

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

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

2.1.1 Pengertian Manajemen

Salah satu cara agar perusahaan dapat mencapai tujuan utama dalam suatu perusahaan pada saat menjalankan usahanya yaitu dengan adanya manajemen perusahaan dengan melalui proses Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*) dan Mengelola (*Controlling*) pada suatu perusahaan.

Manajemen berasal dari kata to *manage* yang artinya mengatur. Manajemen adalah suatu cara/seni mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain. Untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien yang bersifat massif, kompleks dan bernilai tinggi tentulah sangat dibutuhkan manajemen.

Sumber daya manusia merupakan kekayaan (*asset*) organisasi yang harus didayagunakan secara optimal sehingga diperlukannya suatu manajemen untuk

mengatur sumber daya manusia sedemikian rupa guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sejak awal.

Istilah manajemen dalam terjemahan Bahasa Indonesia hingga saat ini belum ada keseragaman. Akan tetapi, bila mempelajari literatur manajemen, istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu (1) manajemen sebagai suatu proses, (2) manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, (3) manajemen sebagai suatu seni dan sebagai suatu ilmu.

Menurut Sarinah dan Mardalena (2017:7) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja Bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.”

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:9) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.”

Menurut Firmansyah (2018:4) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif.”

Menurut M. Manullang (2018:2) mengemukakan bahwa:

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

Menurut Stoner dan Wankel (2018:6) menyatakan bahwa:

“Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the effort or organizing members and using all other organizational resources to achieve stated organizational goals.”

Menurut John (2020:4) menyatakan bahwa:

“Management is the process of planning, organizing, leading and controlling human resources to achieve performance goals” yang diterjemahkan “Manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan kinerja”, hal ini menunjukkan penggunaan sumber daya yang efisien adalah dengan menghasilkan output sebanyak mungkin dan input sesedikit mungkin, maka dari itu perlu melibatkan efektivitas yaitu dengan mengerjakan hal yang tepat atau menjalankan aktivitas-aktivitas secara langsung untuk mendorong tercapainya organisasi.

Jadi, berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Adapun penjabaran dari pengertian manajemen Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:1), manajemen berasal dari kata to manage yang diartinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

- a. Yang diatur adalah semua unsur manajemen, yakni 6M.
- b. Tujuannya diatur adalah 6M itu bermanfaat optimal terkoordinasikan dan terintergrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.

- c. Harus diatur supaya 6M itu bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
- d. Yang mengatur adalah pimpinan dengan kepemimpinannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya dan supervisi.
- e. Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan fungsi manajemen tersebut

Stephen P. Robins dan Mary Coulter (2016:8) mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.”

Sedangkan Menurut *William J. Byrnes (2018:16)* menyatakan bahwa:

“Management is much more than simply knowing what to do, we also need to know why we do what we do, we need theoretical foundations and fundamental principles that drive our action”.

Berdasarkan pengertian di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah seni mengatur dan mengelola secara efektif dan efisien sumber daya yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Menurut Fayol, Henri. Dalam bukunya Said (2017:37) menjalankan fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

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

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

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

c. Kepemimpinan (*Leading*)

Topik yang menarik dalam pembalasan manajemen adalah topik kepemimpinan dalam pengelolaan sebuah organisasi manajemen dan kepemimpinan sangatlah

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

d. Pengawasan (*Controlling*)

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

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

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manusia yang memiliki sumber daya yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2017:2) manajemen terdiri dari enam unsur yaitu *man, money, materials, machines, methods dan market*. Berikut penjelasannya:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan sebagainya. Dalam manajemen factor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Sehingga peran manusia didalam organisasi itu sangat penting untuk keberhasilan suatu perusahaan.

2. Uang (*Money*)

Money merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah diterapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara

rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibelikan serta berapa hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

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 atau jasa. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dibidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai salah satu sarana. Bahan baku dan manusia tidak akan mencapai hasil yang dikendaki.

4. Mesin (*Machines*)

Machines adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Terutama pada penerapan teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau jasa.

5. Metode (*Methods*)

Methods adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional. Metode dapat dinyatakan sebagai penempatan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran,

fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan aktivitas bisnis.

6. Pasar (*Market*)

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

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah asset (kekayaan) utama, yang harus dipelihara dengan baik. Yang menjadi factor utama dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen yang mengatur unsur manusia (*Man*). Manusia merupakan asset yang besar dalam suatu organisasi karena dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan, pemanfaatan orang merupakan salah satu kriteria untuk mengelola suatu manajemen dalam organisasi. Oleh karena itu, unsur manusia dalam bagian manajemen ini sangat diperhatikan.

Menurut Hasibuan (2017:10) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.” Manajemen Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen penting didalam sebuah perusahaan.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan 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.”

Kemudian menurut Flippo (2017:30) yaitu:

“Human resource management is the planning, organizing, directing, and controlling of procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resource to the end that individual and societal objectives are accomplished.”

Menurut Mondy dan Martocchio (2018:26) yaitu:

“Human resource development is a major HRM function consisting not only of training and development but also of career planning and development activities, organization development, and performance management and appraisal. Training is designed to provide earners with he knowledge and skill needed for their present jobs. Development involves learning that goes beyond today’s job and has a more long term focus.”

Dari berbagai definisi manajemen sumber daya manusia yang diuraikan di atas, dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur pengelolaan unsur manusia dala suatu organisasi guna mencapai tujuan Bersama.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut R. Supomo & Eti Nurhayati (2019:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya diperlukan untuk memberikan gambaran tujuan dari manajemen puncak, akan tetapi juga merupakan penyeimbangan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh organisasi yang meliputi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, yang mana masyarakat dan karyawan yang dipengaruhi oleh tantangan tersebut. Kegagalan dalam menetapkan tujuan dapat membahayakan kinerja perusahaan, tingkat laba, dan bahkan kelangsungan hidup organisasi. Sumber daya manusia memiliki 4 (empat) tujuan yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawannya. Keberadaan departemen yang satu ini untuk membantu para manajer dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak

berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk merespons kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui Tindakan meminimalisasi dampak negative terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2018:21) menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan,

kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk menacapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

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

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian dapat juga disebut pengawasan adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan Tindakan perbaikan dan penyerpurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*Procurement*)

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

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

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

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci karyawan tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian putusnya hubungan seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pemberhentian ini diatur oleh Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

2.1.2.4 Sasaran Manajemen Sumber Daya manusia

Para manajer dan departemen sumber daya manusia berusaha untuk mencapai tujuan mereka dengan memenuhi sasaran-sasarannya. Sasaran sumber daya manusia digunakan untuk menetralsir berbagai tantangan dari organisasi, fungsi sumber daya manusia, masyarakat dan orang-orang yang dipengaruhi.

Tantangan ini menegaskan empat sasaran yang relative umum bagi manajemen sumber daya manusia menurut Sri Larasati (2018:12) yang membentuk sebuah kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan.

1. Sasaran Perusahaan

Merupakan sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, oleh karena itu perlu dipastikan manajemen sumber daya manusia berkontribusi pada efektivitas organisasional.

2. Sasaran Fungsional

Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber-sumber daya akan terbuang jika manajemen sumber daya tidak direncanakan secara optimal sesuai kebutuhan organisasi.

3. Sasaran Sosial

Merupakan tanggung jawab perusahaan secara social dan etis terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negative bagi perusahaan.

4. Sasaran Pribadi Karyawan

Membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka sejauh tujuan-tujuan tersebut mendorong kontribusi individual bagi organisasi. Tujuan personal para karyawan akan tercapai jika para karyawan dipertahankan dan dimotivasi.

2.1.2.5 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2018:14) Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia mengatur dengan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement, dan job evaluation.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asa the right man in the right place and the right man in the right job.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhatian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber data manusia pada masa yang akan datang
- e. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia yang akan datang
- f. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya perkembangan perusahaan pada khususnya.
- g. Memonitor dengan cermat undang undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan – perusahaan sejenis.
- h. Memonitor kemajuan sejenis Teknik dan perkembangan serikat buruh.
- i. Melaksanakan Pendidikan, Latihan, dan penilaian prestasi karyawan
- j. Mengatur musati karyawan baik vertical maupun horizontal.

k. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonny

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untung memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit, tenaga kerja selain mampu, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dan dalam mewujudkan tujuan.

2.1.3 Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk memilih pelamar untuk dijadikan pegawai dan menempatkan mereka pada posisi yang dibutuhkan oleh organisasi. Dengan kata lain, seleksi adalah suatu proses pencocokkan kebutuhan dan persyaratan organisasi terhadap keterampilan dan kualifikasi para pelamar kerja.

2.1.3.1 Pengertian Seleksi

Menurut Poernomo dan Hartono (2019:87) mengatakan bahwa Seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar atau organisasi. Dalam banyak departemen personalia, rekrutmen dan seleksi digabungkan dan disebut *employment function*.

Menurut Prasetya, Cahyo, dan Atiqatul (2018:90) mengemukakan bahwa “seleksi adalah proses memperoleh dan menggunakan informasi tentang para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang dipekerjakan untuk mengisi jabatan dalam jangka waktu lama atau sebentar”.

Menurut Veithzal Rivai (2018:126) mengatakan bahwa Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini dinamakan dengan seleksi.

Menurut Kasmir (2017:101) menyatakan bahwa seleksi merupakan proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan. Kemudian menurut Sedarmayanti (2017:137) mengatakan bahwa seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah suatu proses penjaringan calon tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

2.1.3.2 Tujuan Seleksi

Tujuan utama seleksi adalah memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Dalam praktiknya hampir semua perusahaan yang melakukan seleksi memiliki tujuan yang sama. Namun seringkali seleksi memiliki tujuan khusus dalam rangka untuk memenuhi strategi perusahaan, dalam menghadapi pesaing yang dianggap mengancam kedudukannya.

Menurut Kasmir (2017:102) secara umum tujuan utama dari proses seleksi karyawan, sebagai berikut:

1. Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik.
2. Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu.

3. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan.
4. Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi.
5. Mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi.

Samping tujuan utama seleksi seperti yang telah disebutkan di atas, terdapat pula tujuan khusus. Proses seleksi untuk tujuan khusus, sekalipun jarang dilakukan Oleh perusahaan, bahkan terkadang dianggap kurang fair dalam memperoleh karyawan untuk tujuan tertentu dan dianggap sebagai rahasia perusahaan. Artinya dilakukan dengan keputusan tersendiri, tanpa diketahui oleh pihak-pihak lainnya, namun hal ini kurang etis untuk dilakukan tapi terjadi secara tidak langsung.

Adapun tujuan khusus menurut Kasmir (2017:102), sebagai berikut:

1. Untuk merebut karyawan pesaing.
2. Mencari karyawan yang sudah memiliki pengalaman.

Keuntungan dari cara ini adalah memperoleh karyawan yang sudah memiliki pengalaman dan reputasi tertentu sehingga mampu membantu perusahaan untuk menjalankan strateginya. Sedangkan kelemahan dari tujuan khusus ini adalah perusahaan harus membayar biaya kompensasi yang di atas rata-rata. Disamping itu juga loyalitas karyawan yang direkrut untuk tujuan khusus juga diragukan.

2.1.3.3 Jenis-Jenis Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki. Jenis-jenis seleksi menurut Zainal (2017:141) yaitu:

1. Seleksi Administrasi

Seleksi administrasi ini berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan, antara lain:

- a. Ijazah
- b. Riwayat hidup
- c. Domisili atau keberadaan status yang bersangkutan
- d. Surat lamaran
- e. Sertifikat keahlian misalnya: computer
- f. Pas foto
- g. Copy identitas (KTP, *passport*, SIM dan lain-lain)
- h. Pengalaman kerja
- i. Umur
- j. Jenis Kelamin
- k. Status perkawinan
- l. Surat keterangan Kesehatan dari dokter
- m. Akte kelahiran

2. Seleksi secara tertulis, terdiri dari:

- a. Tes kecerdasan (*Intelligence test*)
- b. Tes kepribadian (*Personal test*)
- c. Tes bakat (*Aptitude test*)
- d. Tes minat (*Interest test*)
- e. Tes prestasi (*Achievement test*)

3. Seleksi tidak tertulis, terdiri dari:
 - a. Wawancara
 - b. Praktik
 - c. Kesehatan atau medis

2.1.3.4 Tahapan Seleksi

Agar pelaksanaan seleksi memperoleh hasil yang baik maka diperlukan tahapan seleksi. Tujuannya adalah untuk menentukan seleksi mana yang lebih dulu dilakukan dan selanjutnya. Calon karyawan yang tidak lolos dalam tahap tertentu, maka dianggap gugur dan tidak dapat mengikuti tahap selanjutnya. Dengan demikian, jumlah setiap tahap akan makin berkurang, karena pasti ada yang gugur karena tidak memenuhi standar nilai yang ditetapkan.

Adapun tahap-tahap dalam seleksi yang umum dilakukan oleh suatu perusahaan menurut Kasmir (2017:107) sebagai berikut:

1. Seleksi Surat Lamaran
2. Wawancara Awal
3. Tes Tertulis Umum
4. Tes Psikotes
5. Wawancara Kedua
6. Tes Kesehatan (Medical Test)
7. Wawancara Atasan Langsung
8. Keputusan Penerimaan
9. Penempatan

2.1.3.5 Hambatan Seleksi

Perencanaan seleksi telah direncanakan dengan seksama, dalam implementasinya tetap sejalah diperoleh berbagai hambatan. Hal itu menurut Simanbela (2017:142) disebabkan yang diseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika dan harga diri. Berikut ini berbagai hambatan yang dimaksud:

1. Tolak Ukur

Hal yang dimaksud dengan tolak ukur adalah kesulitan yang dihadapi dalam menentukan standar yang tepat digunakan dalam mengukur berbagai kualifikasi yang ditentukan.

2. Penyeleksi

Hambatan penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang professional, jujur, dan objektif melaksanakan tugasnya.

3. Persepsi Tentang Seleksi

Hakikat seleksi tidak semua mempresepsikan sama. Dalam hal ini, terdapat kesenjangan persepsi antara manajemen dengan penyeleksi yang ditugaskan sehingga penerapan prinsip-prinsip seleksi tidak dapat dilakukan dengan baik dan benar.

4. Hasil Seleksi Versus Pembiayaan

Manajemen mengharapkan hasil seleksi dilakukan, tetapi tidak memfasilitasi pembiayaan yang diajukan. Semakin objektif hasil penilaian yang dilaksanakan maka semakin membutuhkan biaya, tenaga, dan waktu yang lebih besar.

5. Kejujuran Pelamar

Dalam hal ini, pelamar memperoleh hambatan dengan memberikan jawaban yang jujur. Pada umumnya, pelamar akan memberikan jawaban tentang yang baik-baik saja akan dirinya, sedangkan yang kurang baik umumnya akan disembunyikan dengan rapat.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Seleksi

Menurut Rivai dan Ella (2017:61) dimensi dan indikator seleksi pada umumnya meliputi:

1. Penerimaan pendahuluan

Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Organisasi memilih para pegawai dan para pegawai memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan para calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis dengan aplikasi.

2. Tes-tes penerimaan

Tes- tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan kombinasi dan kemampuan, pengalaman, kepribadian pelamar, dan persyaratan jabatan. Ada beberapa Teknik seleksi, diantaranya:

- a. Interview
- b. Tes Psikologi
- c. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
- d. Pusat penilaian
- e. Biodata

f. Referensi

g. Grafologi

3. Wawancara seleksi merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal yang dapat diterima atau tidak seorang pelamar.

4. Pemeriksaan referensi

ada dua macam referensi, yaitu:

a. *Personal References*

Merupakan referensi tentang karakter pelamar, biasanya diberikan oleh keluarga, teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri maupun diminta perusahaan.

b. *Employment Referensi*

Referensi ini mencakup tentang latar belakang atau pengalaman kerja pelamar.

5. Evaluasi Medis

Meencakup pemeriksaan Kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. Evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya.

6. Wawancara Atasan Langsung

Atasan langsung pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk penerimaan final, karena penyedia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan

menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih cepat.

7. Keputusan Penerima

Keputusan diterima atau tidaknya seorang pegawai menandai berakhirnya proses seleksi. Departemen personalia dapat mempertimbangkan Kembali para pelamar yang ditolak untuk lowongan pekerjaan yang lain karena mereka telah melewati berbagai macam proses seleksi. Surat lamaran para pelamar yang diterima merupakan data awal file personalia dan berisi informasi yang berguna bagi kegiatan-kegiatan departemen personalia selanjutnya.

2.1.4 Pengertian Penempatan Kerja

Menurut Syaiful Bahri (2019:68) mengemukakan bahwa penempatan karyawan adalah proses menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif yang didasari oleh informasi analisis pekerjaan.

Menurut Trisnawati (2019:54) penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh suatu pimpinan instalansi atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu.

Menurut Hakim (2019:71) bahwa penempatan kerja pegawai merupakan tindak lanjut seleksi, yaitu penempatan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi)

pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasi authority kepada orang tertentu.

2.1.4.1 Tujuan Penempatan

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajer sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon pegawai dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Di kutip dari Sondang P. Siagian (2018:154), diadakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut:

- a. kemampuan
- b. kecakapan
- c. keahlian

2.1.4.2 Faktor Penempatan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan menurut Cahyati (2018:82) sebagai berikut:

1. Pertumbuhan perusahaan

Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintah 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 social-ekonomi-politik dalam dan luar negeri.

2. Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalkan 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 ekonomia adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka/karyawan yang permanen dan temporer, serta sekaligus bagi pencarian 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 meninggalkan disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun dini telah meningkatkan selama

terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambatan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).

2.1.4.3 Prinsip-Prinsip Penempatan Kerja

Prinsip merupakan petunjuk arah layaknya Kompas. Sebagai petunjuk arah, kita bisa berpegangan pada prinsip-prinsip yang telah disusun dalam menjalani hidup tanpa harus kebingungan arah karena prinsip bisa memberikan arah tujuan yang jelas pada setiap kehidupan kita. Seorang leader atau pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang berprinsip, karena seorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Prinsip adalah suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum maupun individual yang dijadikan oleh seseorang atau kelompok sebagai sebuah pedoman untuk berpikir atau bertindak. Sebuah prinsip merupakan roh dari sebuah perkembangan ataupun perubahan, dan merupakan akumulasi dari pengalaman ataupun pemaknaan oleh sebuah obyek atau subyek tertentu.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno (2017:13) sebagai berikut:

a. Prinsip Kemanusiaan

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

b. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

- c. Prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat (*Prinsip the right man on the right place*)

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta Pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

- d. Prinsip upah yang sama untuk pekerjaan yang setara (*Equal pay for equal work*)

Pemberian balas jasa terhadap pegawai baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh pegawai yang bersangkutan.

- e. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap pegawai yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

- f. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan pegawai harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

- g. Prinsip Kesatuan Komando

Pegawai yang bekerja selalu di pengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap pegawai hanya mempunyai satu orang atasan.

- h. Prinsip Efisiensi dan Produktivitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci kearah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktivitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.4 Konsep Penempatan

Terdapat tiga jenis penting dari penempatan, yaitu:

1. Promosi

Menurut Sondang P. Siagian (2018:169) telah diumumkan diketahui bahwa yang dimaksud dengan promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang bertanggung jawabnya lebih besar katanya dalam hierarki jabatan lebih tinggi akan menghasilkan pula lebih besar pula setiap pegawai. Mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dan menunaikan kewajiban dalam kerjaan dan jabatan yang mempunyai sekarang sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dan organisasi promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka menduduki jabatan manajerial akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknikal dan non manajerial bagi siapapun promosi itu diberlakukan yang penting ialah bahwa pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan didasarkan pada serangkaian kriteria-kriteria yang objektif tidak pada selera orang yang mempunyai kewenangan untuk mempresentasikan orang lain apabila bahwa kemampuan setiap manusia terbatas artinya tidak mustahil bahwa seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pekerjaan dan posisi sekarang akan tetapi karena yang berjalan lurus

dan mencapai puncak posisinya tidak lagi mampu mempertegas hebat pada posisi yang lebih tinggi dalam hal demikian mempromosikan seorang akan membawa kerugian bukan hanya bagi orang yang bersangkutan tetapi juga bagi orang yang organisasi.

Menurut Sondang P. Siagian (2018:171) praktek promosi lainnya ialah yang didasarkan pada seni rias promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan nilai yang masa kerjanya paling lama banyak organisasi yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan, yaitu :

- a. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa orang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- b. Penilaian biasanya bersifat objektif karena cukup dengan perbandingan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan, mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya artinya akan mendapatkan promosi.

2. Alih Tugas

Menurut Sondang P. Siagian (2018:171) Dalam rangka penempatan tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk-bentuk pertama adalah menempatkan seseorang pada tugas dari dengan tanggung jawab hierarki jabatan dan hasilnya relatif sama dengan statusnya yang lama dalam hal demikian seorang pegawai ditempatkan pada satuan kerja baru yang lainnya dari satuan kerja dengan seseorang selama berkarya untuk lain adalah hari tempat jika cara ini yang ditempuh berarti seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun

relatif sama hanya secara fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari sekarang dan pendekatan kedua ini tentunya hanya mungkin ditempuh apabila organisasi mempunyai berbagai satuan kerja pada banyak lokasi.

Menurut Sondang P. Siagian (2018:172) Dasar pemikiran untuk memperoleh suara ini adalah keleluasaan dalam manajemen sumber daya manusia artinya para pengambil keputusan dalam organisasi harus memiliki wewenang untuk lokasi sumber daya dan dana sumber daya manusia sedemikian rupa sehingga organisasi secara tanggung mampu eksternal alih tugas para manajer dan organisasi dapat secara lebih efektif memanfaatkan tenaga kerja terdapat dalam berorganisasi akan tetapi melalui alih-alih tugas para pegawai pun sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak kecil antara lain dalam bentuk:

- a. Pengalaman baru,
- b. Cakrawala pandangan yang lebih luas,
- c. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan,
- d. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru,
- e. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasi regional,
- f. Persiapan untuk menghadapi tugas baru misalnya karena promosi, motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tangan tantangan dan situasi baru yang dihadapi,

3. Demosi

Menurut Sondang P. Siagian (2018:172) Demosi berarti bahwa seseorang karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan yang

dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil dapat dipastikan bahwa tidak ada seseorang pegawai pun yang sedang mengalami hal ini.

Menurut Sondang P. Siagian (2018:173) Pada umumnya demosi dikaitkan dengan penggunaan sesuatu sanksi disiplin karena berbagai alasan:

- a. Penilaian negative oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan,
- b. Perilaku pegawai yang difungsionalkan seperti tingkat kelahiran yang tinggi, akan tetapi tidak sedemikian besarnya sehingga yang bersangkutan belum pantas dikenakan hukuman yang lebih berat seperti pemberian tidak atas permintaan sendiri.

4. Pemutusan Hubungan Kerja

Menurut Sondang P. Siagian (2018:174) Yang dimaksud dengan pemutusan hubungan kerja ialah apabila di ikatan norma antara organisasi pemakaian tenaga kerja dan karyawan terputus banyak faktor yang dapat menjadi penyebab terjadinya pemutusan hubungan kerja tersebut seperti:

- a. Alasan pribadi pegawai tertentu,
- b. Karena pegawai yang dikenakan sanksi disiplin yang sifatnya berat,
- c. Karena faktor ekonomi seperti reaksi depresi atau stagflasi, karena adanya kebijaksanaan keharusan untuk mengurangi jumlah pegawai yang diperlukan oleh organisasi.

5. Pemberhentian Normal

Menurut Sondang P. Siagian (2018:175) yang dimaksud dengan pemberian pemberhentian nomor normal ialah apabila seorang tidak lagi bekerja pada

organisasi karena berhenti atas permintaan sendiri, berhenti karena sudah mencapai usia pensiun dan karena meninggal dunia.

Seorang pegawai yang berhenti atas permintaan sendiri berlatih mengambil keputusan bahwa hubungan kerja dengan organisasi tidak lagi dilanjutkan berbagai alasan dapat menjadi penyebab diambilnya keputusan tersebut yang biasanya bersifat pribadi dalam hal demikian organisasi tidak berhak menolak keputusan pegawai yang bersangkutan oleh karenanya mau tidak mau harus dikabulkan.

Alasan lain mengapa ada pegawai yang berhenti ialah karena sudah mencapai usia pensiun. Harus diakui bahwa usia batas usia pensiun dapat berbeda dari satu organisasi ke organisasi lain bahkan juga ada satu negara ke negara lain berbagai faktor yang dipertimbangkan dalam menentukan batas usia pensiun tersebut adalah antara lain:

- a. Jenis Pekerjaan
 - b. Kondisi Kesehatan masyarakat pada umumnya
 - c. Situasi perekonomian baik secara mikro maupun makro
 - d. Harapan hidup
 - e. Situasi ketenagakerjaan
6. Pemberhentian Tidak Atas Permintaan Sendiri

Menurut Sondang P.Siagin (2018:175) Pemutusan hubungan kerja dalam bentuk pemberhentian pegawai tidak atas kemauan sendiri dan dapat menjadi karena dua sebab utaman.

1. Karena menurunnya kegiatan organisasi yang cukup jauh sehingga organisasi terpaksa mengurangi jumlah karyawannya. Dalam hal demikian pemutusan hubungan kerja itu dapat bersifat permanen, akan tetapi ada pula bersifat sementara. Jika bersifat permanen berarti pimpinan organisasi yang dikasihkan bahwa gambaran masa depan organisasi tidak cerah untuk kurun waktu yang cukup Panjang.

Dalam hal terjadinya pemutusan hubungan kerja yang sifatnya sementara pernyataan yang menentang untuk dipikirkan dan ditemukan jawabannya ialah siapa yang diberhentikan. Apabila tenaga kerja senior atau pegawai yang relatif baru ada yang berpendapat bahwa sebaiknya tenaga seni rupa lebih diberhentikan karena:

- a. dari penghasilan mereka selama ini sangat mungkin mereka sudah memiliki tabungan.
 - b. Jika dipanggil Kembali mereka tidak kehilangan senioritasnya.
2. Karena penganan sanksi disiplin yang berat yang berakibat pada pemutusan hubungan kerja. Artinya bisa saja terjadi bahwa karyawan melakukan pelanggaran tertentu sedemikian rupa sehingga kelanjutannya kehadiran dalam organisasi dipandang tidak dapat dipertanggungjawabkan lagi. Dalam hal demikian penganan sanksi berat tersebut dapat mengambil satu dari dua bentuk:
 - a. pegawai yang dikenakan sanksi disiplin berat itu diberhentikan dengan hormat tidak pantas atas permintaan sendiri.
 - b. Pemberhentian tidak hormat atau kemacetan.

3. Berbagai bentuk pelanggaran berat yang berakibat pada pemutusan hubungan kerja itu antara lain:
 - a. Ketidakjujuran.
 - b. Perilaku negatif yang sangat merusak citra organisasi.
 - c. Dijatuhi hukuman oleh pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum tetap.
 - d. Sikap tidak ada ucapan yang mengakibatkan keberadaannya dalam organisasi tidak diinginkan lagi.

2.1.4.5 Dimensi dan indikator penempatan Kerja

Penelitian mengambil beberapa dimensi penempatan kerja dari Menurut Sastrohadwiryo (2019:124) sebagai berikut:

1. Penerimaan Pendahuluan

Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Organisasi memilih para pegawai dan para pegawai memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan para calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis dengan aplikasi.

2. Tes-Tes Penerimaan

Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan kombinasi dari kemampuan, pengalaman, kepribadian pelamar, dan persyaratan jabatan. Ada beberapa Teknik dalam seleksi, diantaranya:

a. *Interview*

b. Tes Psikologi

- c. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
 - d. Pusat Penilaian
 - e. Biodata
 - f. Referensi
 - g. Grafologi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan)
3. Wawancara Seleksi merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal yang dapat diterima atau tidak seorang pelamar.
 4. Pemeriksaan referensi ada dua macam referensi, yaitu:
 - a. Personal References
Merupakan referensi tentang karakter pelamar, biasanya diberikan oleh keluarga, teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri maupun diminta perusahaan.
 - b. Employment References
Referensi ini mencakup tentang latar belakang atau pengalaman kerja pelamar.
 5. Evaluasi Medis
Mencakup pemeriksaan Kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. Evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya.
 6. Wawancara Atasan Langsung
Atasan langsung pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu, pendapat dan persetujuan

mereka harus diperhatikan untuk penerimaan final, karena penyedia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih cepat.

7. Keputusan Penerimaan

Keputusan diterima atau tidaknya seorang pegawai menandai berakhirnya proses seleksi. Departemen personalia dapat mempertimbangkan Kembali para pelamar yang ditolak untuk lowongan pekerjaan yang lain karena mereka telah melewati berbagai macam proses seleksi. Surat lamaran para pelamar yang diterima merupakan data awal file personalia dan berisi informasi yang berguna bagi kegiatan-kegiatan departemen personalia selanjutnya.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Untuk menggapai kesuksesan suatu perusahaan, ada banyak factor yang harus diperhatikan. Salah satu hal yang menjadi kunci adalah kinerja karyawan. Karyawan selalu dituntut selalu bekerja produktif untuk mencapai goal perusahaan. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya, semakin baik kinerja yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan singkatan dari Kinetika Energi Kerja yang berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja karyawan adalah

berbagai aktivitas yang dilakukan oleh karyawan dan berperan langsung dalam berkembangnya bisnis.

Produktif atau tidaknya karyawan dapat berdampak cukup besar terhadap perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus bisa terus memonitor kinerja dari setiap karyawan dan mencari tahu apakah tingkat produktivitas karyawan dalam melakukan tugasnya sudah dengan ekspektasi atau tidak.

Ada beberapa definisi kinerja menurut para ahli, yaitu:

Menurut Afandi (2018:83), menyatakan bahwa:

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Mangasa (2018:58), berpendapat:

Kinerja adalah suatu hasil dari pekerjaan yang dilihat baik dari kualitas ataupun kuantitas yang telah dicapai seorang karyawan persatuan periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Rivai (2019:406). Mengemukakan bahwa:

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2017:67), menyatakan bahwa:

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan Sebagian atau seluruh Tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi. Kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari manajemen sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan penilaian kinerja menurut Rivai (2019:408) menyatakan tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:
 - a. Penugasan Kembali, seperti diadakannya mutase atau transfer, rotasi.

- b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. *Training* atau pelatihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja
 7. Meningkatkan etos kerja.
 8. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
 9. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
 10. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karier selanjutnya.
 11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier, dan keputusan perencanaan sukses.
 12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh atau bisa disebut *right man on the right place*.
 13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, dan sebagai imbalan lainnya sehingga tercipta keadilan.
 14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kerjaan.
 15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
 16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.

17. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
18. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
19. Untuk mengetahui efektifitas sebagai SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
20. Pemutus hubungan pekerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Penilaian kerja merupakan evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan agar dapat memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga organisasi dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi yang bersangkutan. Dengan kata lain penilaian kinerja mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan dan lain sebagainya.

2.1.5.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Berikut ini manfaat penilaian kinerja menurut Rivai (2017:563):

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Meningkatkan motivasi, meningkatkan kepuasan kerja, adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan, adanya kesempatan berkomunikasi ke atas, peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.

2. Manfaat bagi penilai

Meningkatkan kepuasan kerja, kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan, meningkatkan kepuasan

kerja baik para manajer maupun karyawan, sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan, bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.

3. Manfaat bagi perusahaan

Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, meningkatkan kualitas komunikasi, meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan, meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan masing-masing karyawan.

2.1.5.4 Tujuan Penelitian Kinerja

Tujuan kinerja kerja karyawan menurut Sinambela (2019:503-504), yaitu sebagai berikut:

1. Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Tentangan arah perusahaan secara umum.
3. Sebuah aspirasi.
4. Tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan.
5. Membantu mendefinisikan harapan atau target kinerja.
6. Mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor.
7. Berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Sifatnya luas.

2.1.5.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:67) factor yang mempengaruhi kinerja menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge+skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator yang digunakan peneliti berdasarkan teori Menurut Mangkunegara (2017:75) dimensi dan indikator kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Adapun indikator-indikator dari kualitas yaitu: kerapihan hasil kerja, ketelitian bekerja, kesesuaian hasil kerja dengan standar kerja, tingkat kerja keras dan tingkat kehati-hatian dalam bekerja.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya, Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing dan seberapa banyak tingkat kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai. Adapun indikator-indikator dari kuantitas yaitu : Kesesuaian jumlah output yang dihasilkan dengan target kerja, kehadiran, ketepatan waktu dalam menjalankan tugas, keterapatan dalam kerja, kesalahan yang dilakukan dalam bekerja.

3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan dan melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan pada tugas yang sudah diberikan. Adapun indikator-indikator dari Pelaksanaan tugas yaitu : pengalaman bekerja, kemampuan bekerja sama, pemahaman tugas, efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, dan keahlian dalam menjalankan tugas.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab pada pekerjaan yang diberikan perusahaan atau organisasi. Adapun indikator-indikator dari

Tanggung Jawab yaitu : Ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan, kesediaan menjaga nama baik perusahaan. Kesediaan untuk patuh menjalankan tugas inisiatif dan kepedulian terhadap tugas.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan hasil berbagai penelitian sebelumnya dengan permasalahan yang relevan sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan.

Kajian yang digunakan yaitu mengenai seleksi dan penempatan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang didapatkan jurnal dan internet sebagai bahan perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya berada pada halaman berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Nama dan Tahun Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian |
|----|---|--|--|--|
| 1. | Dedi Musliadi (2021) Pengaruh Seleksi dan Rekrutmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada | - Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa seleksi terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap | - Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi | - Tempat penelitian berbeda - Kota penelitian berbeda - Peneliti tidak mengenai variabel |

| No | Nama dan Tahun Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian |
|----|---|---|--|---|
| | PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Sigli Kabupaten Pidie Vol.3 No.1, 2021 | kinerja pegawai | | penempatan kerja |
| 2. | Aisyah N dan Giovanni A (2018) Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi Terhadap kinerja karyawan PT. Bank Maya Pada Internasional Vol.1 No.2, 2018, hal: 8-18 | - Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa seleksi terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | - Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi. - Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan. | - Tempat penelitian berbeda - Kota penelitian berbeda - Peneliti tidak mengenai variabel penempatan kerja. |
| 3. | Rigska R.Mutu, Vicktor P.K Lengkong, dan Raymond Ch. Kawat (2017) Pengaruh Seleksi, Pelatihan dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. | - Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa seleksi dan penempatan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | - Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi dan penempatan kerja. - Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis | - Tempat penelitian berbeda - Kota penelitian berbeda |

| No | Nama dan Tahun Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian |
|----|---|---|--|--|
| | Bank Negara Indonesia (Persero) Vol.5 No.3, 2017, hlm: 4235 | | sama yaitu kinerja karyawan. | |
| 4. | Dany Ragil Pratama dan Tri Susetyaning Mildawani (2022) Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Kc Cibubur Vol.5 No.1, 2022 | - Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa seleksi terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | - Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi. - Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan. | - Tempat penelitian berbeda - Kota penelitian berbeda - Peneliti tidak mengenai variabel penempatan kerja. |
| 5. | Maggie G.V. Bambulu, Victor P.K Lengkong, dan Genita Lumintang (2018) Pengaruh Dan Seleksi, Pengembangan Karir, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulutgo Pusat | - Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa seleksi terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | - Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi. - Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan. | - Tempat penelitian berbeda - Kota penelitian berbeda - Peneliti tidak mengenai variabel penempatan kerja. |

| No | Nama dan Tahun Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian |
|----|---|--|--|--|
| | Vol.6 No.4, 2018 | | | |
| 6. | <p>Pungky Namira (2023)</p> <p>Pengaruh Komunikasi, Pendidikan dan Pelatihan, Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di Bank Mandiri dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Intervening</p> <p>Vol.2 No.10, 2023, COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa seleksi terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | <ul style="list-style-type: none"> - Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi. - Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan. | <ul style="list-style-type: none"> - Tempat penelitian berbeda - Kota penelitian berbeda - Peneliti tidak mengenai variabel penempatan kerja. |
| 7. | <p>Fenezha J. Lotulong dan Yantje Uhing (2018)</p> <p>Pengaruh Rekrutmen,</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa seleksi terdapat pengaruh positif dan signifikan | <ul style="list-style-type: none"> - Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi. | <ul style="list-style-type: none"> - Tempat penelitian berbeda - Kota penelitian berbeda - Peneliti tidak mengenai variabel |

| No | Nama dan Tahun Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian |
|----|--|---|--|---|
| | <p>Kriteria Seleksi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bank BRI tbk Manado)</p> <p>Jurnal EMBA Vol.6 No.4, 2018</p> | <p>terhadap kinerja karyawan.</p> | <p>- Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan.</p> | <p>penempatan kerja.</p> |
| 8. | <p>Ivan Pengemanan, Lisbeth Mananeke, dan Jacky S.B Sumarauw (2017)</p> <p>Pengaruh Perekrutan, Seleksi, dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Permata tbk Cabang Manado)</p> <p>Jurnal EMBA Vol.5 No.2, 2017</p> | <p>- Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa seleksi terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> | <p>- Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi. - Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan.</p> | <p>- Tempat penelitian berbeda - Kota penelitian berbeda - Peneliti tidak mengenai variabel penempatan kerja.</p> |
| 9. | <p>Karmilah Mansur, Ceskakusumadewi Baharuddin, Natsir</p> | <p>- Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa seleksi</p> | <p>- Salah satu variable independent yang digunakan</p> | <p>- Tempat penelitian berbeda</p> |

| No | Nama dan Tahun Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian |
|-----|--|---|--|---|
| | <p>Muhammad dan Fahrul Husni (2022)</p> <p>Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kc Panakkukang Makassar</p> <p>Jurnal Sains Manajemen Nitro Vol.1 No.2, Desember 2022</p> | <p>terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> | <p>penulis dan peneliti sama yaitu seleksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan. | <ul style="list-style-type: none"> - Kota penelitian berbeda - Peneliti tidak mengenai variabel penempatan kerja. |
| 10. | <p>Rahmat Gunawan dan Onsardi (2020)</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mandiri Tunas Finance Cabang Bengkulu</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa penempatan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | <ul style="list-style-type: none"> - Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi. - Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan. | <ul style="list-style-type: none"> - Tempat penelitian berbeda - Kota penelitian berbeda - Peneliti tidak mengenai variabel Seleksi. |

| No | Nama dan Tahun Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian |
|-----|---|--|--|--|
| | JMMIB Vol.1 No.2, Desember 2022 | | | |
| 11. | <p>Karina Octavia Muaja, Adolfina Adolfina dan Lucky O.H Dotulang (2017)</p> <p>Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado</p> <p>Jurnal EMBA Vol.5 No.2, 2017, Hal:2193</p> | <p>- Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa penempatan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> | <p>- Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi. - Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan.</p> | <p>- Tempat penelitian berbeda - Kota penelitian berbeda - Peneliti tidak mengenai variabel Seleksi.</p> |
| 12. | <p>Sefania M. Pendong, William A. Areros dan Wehelmina Rumawas (2021)</p> <p>Pengaruh Pengembangan SDM dan Penempatan Kerja</p> | <p>- Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa penempatan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> | <p>- Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi. - Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti</p> | <p>- Tempat penelitian berbeda - Kota penelitian berbeda -Peneliti tidak mengenai variabel Seleksi.</p> |

| No | Nama dan Tahun Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian |
|-----|---|--|---|--|
| | <p>Terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Manado</p> <p>Vol.2 No.4, 2021</p> | | <p>dan penulis sama yaitu kinerja karyawan.</p> | |
| 13. | <p>Sukma Purnaswati (2017)</p> <p>Pengaruh Penempatan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Tabungan Negara tbk Kantor Cabang Kediri)</p> <p>Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Briwijaya</p> <p>Vol.9, No.1, 2017</p> | <p>- Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa penempatan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> | <p>- Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi.</p> <p>- Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan.</p> | <p>- Tempat penelitian berbeda</p> <p>- Kota penelitian berbeda</p> <p>- Peneliti tidak mengenai variabel Seleksi.</p> |
| 14. | <p>Rivandy Yusuf, Dudung Abdurrahman dan Allya Roosally Assyofa</p> | <p>- Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa penempatan kerja terdapat</p> | <p>- Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan</p> | <p>- Tempat penelitian berbeda</p> <p>- Peneliti tidak mengenai</p> |

| No | Nama dan Tahun Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian |
|-----|---|---|--|---|
| | (2020) Pengaruh Motivasi Kerja dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Indonesia Kantor Wilayah Jawa Barat Kota Bandung Prosiding Manajemen Vol.6 No.1, Februari 2020 | pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | peneliti sama yaitu seleksi. - Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan. | variabel Seleksi. |
| 15. | Kusni Ingsih dan Raras Rismarinni Rakhmawati (2021) Dampak Dari Seleksi, Pelatihan, Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri tbk Kota Semarang Jurnal Ilmiah Manajemen Vol.9 No.3, 2021 | - Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa penempatan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | - Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi. - Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan. | - Tempat penelitian berbeda - Kota penelitian berbeda - Peneliti tidak mengenai variabel Seleksi. |
| 16. | Chindri T.Abram, Ventje Tatimu, dan | - Dalam penelitian ini diperoleh | - Salah satu variable independent | - Tempat penelitian berbeda |

| No | Nama dan Tahun Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian |
|-----|---|--|---|--|
| | <p>Wehelmina Rumawas (2022)</p> <p>Pengaruh Penempatan dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Unit Siau</p> <p>Vol.3 No.3, 2022</p> | <p>hasil bahwa penempatan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> | <p>yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi.</p> <p>- Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan.</p> | <p>- Kota penelitian berbeda</p> <p>- Peneliti tidak mengenai variabel Seleksi.</p> |
| 17. | <p>Lady Kusno, Bertha Mundung, dan Stevi Mentang (2021)</p> <p>Pengaruh Kepribadian dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri (Persero) tbk Cabang Bitung</p> <p>Jurnal Manajemen dan Bisnis Vo.6 No.5, 2021</p> | <p>- Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa penempatan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> | <p>- Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi.</p> <p>- Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan.</p> | <p>- Tempat penelitian berbeda</p> <p>- Kota penelitian berbeda</p> <p>- Peneliti tidak mengenai variabel Seleksi.</p> |

| No | Nama dan Tahun Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian |
|-----|---|--|---|--|
| 18. | <p>Fita Polii, Altje L.Tumbel dan Irvan Trang (2017)</p> <p>Gaji dan Penempatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) tbk Cabang Manado</p> <p>Jurnal EMBA Vol.5 No.2, 2017</p> | <p>- Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa penempatan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> | <p>- Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi.</p> <p>- Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan.</p> | <p>- Tempat penelitian berbeda</p> <p>- Kota penelitian berbeda</p> <p>- Peneliti tidak mengenai variabel Seleksi.</p> |
| 19. | <p>Hery Wintoro (2017)</p> <p>Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Kalbar Cabang Utama Pontianak</p> | <p>- Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa penempatan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> | <p>- Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi.</p> <p>- Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan.</p> | <p>- Tempat penelitian berbeda</p> <p>- Kota penelitian berbeda</p> <p>- Peneliti tidak mengenai variabel Seleksi.</p> |

| No | Nama dan Tahun Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian |
|-----|---|--|---|---|
| | Equator Journal Of Management And Entrepreneurship Vol.5 No.1, 2017 | | | |
| 20. | <p>R. Hasratun (2019)</p> <p>Pengaruh Pelatihan dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampak Pada Kinerja Karyawan Bank Kalbar Kantor Cabang Putussibau</p> <p>Equator Journal Of Management And Entrepreneurship Vol.7 No.1, 2019</p> | <p>- Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa penempatan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> | <p>- Salah satu variable independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu seleksi.</p> <p>- Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan.</p> | <p>- Tempat penelitian berbeda</p> <p>- Kota penelitian berbeda</p> <p>- Peneliti tidak mengenai variabel Seleksi.</p> |
| 21. | <p><i>Govand Anwar & Inji Shukur (2015)</i></p> <p><i>The impact of recruitment and selection on job satisfaction:</i></p> | <p><i>- Selection, has an effect on job satisfaction at a Private School in Erbil</i></p> | <p><i>- Have the same variables, namely selection and job satisfaction</i></p> | <p><i>- Different research sites</i></p> <p><i>- Different Research Years</i></p> <p><i>- Different research cities</i></p> |

| No | Nama dan Tahun Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian |
|-----|---|--|--|--|
| | <p><i>Evidence from private school in erbil</i></p> <p><i>Internacional journal of social sciences & education al studies, March 2015, Vol.1 No.3</i></p> | | | <p>- Previous researchers did not examine the work placement variable</p> |
| 22. | <p>Luechinger, Simon ;Stutzer, Alois ; Winkelmann, Rauner (2020)</p> <p>Self-selection models for public and private sector job satisfaction</p> <p>Internacional jounay Zurich Open Repository and Archive</p> | <p>- Selection, has an effect on job satisfaction at a public and private sector</p> | <p>- Have the same variables, namely selection and job satisfaction</p> | <p>- Different research sites</p> <p>- Different Research Years</p> <p>- Different research cities</p> <p>- - Previous researchers did not examine the work placement variable</p> |
| 23. | <p><i>Dr. R. GOPINATH (2016)</i></p> <p><i>A Study on Recruitment and Selection in Bsnl With Special Reference to Job Satisfaction in Three Different</i></p> | <p>- Selection has a positive effect on job satisfaction if it is carried out properly and as needed</p> | <p>- Researchers examined the same variables, namely Selection, and Job Satisfaction</p> | <p>- Different research sites</p> <p>- Different Research Years</p> <p>- Different research cities</p> |

| No | Nama dan Tahun Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian |
|-----|--|---|---|--|
| | <p><i>Ssan Using Sem Modeling</i></p> <p><i>Internacional journey Volume: 5 Issue : 7 July 2016 ISSN No 2277 – 8179 IF : 3.508 IC Value 69.4</i></p> | | | - <i>I did not research recruitment variables</i> |
| 24. | <p><i>Josef M, Larkin, Bruce A Lauby and kennenth M (2017)</i></p> <p><i>Early employment experiences of accountants : intial placement job statisfaction and migratory patterns</i></p> <p><i>Volume 3 and Number 3</i></p> | - <i>The effect of job satisfaction is very influential on employee performance while in the office and while doing the work assigned</i> | - <i>Researchers examined the same variables, namely placement and job satisfaction</i> | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Different research sites</i> - <i>Different Research Years</i> - <i>Different research city/country</i> |

Sumber: Diolah Peneliti (2023)

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

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Dalam rangka pemikiran ini peneliti akan menjelaskan mengenai ketertarikan antara variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

2.3.1 Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Proses seleksi pegawai adalah proses manajemen sumber daya manusia yang amat penting secara menyeluruh. (Siagian, 2018:131). Penelitian oleh Safiih (2021) dengan judul pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari, memakai metode explanatory research dengan sampel 30 responden. Hasil penelitiannya menunjukkan seleksi kuat korelasinya dan kinerja karyawan dipengaruhi positif dan signifikan oleh seleksi. Penelitian selanjutnya dari Andardinata, dkk (2020) pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari sebagai judul penelitiannya.

Metode analisis yang digunakan yaitu analisis statistik dan deskriptif, menunjukkan bahwa seleksi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan pada kinerja khususnya Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.

Hasil penelitian Potale (2016) tentang “Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulutgo”. Berdasarkan hasil uji regresi yakni antara seleksi karyawan dengan kinerja karyawan, ternyata ada pengaruh yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Evi Salwia Efendy (2017), meneliti tentang Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari. Hasil penelitian yang diperoleh adalah Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaannya dengan penelitian ini adalah pada variabel independen yaitu penempatan dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel independen yaitu seleksi dan lokasi penelitian yaitu Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.

Menurut Cuci Cahyati (2018), meneliti tentang Pengaruh Penempatan Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari. Hasil penelitian yang diperoleh adalah penempatan dan kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaannya dengan penelitian ini adalah pada variabel independen yaitu penempatan dan variabel dependen yaitu

kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel independen yaitu seleksi dan lokasi penelitian yaitu Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.

Hasil penelitian Wibowo (2018) tentang “Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang A. Yani Bandung)” memperoleh hasil bahwa penempatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh yang terjadi 0,889 dengan demikian variabel penempatan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 79.0%, dengan demikian faktor-faktor lain diluar variabel sebesar 21.0%. Dengan penempatan pegawai yang sesuai dengan job kerjanya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang baik. Penempatan pegawai merupakan suatu upaya untuk mengisi posisi yang kosong atau jabatan yang segera akan ditinggalkan oleh pejabat lama, dengan pemberian tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya, sehingga menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai tersebut.

2.3.3 Pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja

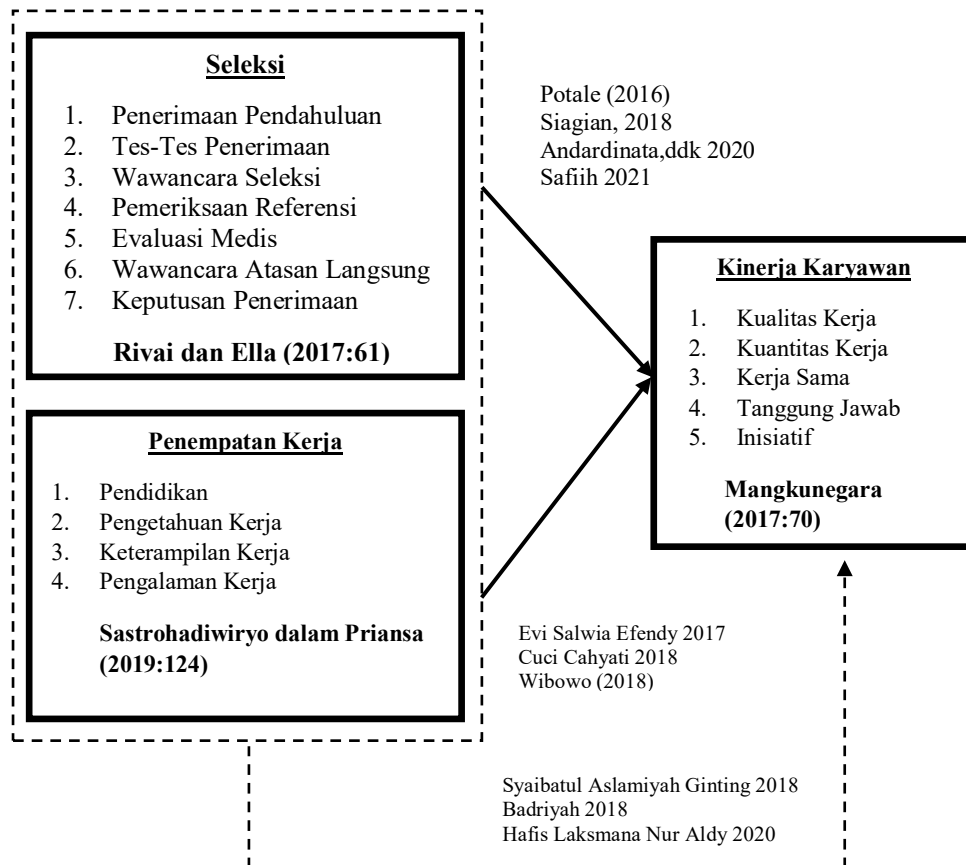
Karyawan

Secara teoritis seleksi dan penempatan memiliki pengaruh terhadap Kinerja pegawai, Seleksi mempengaruhi kinerja karyawan karena jika proses seleksi dilakukan dengan baik dan tepat maka akan bisa mempengaruhi kinerja karyawan menjadi semakin baik. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Syaibatul Aslamiyah Ginting (2018) yaitu proses seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan teori

yang menghubungkan penempatan pegawai dengan kinerja pegawai Menurut Badriyah (2018), penempatan kerja dilakukan dengan tujuan untuk memberikan pekerjaan yang tepat kepada karyawan yang tepat agar pekerjaan yang dilakukannya dapat selesai dengan efektif dan efisien, selain itu penempatan kerja dilakukan agar karyawan mendapatkan tempayang membuatnya nyaman untuk bekerja sehingga kinerja karyawan tersebut dapat meningkat. Teori tersebut didukung oleh hasil penelitian terdahulu Hafis Laksmna Nur Aldy (2020) dengan judul Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan Hanifa Islamic School dengan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Mengacu pada definisi paradigma tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu amat beragam, hal ini berdasarkan pada pandangan dan pemikiran filsafat yang dianut oleh masing-masing ilmuan berbeda-beda. Baik tentang hakikat yang harus dipelajari, obyek yang diamati, atau metode yang digunakan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar 2.4 dibawah ini:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian
Sumber: Pengelolaan data oleh peneliti (2023)

Keterangan:

—————→ = Pengaruh Secara Parsial
 - - - - - → = Pengaruh Secara Simultan

Keterangan :

X1 = Variabel independen seleksi

X2 = Variabel independent penempatan kerja

Y = Variabel dependen kinerja karyawan

2.5 Hipotesis Penelitian

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

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiric.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka perlu dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel *independent* dengan *dependent*. Peneliti mengasumsikan jawaban sementara (hipotesis) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Terdapat pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawa

