur kegiatan atau perilaku sehingga menimbulkan efek yang baik. Pengertian lain dari manajemen yaitu sebuah seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengawasan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien.

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

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 di dukung peralatan dan keuangan yang memadai, tetapi yang menentukan baik buruknya manajemen adalah cara berfikir dan bertindak. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

Menurut Peter Drucker yang diterjemahkan oleh Emron Edison (2018:4) mengatakan bahwa: Manajemen adalah suatu praktik bukan ilmu, sebab yang dituntut dari manajemen adalah prestasi bukan pengetahuan. Pengertian tersebut sejalan dengan yang dikemukakan Miftah Thoha (2017:10) “Manajemen sebagai aktivitas menggerakkan segenap orang dan mengarahkan semua fasilitas yang dipunyai oleh sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu”.

James A.F.Stoner dan Charles Wankel yang diterjemahkan oleh Siswanto (2018:16), bahwa: *“Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve atated organizational goals”* (Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi). Sedangkan menurut Firmansyah (2018:4) *“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”*.

Merujuk pada beberapa pengertian di atas, tergambar adanya perbedaan penjelasan sesuai sudut pandang masing-masing para ahli. Namun, dalam hal visi dan tujuannya, kesemua pengertian tersebut mengerucut pada satu hal yang sama, yaitu pengambilan keputusan, karena itu dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan:

- 1) suatu usaha atau tindakan ke arah pencapain tujuan melalui suatu proses;
- 2) suatu sistem kerja sama dengan pembagian peranyang jelas; dan melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik, dan sumber–sumber lainnya secara efektif dan efisien.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Manajemen sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam melaksanakan aktivitas suatu organisasi fungsi manajemen merupakan rangkaian kegiatan yang

dilaksanakan berdasarkan kegunaannya dan melaksanakan setiap tahapan ditentukan dalam melaksanakan setiap aktivitas, fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Mamduh Hanafi (2019:11) sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang melibatkan proses pengaturan tujuan, menetapkan strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana-rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan penataan pekerjaan tentang apa yang dilakukan dan siapa yang melakukan pekerjaan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi

3. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan adalah fungsi manajemen yang melibatkan pekerjaan yang dilakukan dengan dan melalui orang lain termasuk motivasi, pengarahan dan kegiatan lainnya dalam rangka untuk menenangi orang-orang dalam mencapai tujuan organisasi

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah fungsi manajemen yang mencakup pengawasan, perbandingan dan mengoreksi performa kerja untuk memastikan semua kegiatan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen menurut pendapat para ahli di atas sampai pada pemahaman penulis bahwa fungsi manajemen terdiri dari 4 yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

### **2.1.1.3 Unsur- Unsur Manajemen**

Seorang manajer untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan, membutuhkan sarana manajemen yang di sebut 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 Operasionalisasi 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*)

Metode adalah cara-cara yang di tempuh atau teknik yang di pakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana Operasionalisasi.

#### 6. Pasar (*Market*)

*Market* adalah pasar yang hendak di masuki hasil produksi baik barang maupun jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan.

Berdasarkan uraian di atas mengenai unsur manajemen, peneliti sudah sampai pada pemahaman bahwa unsur manajemen merupakan elemen yang paling penting sebab hal tersebut sering kali perlu di perhatikan dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan apabila semua unsur itu di gabungkan maka dalam mencapai tujuan perusahaan akan lenih mudah di gapai.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara umum sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia atau karyawan bagi perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin di capai oleh perusahaan. Hubungan baik atara perusahaan dan karyawan seharusnya menjadi tugas dan peranan penting manajemen sumber daya manusia di butuhkan

oleh perusahaan, dalam memperhatikan kesejahteraan karyawan adalah salah satu contoh manajemen sumber daya manusia.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh SDM yang terbaik bagi bisnis yang dijalankan dan bagaimana SDM tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerjasama dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah. Berikut merupakan pengertian Manajemen SDM yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Agus Darma (2017:6), menyatakan bahwa: *“Human Resource Management (HRM) is the policies and practices involved in carrying the “people” or human resource aspect of a management position including recruiting, screening, training, rewarding and appraising”*. (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “Manusia” atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian).

Pengertian yang dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2017:10), menyatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Pendapat tersebut sejalan dengan yang dikemukakan Bintaro dan Daryanto (2017:15), bahwa : “Manajemen sumber daya manusia disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara

maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Berdasarkan sejumlah definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan, ilmu dan seni yang terdiri dari banyak aktivitas yang saling berkaitan dengan proses pemanfaatan dan pemberdayagunaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

#### **2.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

fungsi MSDM dapat dijelaskan menurut Sedarmayanti (2017:6-8) bahwa terdapat dua fungsi yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi Operasionalisasi MSDM dengan penjelasan sebagai berikut.

##### **1. Fungsi manajerial MSDM**

###### **a. Perencanaan**

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan perhatian untuk fungsi perencanaan.

###### **b. Pengorganisasian**

Setelah rangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat mencapai tujuan, SDM membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan antara jabatan, kepegawaian, dan faktor fisik.

###### **c. Pengawasan**

Fungsi pengawasan adalah untuk mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan koreksi/penyusunan kembali 20 rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

## 2. Fungsi Operasionalisasi MSDM

### a. Pengadaan SDM

kegiatan memperoleh SDM tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan SDM menjadi lingkup pekerjaan/tanggung jawab divisi SDM. Pengadaan SDM meliputi perencanaan SDM, penarikan SDM, mengadakan seleksi SDM, penempatan, dan orientasi.

### b. Pengembangan SDM

Pegawai harus dikembangkan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka panjang, di mana pegawai manajerial mempelajari konsep dan teori secara otomatis.

### c. Pemberian kompensasi/balas jasa

Fungsi balas jasa merupakan pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai/kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### d. Pengintegrasian pegawai

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan, dan masyarakat. Perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap pegawai untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah SDM, seperti keluhan, tuntutan, tindakan disiplin, unjuk rasa, pemogokan, sabotase, dan lainlain.

e. Pemeliharaan pegawai

Fungsi pemeliharaan pegawai berkaitan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan adalah sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik pegawainya.

f. Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan karena pegawai akan meninggalkan perusahaan walupun belum habis masa kerjanya. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti memberi uang pesangon, uang ganti rugi, dan hak pensiun.

Berdasarkan uraian di atas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka peneliti telah sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan dengan fungsi-fungsi yang ada di dalamnya.

### 2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa perusahaan mampu mencapai keberhasilan melalui karyawan yang ada di dalam perusahaan. Berikut beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sedamayanti (2017-10) :

1. Tujuan Masyarakat Sosial (*social objective*)

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat di harapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat.

2. Tujuan Masyarakat Organisasi (*Organizing Objective*)

Untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, maka perlunya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan

3. Tujuan Fungsi (*Tujuan Fungsional*)

Untuk memelihara kontribusi bagian lain, diharuskan sumber daya manusia dalam tiap bagian melaksanakan tugasnya secara baik. Dengan kata lain, setiap pegawai organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsi dengan baik.

4. Tujuan personal (*personal objective*)

Untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai di harapkan dapat di penuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Setiap perusahaan menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin di capai, termasuk sumber daya manusianya. Pengelolaan dengan baik haruslah di terapkan

agar dapat berdaya guna dalam perusahaan karna tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan.

### **2.1.3 Seleksi Karyawan**

Proses seleksi di mulai setelah beberapa kumpulan pelamar yang telah memenuhi syarat yang di dapatkan setelah itu akan di posisikan di tempat yang sesuai dengan kualifikasi. Proses seleksi merupakan serangkaian langkah-langkah kegiatan yang di lakukan untuk memutuskan apakah pelamar di terima atau di tolak. Seleksi dalam manajemen SDM adalah sebuah proses pemilihan yang di lakukan perusahaan atau organisasi terhadap orang untuk menilai kemungkinan keberhasilan atau kegagalan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Seleksi**

Proses seleksi merupakan tahap yang berguna untuk memastikan kandidat memenuhi persyaratan jabatan serta perusahaan atau organisasi memperoleh kandidat terbaik. Berikut definisi seleksi menurut para ahli :

Menurut Edy Sutrisno yang di kutip dari buku manajemen sumber daya manusia (2019:53). Seleksi adalah mencari calon yang di anggap paling tepat untuk mengisi sebuah jabatan. Dengan kata lain, tujuan seleksi tidak hanya mencari orang yang baik tetapi juga orang yang tepat bagi jabatan tersebut dalam tatanan dan lingkungan budaya perusahaan kita. Seorang kandidat yang cakap dan sangat *qualified* bisa sukses di satu lingkungan budaya lain karna beratnya penyesuaian yang ia lakukan.

Menurut Dale Yoder dalam SK.Singh (2018:202) *“selection is the process in which candidates for employment, are divided into to classes-those who are to be offered employment and those who are not.”* Menurut Koontz dan O Donnell dalam SK.Singh (2018:202) *“manajerial selection is logicaly, choosing from among the candidates, the one, that best meet the position requirement”*. Menurut Sondang P Siagian (2019:132), Seleksi karyawan adalah berbagai langkah spesifik yang di ambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan di terima dan pelamar mana yang akan di tolak.

Berdasarkan penjelasan di atas menurut para ahli bahwa seleksi adalah sebuah proses memilah dan memilih karyawan yang memiliki kualifikasi dan potensi yang baik dan sesuai dengan persyaratan dan kebutuhan di dalam perusahaan.

### **2.1.3.2 Tujuan Seleksi**

Tujuan seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang di butuhkan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang di peroleh dari proses seleksi. Menurut Sri Larasati (2018:61) tujuan di adakanya seleksi karyawan yang akan menduduki jabatan yang kosong adalah untuk mendapatkan :

1. Karyawan yang qualified dan potensial
2. Karyawan yang jujur dan disiplin.
3. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
5. Karyawan yang dinamis dan kreatif.

6. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya.
7. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
8. Mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan

Berdasarkan penjelasan teori yang sudah terkemukakan oleh para ahli, peneliti dapat menyimpulkan bahwa tujuan seleksi dalam organisasi atau perusahaan adalah untuk mendapatkan karyawan yang qualified, potensial, jujur, disiplin dinamis, kreatif, inovatif, loyal dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang di berikan serta dapat mengurangi absensi dan turnover karyawan.

### **2.1.3.3 Kendala Seleksi**

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendala walaupun telah di rancang dengan cermat. Hal ini terjadi karena yang akan di seleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran, dinamika dan harga diri. Kendala-kendala itu menurut Muhdar (2021:120) adalah sebagai berikut :

#### **1. Kendala tolak ukur**

Kendala tolak ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan di pergunakan mengukur kalifikasi-kualifikasi seleksi secara objective. Misalnya mengukur kejujuran atau kesetiaan.

#### **2. Kendala etis penyelesaian**

Memegang teguh norma-norma etika menuntut antara lain disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran, integritas, karakter serta objectivitas yang di dasarkan pada kriteria yang rasional. Hal ini sangat penting karena tidak mustahil perekrut atau penyeleksi di hadapkan berbagai macam gadaan seperti menerima hadiah, disogok

oleh pelamar, mengontrol nilai seleksi dari pelamar yang mempunyai hubungan darah atau kaitan primordial lainnya atau hal-hal lain yang mengakibatkan penyeleksi mengambil keputusan yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan subjektif.

### 3. Kendala pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik saja tentang dirinya sedangkan hal-hal yang kurang baik biasanya di sembunyikan. hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran dan keahlian untuk mengetahui penyeleksi.

### 4. Kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan

Pemanfaatan sumber daya manusia yang sifatnya diskriminatif yang didasarkan pada daerah asal atau latar belakang sosial. Sekelompok warga masyarakat yang diidentifikasi sebagai minoritas diberlakukan pembatasan-pembatasan tertentu sehingga mereka tidak memperoleh kesempatan yang sama dengan warga masyarakat lainnya.

### 5. Penawaran tenaga kerja

Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin banyak jumlah pelamar untuk di seleksi, semakin baik bagi organisasi karena semakin besar jaminan bahwa pelamar yang terseleksi dan diterima menjadi karyawan benar-benar tenaga kerja yang paling memenuhi syarat. Akan tetapi bukan mustahil juga banyak jumlah pelamar kurang dari yang di harapkan.

Berdasarkan penjelasan teori di atas maka dapat di simpulkan bahwa kendala-kendala dalam seleksi adalah kendala tolak ukur, kendala etis penyeleksi, kendala pelamar, kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan dan penawaran tenaga kerja.

#### **2.1.3.4 Langkah-Langkah Seleksi**

Prosedur (proses) atau Langkah-langkah pelaksanaan proses seleksi perlu ditetapkan dengan cermat dan berdasarkan asas efektif dan efisien untuk memperoleh karyawan yang qualified dengan penempatan yang tepat. Berikut langkah-langkah proses seleksi menurut Simamora (2018:223) sebagai berikut:

1. Menelaah para pelamar.
2. Wawancara saringan pendahuluan.
3. Formulir lamaran.
4. Wawancara kerja.
5. Tes seleksi.
6. Cek latar belakang.
7. Pemeriksaan fisik.
8. Wawancara penyelia
9. Tawaran pekerjaan.
10. Pelamar menerima.
11. Penempatan.

Berdasarkan penjelasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa langkah- langkah proses seleksi adalah menelaah para relamar, wawancara saringan pendahuluan, formulir lamaran, wawancara kerja, tes seleksi, cek latar belakang,

pemeriksaan fisik, wawancara penyelia, tawaran pekerjaan, pelamar menerima dan keputusan terakhir adalah penempatan.

### **2.1.3.5 Tahapan-Tahapan Seleksi**

Tahapan-tahapan yang harus dilalui dan dilakukan dalam proses seleksi menurut simamora (2018:222) adalah sebagai berikut:

#### 1. Wawancara saringan pendahuluan.

Tahap pertama dalam proses seleksi adalah wawancara penyaringan pendahuluan, pelamar-pelamar yang kelihatannya tidak memenuhi syarat- syarat untuk lowongan yang ada langsung disisihkan dari para kelompok pelamar.

#### 2. Pengisian formulir lamaran

Pengisian formulir lamaran merupakan bagian dasar proses seleksi di hampir semua organisasi, perusahaan harus mengevaluasi formulir/blanko lamaran untuk mengetahui apakah ada kecocokan antara pelamar dengan posisi yang lowong. Formulir lamaran lazimnya menanyakan nama pelamar, alamat, nomor telephone, kewarganegaraan, dan kelaikan untuk pekerjaan yang dikehendaki.

#### 3. Wawancara kerja.

Wawancara kerja adalah percakapan atau interaksi verbal, umumnya antara dua orang atau lebih untuk sebuah maksud tertentu, wawancara kerja merupakan percakapan formal yang dilakukan untuk mengevaluasi kemungkinan penerimaan pelamar kerja.

#### 4. Tes seleksi.

Tes seleksi menjadi bagian integral dalam proses seleksi. Tes seleksi adalah alat untuk mengevaluasi kemungkinan kecocokan antara pelamar kerja dengan persyaratan kerja.

#### 5. Pemeriksaan Referensi dan Latar Belakang

Sebelum perusahaan membuat keputusan hasil seleksi, biasanya diadakan terlebih dahulu penyelidikan latar belakang pelamar, penyelidikan latar belakang disebut dengan pengecekan referensi, dan dapat mencakup penelitian sebelumnya, surat keterangan pendidikan, aktivitas kriminal, dan karakter umum lainnya.

#### 6. Pemeriksaan fisik.

Pemeriksaan fisik pada dasarnya merupakan kegiatan bagian dari proses seleksi di banyak organisasi. Pemeriksaan fisik diwajibkan untuk pekerjaan-pekerjaan seperti pilot, pengemudi kapal, pengemudi truk, peneliti laboratorium dan lain-lain. Pemeriksaan fisik dalam proses seleksi biasanya di tempatkan pada proses akhir seleksi, hal ini dilakukan dalam rangka menghemat dana perusahaan karena hanya pelamar yang telah melewati tahap-tahap sebelumnya saja yang akan diperiksa kondisi fisiknya, pemeriksaan kondisi fisik merupakan peranan penting dalam proses seleksi.

#### 7. Wawancara Dengan Penyelia.

Proses seleksi ini biasa disebut dengan wawancara akhir dan biasanya dilakukan oleh manajer lini atau penyelia.

#### 8. Keputusan Pengangkatan

Keputusan seleksi biasanya diambil setelah wawancara akhir dengan pelamar dan setelah departemen sumber daya manusia memberikan rekomendasi. Hampir di sebagian besar situasi manajer atau penyelia orang bakal menjadi atasan pelamar yang akan mengambil keputusan pengangkatan final. Hal ini karena atasan atau penyelia mempunyai pengetahuan yang mendalam tentang departemen yang dipimpinnya, karyawannya, dan pekerjaan yang harus diisi. Penyelialah yang mampu memperkirakan kecocokan dan potensi setiap pelamar untuk menunaikan tugas yang akan diembannya. Dengan demikian, masuk akal apabila penyelia atau atasan dilibatkan dalam proses seleksi dan mereka disertai wewenang untuk menentukan keputusan akhir dalam pengangkatan pegawai baru.

Berdasarkan penjelasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa tahapan- tahapan dalam seleksi adalah wawancara saringan pendahuluan, pengisian formulir lamaran, wawancara kerja, tes seleksi, pemeriksaan referensi dan latar belakang pelamar, pemeriksaan fisik, wawancara dengan penyelia dan tahap terakhir adalah keputusan pengangkatan. Tahapan-tahapan dalam seleksi tersebut dilakukan agar mendapatkan karyawan yang qualified dan potensial.

#### **2.1.3.6 Dimensi Dan Indikator Seleksi**

Dalam variabel seleksi, peneliti menggunakan dimensi dan indikator seleksi menurut Sodang P Siagian (2019:137) adalah sebagai berikut :

##### **1. Pengalaman**

A. Pengalaman kerja

B. Pengalaman yang di miliki.

2. Tes tertulis

- A. Tes tertulis yang telah disiapkan oleh perusahaan.
- B. Wawasan dan pengetahuan

3. Tes wawancara.

- A. Melakukan tes wawancara.
- B. Karakter calon pelamar.

4. Kesehatan.

- A. Riwayat penyakit.
- B. Kesehatan jasmani dan rohani.

5. Prosedur

- A. Standar perusahaan
- B. Keputusan penerimaan

Berdasarkan penjelasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahawa dimensi seleksi adalah pengalaman, tes tertulis, tes wawancara, kesehatan dan prosedur. kemudian untuk indikator seleksi yaitu pengalaman kerja, pengalaman yang dimiliki, tes tertulis yang telah disiapkan oleh perusahaan, wawasan dan pengetahuan, melakukan tes wawancara, karakter calon pelamar, riwayat penyakit, kesehatan jasmani dan rohani, standar perusahaan dan keputusan penerimaan.

#### **2.1.4 Penempatan Kerja**

Penempatan kerja merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan kompeten yang di butuhkan perusahaan. Sebab penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu

perusahaan dalam mencapai tujuan. Penempatan kerja merupakan hal yang menarik untuk di perhatikan, karna nantinya akan berhubungan dengan berbagai kepentingan organisasi maupun kepentingan karyawan itu sendiri.

#### **2.1.4.1 Pengertian Penempatan Kerja**

Menurut Van Sari (2021:3) Berasal dari istilah “*The Right Man On The Right Place*” yang berarti bahwa dalam menempatkan seorang karyawan sesungguhnya harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Berawal dari filosofi tersebut maka kegiatan penempatan atau staffing merupakan hal yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya meningkatkan kompetensi organisasi. Jika seorang karyawan tidak ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya maka kompetensi tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Meski proses ini tidak mudah namun apabila dilakukan melalui tahapan dan proses yang benar maka proses menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat akan terwujud. Berikut pengertian penempatan kerja menurut para ahli :

Menurut Monita Et Al (2018), menyebutkan “penempatan merupakan kebijaksanaan dalam menetapkan jabatan atau posisi seseorang. Penempatan kerja merupakan langkah penting dalam MSDM di sebuah perusahaan. Penempatan kerja sebaiknya disesuaikan dengan prinsip-prinsip yang berlaku, sehingga pegawai dapat melaksanakan kewajiban pekerjaannya dengan baik”. Menurut Mathis dan Jackson dalam (Nuraini, 2017) : “ penempatan SDM adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan”. Menurut

Tohardi ( 2020) : “ Penempatan kerja adalah menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan (tugas) selanjutnya menjadi orang pegawai yang cocok dengan pekerjaan yang ada, dalam arti kata orang tersebut sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ada dalam spesifikasi jabatan”.

Menurut Kalsum Lussy (2018) , Faustino (2000:117) mengungkapkan bahwa penempatan karyawan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, tepat tidaknya seseorang di tempatkan pada suatu posisi tertentu tergantung pada fungsi penempatan ini. Jika fungsi ini di laksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

disimpulkan bahwa penempatan kerja merupakan kegiatan penugasan atau penugasan kembali kepada karyawan pada posisi pekerjaan barunya yang sesuai dengan keterampilan dan keahlian, sehingga di harapkan dapat meningkatkan kompetensi karyawan dalam bekerja. Penempatan kerja dapat di lakukan saat seseorang karyawan di rekrut atau saat melakukan promosi, transfer, atau demosi.

#### **2.1.4.2 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 besar-besaran. 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).

#### **2.1.4.3 Dimensi Dan Indikator Penempatan Kerja**

Menurut larasati (2018:73) penempatan karyawan menyangkut beberapa dimensi dan indikator penempatan itu sendiri yaitu :

##### **a. Pendidikan**

- 1) pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus di jalankan sesuai persyaratan
- 2) Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya

##### **b. Pengetahuan kerja**

- 1) pengetahuan mendasari keterampilan
- 2) peralatan kerja
- 3) prosedur pekerjaan
- 4) metode proses pekerjaan

##### **c. Keterampilan kerja**

- 1) keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal dan lain-lain
- 2) Keterampilan fisik, dapat bertahan lama dengan pekerjaan yang di kerjakan
- 3) keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, memberi masukan kepada karyawan lain

#### d. Pengalaman kerja

- 1) Lama waktu/ masa kerja. Hal tersebut guna karyawan dapat lebih memahami tugas2 nya
- 2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang di miliki. Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang di butuhkan oleh karyawan
- 3) penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek2

### **2.1.5 Kompetensi Karyawan**

Kompetensi karyawan merupakan suatu pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan kekuatan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan yang cukup untuk melaksanakan tugas secara maksimal. Kompetensi sebagai kemampuan atau kekuatan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang baik dan memuaskan di tempat kerja atau di lingkungan kerja, kompetensi ini menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dan dibutuhkan oleh setiap orang yang mampu untuk melakukan tugas dan tanggungjawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kompetensi secara profesional.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kompetensi Karyawan**

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh

seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan dalam perusahaan.

Clark (Busro, 2018:25) mengemukakan sebagai berikut "*Competency is a knowledge or know how for doing an effective job.*" Kompetensi adalah ilmu pengetahuan atau sepengetahuan bagaimana mengerjakan pekerjaan secara efektif. Sementara itu, Davis dan Newstroom (Busro, 2018: 25) menjelaskan, "*Competency is a capability perspective and people knowledge, especially to impact an ability for need in business via minimizes cost and optimization services to customer more for less.*" Kompetensi adalah perspektif kemampuan dan pengetahuan manusia, khususnya kemampuan untuk berbagai kebutuhan dalam bisnis dengan meminimalisasi biaya dan mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan secara lebih, bukan kurang. Serta, Surya (Busro, 2018: 26) mengungkapkan bahwa kompetensi atau kemampuan yang harus dimiliki oleh wirausaha tersebut secara riil tercermin dalam kemampuan dan kemauan untuk memulai usaha (*start up*), kemampuan untuk mengerjakan sesuatu yang baru (*creative*), kemauan dan kemampuan untuk mencari peluang (*opportunity*), kemauan dan kemampuan untuk menanggung resiko (*risk bearing*), dan kemampuan untuk mengembangkan ide dan meramu sumber daya.

Menurut Wibowo (2017:271) "Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut." Menurut Dessler (2017:408) "Kompetensi adalah karakteristik pribadi yang dapat ditunjukkan seperti pengetahuan, keterampilan, dan perilaku pribadi

seperti kepemimpinan." Menurut Robbins dalam Edison, dkk, (2017 140) "Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap "

Berdasarkan dari beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dari seorang karyawan yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang professional dalam meningkatkan standar kompetensi secara efektif dan efisien, supaya mampu membantu perusahaan mencapai target kerja yang sudah ditentukan.

#### **2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Karyawan**

Wibowo (2017/283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang karyawan. yaitu:

##### **1. Keyakinan dan Nilai-nilai**

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku, apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Demikian juga apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak akan meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

## 2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi, berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi.

## 3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman dalam mengorganisasikan seseorang, komunikasi di hadapan kelompok, dapat menyelesaikan masalah dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan.

## 4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian terdapat banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah, tetapi kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu dan orang tersebut dapat merespon dan berinteraksi dengan kekuatan di lingkungan sekitarnya.

## 5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah, dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif

terhadap motivasi bawahan, Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang karyawan, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam jumlah kompetensi yang mempengaruhi kompetensi. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kompetensi bawahan dan kontribusinya akan meningkat.

#### 6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer, mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

#### 7. Kemampuan intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analisis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi

#### 8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi pegawai, untuk mempertimbangkan siapa diantara karyawan yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.

- b. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada karyawan bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai-nilai yang berhubungan dengan kompetensi.
- e. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada karyawan mengenai kompetensi dalam pembangunan yang berkelanjutan.

### **2.1.5.3 Manfaat Kompetensi Karyawan**

Manfaat penggunaan kompetensi karyawan menurut Handoko (2017:36) mengemukakan bahwa penggunaan konsep kompetensi sumber daya manusia didalam suatu perusahaan dapat digunakan atas berbagai alasan, yaitu:

#### **1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai**

Dalam model ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar yaitu keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja, kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang SDM.

#### **2. Alat seleksi karyawan**

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik, dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, perusahaan dapat mengarahkan

pada sasaran selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

### 3. Memaksimalkan produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu perusahaan "ramping" mengharuskan untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

### 4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu saat perilaku yang diharapkan akan ditampilkan.

### 5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

### 6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi ini merupakan cara yang paling mudah dalam hal mengkomunikasikan nilai-nilai dan apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

#### 2.1.5.4 Dimensi Dan Indikator Kompetensi Karyawan

Terdapat dimensi dan indikator kompetensi karyawan menurut Robbins dalam Edison, dkk (2017:143), yaitu

##### 1. Pengetahuan (Knowledge)

Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal atau dari pelatihan-pelatihan dan kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya. Adapun indikator yang terkait yaitu:

- a. Mengetahui tentang peraturan dalam perusahaan
- b. Mengetahui bagaimana cara memberikan pelayanan dalam pekerjaan
- c. Mengetahui pengetahuan tentang prosedur dan konsep dalam pekerjaan yang dilakukan.

##### 2. Keahlian (Skill)

Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli karyawan harus memiliki kemampuan (*ability*) dalam memecahkan masalah dan menyelesaikan dengan cepat dan efisien. Adapun indikator yang terkait yaitu:

- a. Keahlian dalam menangani suatu masalah
- b. Keahlian dalam melaksanakan tugas pada pekerjaan.
- c. Keahlian dalam menggunakan alat elektronik.

##### 3. Sikap (Attitude)

Menjunjung tinggi etika perusahaan dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, ini merupakan elemen penting bagi usaha

jasa atau pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan atau organisasi. Adapun indikator yang terkait yaitu:

- a. Berkomunikasi dengan baik dan jelas
- b. Memiliki etika dan perilaku yang baik.
- c. Menghargai antar sesama karyawan

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak lepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai pendukung. Salah satu pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Berikut ini akan disajikan tabel posisi penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian peneliti :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (tahun) judul penelitian dan sumber	Hasil penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan penelitian
1.	Ali ghozi, Darwanto (2017)  Pengaruh seleksi dan pelatihan terhadap kompetensi karyawan dengan persepsi kompetensi pegawai sebagai variabel intervening pada	seleksi dan pelatihan terhadap kompetensi karyawan dengan persepsi kompetensi pegawai sebagai variabel intervening memiliki hasil yang positif dan signifikan baik	Variabel independen yang di gunakan sama yaitu seleksi dan variabel dependent yaitu kompetensi kerja	- tempat dan objek penelitian berbeda - peneliti tidak meneliti variabel pelatihan dan kompetensi pegawai

No	Peneliti (tahun) judul penelitian dan sumber	Hasil penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan penelitian
	Inspektorat jendral kementerian agama.  <i>Vol 4 no 1 (2017) : jurnal ekonomi dan bisnis "E-Qien"</i>	secara parsial maupun simultan.		
2.	Bambang priatama (2020)  Pengaruh latar belakang pendidikan dan seleksi terhadap kompetensi dan kompetensi di moderasi pengawasan pada program BSPS provinsi Riau.  <i>Vol 10 No 2 (2020): jurnal akuntansi dan ekonomika.</i>	Latar belakang pendidikan dan seleksi terhadap kompetensi dan kompetensi karyawan memiliki hasil yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan.	Variabel independen yang di gunakan sama yaitu seleksi dan variabel dependent yaitu kompetensi kerja	- tempat dan objek penelitian berbeda - peneliti tidak meneliti variabel latar belakang pendidikan dan kompetensi pegawai
3.	Sugito effendi dan AD.Setiawan (2018)  Pengaruh seleksi dan pelatihan terhadap kompetensi serta dampaknya pada kompetensi karyawan (pt.nugra Santana group)  <i>Ilmu dan budaya 38 (40). Pp 4529-4558, ISSN 0126-2602</i>	seleksi dan pelatihan terhadap kompetensi serta dampaknya pada kompetensi karyawan memiliki hasil yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan	Variabel independen yang di gunakan sama yaitu seleksi dan variabel dependent yaitu kompetensi kerja	- tempat dan objek penelitian berbeda - peneliti tidak meneliti variabel pelatihan dan kompetensi pegawai
4.	Desi Setiyawan (2018)  Pengaruh seleksi dan pelatihan terhadap kompetensi serta dampaknya pada	seleksi dan pelatihan terhadap kompetensi serta dampaknya pada kompetensi karyawan memiliki hasil yang positif	Variabel independen yang di gunakan sama yaitu seleksi dan variabel dependent yaitu	- tempat dan objek penelitian berbeda - peneliti tidak meneliti variabel pelatihan dan

No	Peneliti (tahun) judul penelitian dan sumber	Hasil penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan penelitian
	kompetensi karyawan (pt. Sunthi sepuri)  <i>Jurnal riset bisnis</i> Vol. 1 (2) april 2018 hal.87-94 ISSN 2581-0863	dan signifikan baik secara parsial maupun simultan	kompetensi kerja	kompetensi pegawai
5.	Govanda anwar and inji shukur (2018)  <i>The impact of recruitment and selection on employee competence: evidence from private school in erbil</i>  <i>Internasional journal of social al studies, march 2018 Vol.1 No.3</i>	<i>Selection has an effect on employee competence at a private school in erbil</i>	<i>Have the same variables, namely selection and employee competence</i>	<i>-different research sites - different research cities - researchers did not examine recruitment variables</i>
6.	Nur Rohim (2020)  Pengaruh penempatan dan motivasi terhadap kompetensi Karywan dan kompetensi guru di madrasah aliyah se-kabupaten jember  <i>Jieman, Vol. 2 No. 2, Desember 2020</i>	Penempatan dan motivasi terhadap kompetensi dan kompetensi karyawan memiliki hasil yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan	Variabel independen yang di gunakan sama yaitu penempatan dan variabel dependent yaitu kompetensi kerja	- tempat dan objek penelitian berbeda - peneliti tidak meneliti variabel motivasi dan kompetensi pegawai
7.	Aprilia Christy, Mawei Olivia Nelwan Yantje Uhing (2017)  Pengaruh Kepemimpinan, penempatan kerja dan kepuasan terhadap kompetensi karyawan pada Bank BNI KCU Manado	Kepemimpinan, Penempatan, dan kepuasan terhadap kompetensi karyawan memiliki hasil yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan	Variabel independen yang di gunakan sama yaitu penempatan dan variabel dependent yaitu kompetensi kerja	- tempat dan objek penelitian berbeda - peneliti tidak meneliti variabel kepemimpinan dan kepuasan pegawai

No	Peneliti (tahun) judul penelitian dan sumber	Hasil penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan penelitian
	<p>ISSN 2303-1174            Jurnal EMBA Vol.2            No. 2 Juni 2017 hal.            944-954</p>			
8.	<p>Irene kristiani sumanti, Wehelmina Rumawas, Danny D.S Mukuan (2018)</p> <p>Pengaruh penempatan kerja terhadap kompetensi karyawan pada pt. FIFgroup cabang Manado.</p> <p>Vol.6 No.001 (2018)            :jurnal administrasi bisnis Unsrat</p>	<p>Penempatan terhadap kompetensi karyawan memiliki hasil yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan</p>	<p>Variabel independen yang di gunakan sama yaitu penempatan dan variabel dependent yaitu kompetensi kerja</p>	<p>- tempat dan objek penelitian berbeda</p>
9.	<p>Nugraha putra karya dinata dan margaretha banowati talim (2022)</p> <p>Pengaruh penempatan kerja, budaya organisasi, dan kepuasan karyawan terhadap kompetensi karyawan pada PT.pos Indonesia</p> <p>Jurna ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi) Vo. 6 No.2 2022</p>	<p>Penempatan, budaya organisasi dan kepuasan terhadap kompetensi karyawan memiliki hasil yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan</p>	<p>Variabel independen yang di gunakan sama yaitu penempatan dan variabel dependent yaitu kompetensi kerja</p>	<p>- tempat dan objek penelitian berbeda            - peneliti tidak meneliti variabel budaya organisasi dan kepuasan pegawai</p>
10.	<p>Prayudi (2019)</p> <p>Pengaruh kompensasi dan penempatan kerja terhadap kompetensi dan kompetensi</p>	<p>Kompensasi dan Penempatan terhadap kompetensi dan kompetensi karyawan memiliki hasil yang positif</p>	<p>Variabel independen yang di gunakan sama yaitu penempatan dan variabel</p>	<p>- tempat dan objek penelitian berbeda            - peneliti tidak meneliti variabel kompensasi dan</p>

No	Peneliti (tahun) judul penelitian dan sumber	Hasil penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan penelitian
	karyawan PT. Bank BRI syariah  <i>Vol,10 No.1 (2019) jurnal riset</i>	dan signifikan baik secara parsial maupun simultan	dependent yaitu kompetensi kerja	kompetensi pegawai
11.	T. Khairullah, Amri, M.Shabri Abd. Majid (2017)  Pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kompetensi karyawan dan dampaknya pada kompetensi karyawan pada secretariat daerah aceh jaya  <i>Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, vol. 5 No. 1 februari 2017</i>	seleksi dan penempatan kerja terhadap kompetensi serta dampaknya pada kompetensi karyawan memiliki hasil yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan	Variabel independen yang di gunakan sama yaitu seleksi dan penempatan kerja, variabel dependent yaitu kompetensi kerja	- tempat dan objek penelitian berbeda - peneliti tidak meneliti variabel kompetensi pegawai
12.	A.A Inten Suastika Dewi dan Gede Sri Darma (2017)  Pengaruh rekrutmen, seleksi, pelatihan, penempatan terhadap kompetensi karyawan PT Bank Mandiri  <i>Vol.4 No 1. (2017)</i>	Rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan penempatan kerja terhadap kompetensi karyawan memiliki hasil yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan	Variabel independen yang di gunakan sama yaitu seleksi dan penempatan kerja, variabel dependent yaitu kompetensi kerja	- tempat dan objek penelitian berbeda - peneliti tidak meneliti variabel rekrutmen, dan pelatihan karyawan.
13.	Abdurrohimi, Aprinawati (2018)  Pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kompetensi karyawan pada PDAM tirtanadi provinsi Sumatra utara.	Seleksi dan penempatan kerja terhadap kompetensi karyawan memiliki hasil yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan	Variabel independen yang di gunakan sama yaitu seleksi dan penempatan kerja, variabel dependent yaitu	- tempat dan objek penelitian berbeda

No	Peneliti (tahun) judul penelitian dan sumber	Hasil penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan penelitian
	<i>Jurnal PLANS: Penelitian ilmu manajemen dan bisnis Vol.13 no.1 (2018)</i>		kompetensi karyawan	
14.	Didi Slamet Riyandi dan Resista Vikaliana (2020)  Pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kompetensi karyawan pada pt.Suzuki Finance Indonesia kantor pusat Jakarta.  <i>Jurnal manajemen dan bisnis equilibrium 6 (1) pp.87-92 ISSN 2723-1704</i>	Seleksi dan penempatan kerja terhadap kompetensi karyawan memiliki hasil yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan	Variabel independen yang di gunakan sama yaitu seleksi dan penempatan kerja, variabel dependent yaitu kompetensi karyawan	- tempat dan objek penelitian berbeda
15.	Agusri (2019)  Pengaruh seleksi, penempatan, disiplin kerja terhadap kompetensi karyawan PT.Bank Tabungan Negara (persero) tbk.cabang Palembang  <i>Jurnal media wahana ekonomika 15(2) p.1 universitas PGRI Palembang ISSN 2622-1845</i>	Seleksi dan penempatan kerja dan disiplin terhadap kompetensi karyawan memiliki hasil yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan	Variabel independen yang di gunakan sama yaitu seleksi dan penempatan kerja, variabel dependent yaitu kompetensi karyawan	- tempat dan objek penelitian berbeda - peneliti tidak meneliti variabel disiplin
16.	<i>Luechinger, Simon ; Stutzer, Alois ; Winkelmann, Rainer (2020)</i>  <i>Self selection</i>	<i>selection, has an effect on employee competency at public and private sector</i>	<i>Have the same variables, namely selection and employee competence</i>	<i>-different research sites - different research cities</i>

No	Peneliti (tahun) judul penelitian dan sumber	Hasil penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan penelitian
	<i>models for the public and private sector employee competency</i>  <i>Internacional jounay Zurich Open Repository and Archive</i>			
17.	<i>Ahn and Chaoyu (2019)</i>  <i>Selection and placement of employees : evidence from Korean firms</i>  <i>(problem and perspective on management vol. 17, issue 4, 2019)</i>	<i>Selection and placement employee is noted as the independent variable and is positively correlated</i>	<i>Have the same variables, namely selection and placement employee</i>	<i>-different research sites</i> <i>- different research cities</i>
18.	<i>Josef. M, Larkin, Bruce A Lauby and Kenneth M (2017)</i>  <i>early work experience from accountant: start employee competency and migration pattern</i>  <i>volumes 3 and number 3</i>	<i>The effect of employee competence is very effect on employee show Meanwhile in office and while doing Work assigned</i>	<i>Have the same variables, namely employee competence</i>	<i>-different research sites</i> <i>- different research cities</i>
19.	Putu Satria Wira Kusuma I Komang Ardana (2018)  Pengaruh penempatan dan kompensasi terhadap kompetensi	Pengaruh penempatan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kompetensi karyawan sangat	Peneliti meneliti variabel yang sama yaitu penempatan Kerja dan Kompetensi karyawan	- Tempat penelitian berbeda - Tahun Penelitian Berbeda - Kota/Negara penelitian berbeda

No	Peneliti (tahun) judul penelitian dan sumber	Hasil penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan penelitian
	karyawan dan kompetensi karyawan  E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 10 No. 8, 2017: 2066-2085	berpengaruh signifikan		
20.	Dr. R. GOPINATH (2018)  A Study on Recruitment and Selection in Bsnl With Special Reference to competence employee in Three Different Ssas Using Sem Modeling  Intrnacional journey Volume : 5   Issue : 7   July 2016 • ISSN No 2277 - 8179   IF : 3.508   IC Value : 69.4	- Selection has a positive effect on competence employee if it is carried out properly and as needed.	- Researchers examined the same variables, namely Selection, and competence employee	- Different research sites - Different Research Years - Different research cities - I did not research recruitment variables

Sumber : Data Diolah Peneliti (2023)

### 2.3 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 antara variabel yang akan di teliti. Dalam rangka pemikiran ini peneliti akan menjelaskan mengenai keterkaitan antara varaibel untuk menjelaskan kedudukan antara variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang di sertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan

gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini pun di susun berdasarkan hasil teoritis dan hasil penelitian yang di lakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

### **2.3.1. Pengaruh Seleksi Terhadap Kompetensi Karyawan**

Proses seleksi secara umum memiliki arti sebuah proses memilah dan memilih karyawan yang memiliki kualitas dan kuantitas serta memiliki kemampuan dan keahlian untuk di tempatkan pada jabatan yang kosong. Proses seleksi sendiri memiliki beberapa tahapan yang harus di lalui oleh calon karyawan tersebut seperti wawancara saringan pendahuluan, pengisian formulir lamaran, wawancara kerja, tes seleksi, pemeriksaan referensi latar belakang, pemeriksaan fisik, wawancara dengan penyelia dan keputusan pengangkatan. Jika proses seleksi tidak di lakukan dengan baik, maka perusahaan akan mendapatkan karyawan yang kurang kompeten dalam melakukan tugasnya. Hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas yang di miliki perusahaan yang di akibatkan kurang kompetennya karyawan yang ada di perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas kemudian di dukung oleh peneliti yang di lakukan oleh Ali ghozi, Darwanto (2017) yang di dukung juga oleh penelitian Sugito effendi dan AD.Setiawan (2018) dan Desi Setiawan (2018) menyatakan bahwa Pengaruh seleksi dan pelatihan terhadap kompetensi karyawan dengan persepsi kompetensi pegawai sebagai variabel intervening pada Inspektorat jendral kementrian agama memiliki hasil yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan. Adapun dalam penelitian yang di teliti oleh Bambang Priatama (2020) yang berjudul Pengaruh latar belakang pendidikan dan seleksi terhadap

kompetensi dan kompetensi di moderasi pengawasan pada program BSPS provinsi Riau itupun memiliki hasil yang positif dan signifikan.

Kemudian dapat di jelaskan bahwa pada dasarnya seleksi karyawan memang sangat berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Maka dari itu pihak perusahaan atau organisasi dalam melakukan penyeleksian harus di lakukan dengan baik dan benar, sebab hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kualitas kompetensi karyawan. Jika perusahaan dalam menyeleksi karyawan di lakukan setelah yang di haruskan, maka perusahaan atau organisasi akan mendapatkan karyawan yang *qualified* dan potensial dan hal tersebut dapat membuat perusahaan atau organisasi bisa mencapai tujuan yang di inginkan.

### **2.3.2. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kompetensi Karyawan**

Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Selain itu penempatan sumber daya manusia adalah proses kegiatan yang di laksanakan manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Dapat di jelaskan bahwa penempatan kerja dapat mempengaruhi kompetensi yang di miliki setiap karyawannya. maka dari itu, pihak perusahaan atau organisasi dalam melakukan penempatan kerja perlu ketelitian dalam menempatkan setiap karyawan. Sebab dari itu, penempatan karyawan harus sesuai dengan kualitas kompetensi yang di miliki setiap karyawannya.

Penelitian yang di lakukan oleh Nur Rohim (2020) yang mengambil judul Pengaruh penempatan dan motivasi terhadap kompetensi Karyawan dan

kompetensi guru di madrasah aliyah se-kabupaten jember, yang di mana hasil yang di dapatkan yaitu bersifat positif dan signifikan bahwa penempatan yang terjadi memang berpengaruh terhadap kompetensi dan kompetensi.

Penelitian yang di teliti oleh Aprilia Christy. Mawei Olivia Nelwan Yantje Uhing (2017) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, penempatan kerja dan kepuasan terhadap kompetensi karyawan pada Bank BNI KCU Manado yang memiliki hasil yang berpengaruh positif dan signifikan. Dari penelitian ini di dapat bahwa pemimpin seharusnya memperhatikan kepemimpinan, penempatan kerja yang lebih tepat dan kepuasan karyawan agar dapat meningkatkan kompetensi karyawan. Kemudian penelitian yang di lakukan oleh beberapa peneliti seperti Irene kristiani sumanti, Wehelmina Rumawas, Danny D.S Mukuan (2018), Nugraha putra karya dinata dan margaretha banowati talim (2022) dan Prayudi (2019) penelitian tersebut menyatakan bahwa hasil dari penelitian yang mereka teliti memiliki hasil yang positif dan signifikan.

### **2.3.3. Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kompetensi**

#### **Karyawan**

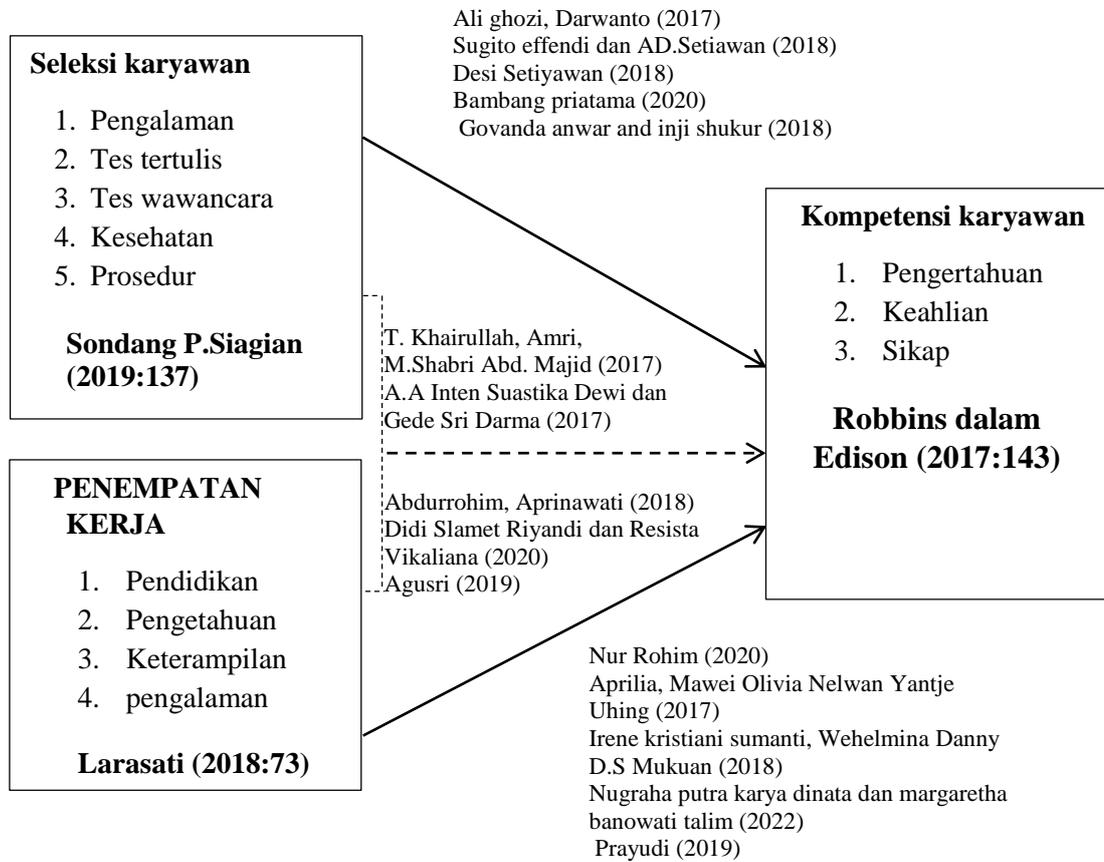
Proses seleksi dan penempatan kerja secara tidak langsung sangat berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap segala aktivitas dan kredibilitas perusahaan atau organisasi. Maka dari itu proses seleksi dan penempatan kerja harus di lakukan dengan teliti, baik, dan benar. Hal tersebut dapat berpegaruh terhadap keberhasilan dan kegagalan pada sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dapat di jelaskan bahwa proses seleksi dan penempatan kerja berpengaruh terhadap kompetensi karyawan yang

ada di perusahaan. Maka dari itu, pihak perusahaan atau organisasi dalam melakukan proses seleksi dan penempatan kerja harus di lakukan dengan seteliti mungkin untuk menciptakan kuailitas kompetensi yang meningkat.

Berdasarkan hasil penelian yang di lakukan oleh T. Khairullah, Amri, M.Shabri Abd. Majid (2017) yang berjudul Pengaruh seleksi dan penempatan karyawan terhadap kompetensi karyawan dan dampaknya pada kompetensi karyawan pada secretariat daerah aceh jaya yang memiliki hasil yang positif dan signifikan terhadap kompetensi dan kompetensi karyawan. Adapun penelitian yang menunjukkan hasil yang sama pun yaitu dari penelitian yang di teliti oleh A.A Inten Suastika Dewi dan Gede Sri Darma (2017) , Abdurrohimi, Aprinawati (2018), Didi Slamet Riyandi dan Resista Vikaliana (2020) dan Agusri (2019) yang menyatakan bahwa hasil penelitian yang mereka lakukan memiliki hasil yang positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan

#### **2.4 Paradigma Penelitian**

Dalam penelitian ini, mengacu pada penelitian terlebih dahulu yang dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara satu variabel penelitian dengan variabel penelitian yang lainnya. Selain itu, penelitian terdahulu dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan, serta dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan kemudian dapat diajukan sebagai hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini. Berikut paradigma penelitian yang di gunakan peneliti yang di sajikan dalam bentuk gambar di bawah ini



**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

Keterangan :

- Berpengaruh Secara Simultan
- > Berpengaruh Secara Parsial

**2.5 Hipotesis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2018:96) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah di nyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh seleksi dan penempatan kerja terhadap kompetensi karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh seleksi terhadap kompetensi karyawan
- b. Terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap kompetensi karyawan

