

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

### **2.1 Kajian Teoretis**

#### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Perusahaan yang baik memiliki kinerja manajemen yang memiliki target dan tujuan di dalamnya. Manajemen merupakan kemampuan seorang manajer, kepala dalam memberikan pengaruh kepada semua orang yang menjadi bawahannya dalam menjalankan semua tujuan perusahaan yang telah direncanakan sebelumnya, dalam penelitian ini adalah difokuskan kepada tujuan manajemen pemasaran. Artinya bagaimana caranya produk yang di produksi mampu terjual dan sampai ke tangan konsumen dengan baik.

Definisi manajemen menurut G. R. Terry (2017) yang dialih bahasakan oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:2) adalah :

Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan- tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Menurut Stoner yang diterjemahkan oleh Handoko (2018:8) menyatakan bahwa :  
“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

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

Pengertian manajemen menurut Robbins dan Coulter (2018:8) adalah :

*Involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively.* Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka selesai dengan cara efisien dan efektif. Manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Proses perencanaan yang merupakan langkah awal dalam penyusunan suatu program, pengorganisasian merupakan langkah dalam spesialisasi jabatan dan skill, pengarahan merupakan dilakukan untuk mengontrol kinerja, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen**

Menurut G.R. Terry (2016:10), membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Adalah memilih fakta dan penghubungan fakta – fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan – perkiraan atau asumsi – asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan

menggambarkan dan merumuskan kegiatan – kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Adalah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam – macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang – orang (Karyawan), terhadap kegiatan – kegiatan ini, penyediaan faktor – faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

## 3. Penggerakan (*Actuating*)

Adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha – usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

## 4. Pengawasan (*Controlling*)

Adalah sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan perbaikan – perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (ukuran).

Sedangkan menurut Handoko (2017:23), bahwa “Fungsi manajemen terdiri dari *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*”. Menurut Henry Frayol (2017:179), bahwa “Manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengoordinasi, dan mengendalikan serta bisa juga dengan: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian”.

Dari beberapa fungsi manajemen diatas, dapat disimpulkan bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*Planning*). Setelah itu pengorganisasian (*Organizing*).

Selanjutnya menerapkan fungsi pengarahan yang diartikan dalam kata yang berbeda seperti *actuating* dan *leading*. Lalu fungsi yang terakhir dalam manajemen adalah pengendalian (*Controlling*).

### **2.1.3 Sumber Daya Manusia**

Manusia merupakan salah satu faktor pendukung yang sangat penting dalam suatu organisasi. Tujuan organisasi akan tercapai dengan bantuan sumber daya manusia, karena itu berbagai pendekatan manajemen harus dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu dengan mempelajari dan mengembangkan berbagai jalan, agar manusia yang ada dan setiap individu dapat memberikan sumbangan terhadap organisasi.

Menurut Kaswan (2018:6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

MSDM merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain. MSDM menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan *stakeholders*. MSDM memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Edy Sutrisno (2018:6) adalah :  
“Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:10) adalah : “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni dan ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, Karyawan, dan masyarakat”.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan

kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

### **2.1.3.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2018:7) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

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

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

### **2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar kegiatan manajemen sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Menurut Edy Sutrisno (2018:9) mendefinisikan fungsi- fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Perencanaan

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur Karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada Karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, *Seleksi*, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan Karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan Karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral Karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada

Karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

#### 7. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan Karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 8. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

#### 9. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.

#### 10. Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang Karyawan dari suatu organisasi maupun perusahaan.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi/perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

### **2.1.3.3 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kualitas sumber daya manusia tidak lepas dari kerja Karyawan yang professional, sehingga diharapkan agar kualitas sumber daya manusia yang tinggi muncul pada kaum professional yang memiliki keahlian yang digunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh manajemen sumber daya

manusia yang semakin berkualitas. Ini adalah tantangan bagi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi

keragaman sumber daya manusia yang semakin meningkat. Menurut Kaswan (2018:8) lebih spesifik mengatakan bahwa:

Tantangan-tantangan merupakan kekuatan yang mempengaruhi individu, komunitas, bisnis, dan masyarakat. Kekuatan-kekuatan itu mengisyaratkan bahwa sejumlah tindakan harus dilakukan organisasi untuk menangani ketidakpastian dan turbulensi yang ada dilingkungan.

Sedangkan, menurut Edy Sutrisno (2018:11) lebih spesifik mengatakan

bahwa

Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia dimasa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tantangan atau kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik dan efektif. Dengan banyaknya keragaman sumber daya manusia saat ini, maka manajemen sumber daya manusia harus dapat menciptakan komunikasi yang efektif, mengembangkan dan memberikan pelatihan kepada Karyawan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan efisien, dan juga menyediakan umpan balik pada Kinerja Karyawan yang berdasarkan pada hasil yang telah dibuat.

## **2.1.4 Seleksi**

### **2.1.4.1 Pengertian Seleksi**

Menurut Sri Larasati (2018:59) Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang untuk menempati suatu jabatan tertentu yang tersedia. “Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang atau orang-orang dari sekelompok pelamar yang ada melalui



serangkaian tahapan tes, sehingga diperoleh tenaga kerja yang paling sesuai atau yang paling memenuhi syarat dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan untuk menempati suatu jabatan atau posisi tertentu yang telah tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini, yang dilakukan oleh perusahaan tersebut”.

Sedangkan menurut Rivai (2019:86) seleksi adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk dapat mengambil keputusan tentang siapa dari calon karyawan yang paling tepat (memenuhi syarat) untuk bisa diterima menjadi karyawan dan siapa yang seharusnya ditolak untuk diterima menjadi karyawan.

Adapun menurut Sedarmayanti (2017:100) menjelaskan bahwa “Seleksi merupakan proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan. Artinya untuk memilih karyawan yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan diperlukan tahap-tahap seleksi, dengan terpilihnya karyawan setelah melalui proses seleksi, maka akan didapat tenaga kerja yang mau dan mampu untuk bekerja sesuai dengan bidang pekerjaannya,

Nawawi (2018:189) berpendapat bahwa seleksi bermaksud untuk memilih dan mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan tugastugas yang akan dikerjakannya pada jabatan kosong yang akan ditempatinya. Menurut Teguh (Sunarsi, 2019:17) seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.

proses seleksi juga akan memperoleh karyawan yang akan mematuhi aturan dan loyal terhadap perusahaan”.

Dari beberapa definisi yang disampaikan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan dari calon karyawan yang melamar yang

paling qualified dan memenuhi standar yang telah ditetapkan untuk ditempatkan pada posisi atau jabatan yang tersedia di perusahaan/organisasi”.

#### **2.1.4.2 Dasar Seleksi**

Menurut Hasibuan (Sarwati, 2017:19) dasar seleksi adalah penerimaan karyawan baru yang hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang telah digariskan secara internal maupun eksternal dalam sebuah perusahaan, dasar-dasar tersebut antara lain:

1. Kebijakan perubahan pemerintah Seleksi penerimaan karyawan baru hendaknya berdasarkan dan berpedoman kepada undang-undang Perubahan Pemerintah.
2. Job Spesification Dalam spesifikasi, telah di tetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut. Dasar ini harus betul-betul menjadi pedoman untuk melakukan seleksi, prinsipnya adalah “the right man on the right place and the right man behind the riht gun”. Jadi, titik tolak pemikiran seleksi hendaknya pada apa yang akan dijabat, baru siapa yang akan menjabatnya. Jabatan atau pekerjaan apapun yang akan diisi hendaknya diseleksi berdasarkan atas spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut.
3. Ekonomi Rasional Tindakan ekonomi hendaknya atas dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu dan pikiran dimafaatkan secara efektif sehingga hasilnya juga efektif dan dipertanggungjawabkan.
4. Etika Sosial Seleksi harus dilakukan dengan etika sosial. Artinya, memperhatikan normaNorma hukum, agama, kebudayaan, dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara bersangkutan.

### 2.1.4.3 Sistem Seleksi

Menurut Sri Larasati (2018:68) mengemukakan bahwa ada tiga sistem seleksi yang dikenal, yaitu:

#### 1. *Compensatory selection approach*

Dalam pendekatan ini setiap calon karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti seluruh prosedur seleksi, dimana calon karyawan diharuskan untuk mengikuti semua prosedur secara bertahap. Nilai dari tiap seleksi dikumpulkan dan nilai yang terbesar lah yang akan diterima perusahaan, dan pengumuman kelulusan akan diumumkan diakhir tahap seleksi.

#### 2. *Successive hurdles selection approach*

Yaitu pendekatan seleksi dengan berdasarkan urutan testing (system gugur). Dalam pendekatan ini hasil seleksi akan diumumkan disetiap tahap seleksi bukan di akhir proses seleksi, calon karyawan yang tidak lulus di tahap seleksi pertama maka akan gugur dan tidak bisa melanjutkan tahap seleksi selanjutnya. Misalnya :

- a. Pertama tes administrasi, menseleksi berkas-berkas lamaran yang masuk (yang tidak memenuhi langsung tolak) dan referensi.
- b. Kedua tes potensi akademik tertulis dan wawancara (meliputi pengetahuan, keterampilan bidang, sikap, perilaku) bila tidak memenuhi langsung tolak.
- c. Ketiga tes psikologi dan kesehatan yang tidak memenuhi langsung

tolak.

#### 3. Sistem langsung

Artinya hanya memilih satu atau dua tes saja tetapi yang sering dilakukan saat ini adalah langsung tes wawancara.

#### 2.1.4.4 Proses Seleksi

Langkah-langkah antara proses dimulai dan diakhiri merupakan usaha pengkaitan antara kepentingan calon karyawan dan kepentingan organisasi menurut

Schuler dan Jackson (Sri Larasati, 2018:63) adalah:

1. Menetapkan kriteria-kriteria yang diinginkan (*job specification*).
2. Memilih berbagai predictor (ragam informasi yang diperlukan untuk melakukan seleksi) dan teknis-teknis penilaian predictor sebagai berikut:
  - a. Alternatif teknik yang akan digunakan
  - b. Validitas
  - c. Reliabilitas
  - d. Legalitas
  - e. Reaksi pelamar
3. Menentukan waktu yang tepat untuk mengukur setiap predictor.
4. Mengolah informasi yang terkumpul dan mengambil keputusan seleksi.

Langkah-langkah dalam penilaian meliputi :

1. Seleksi surat lamaran
2. Pemeriksaan referensi dan latar belakang
3. Tes-tes kerja diantaranya meliputi:
  - a. Tes pengetahuan, yaitu tes yang dilakukan untuk mengukur kemampuan verbal, spatial, numeric, dan kepemimpinan.
  - b. Tes kinerja, yaitu tes yang dilakukan untuk mengukur koordinasi fisik, visualisasi ruang, kemampuan bekerja dengan angka dan nama, pemenuhan tuntutan kerja.
  - c. Tes sikap, yaitu tes yang dilakukan untuk mengukur kejujuran serta sikap terhadap pekerjaan dan nilai-nilai.

- d. Tes kecerdasan, menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
- e. Tes kepribadian, dimana hasilnya akan mencerminkan kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepemimpinan lainnya.
- f. Tes bakat, untuk mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan.
- g. Tes psikologi, yaitu tes yang dilakukan untuk mengukur

kepribadian, logika nalar, dan kreativitas.

- 4. Wawancara, yaitu Tanya jawab antara pewawancara dengan narasumber untuk mendapatkan suatu informasi, wawancara yang dapat digunakan antara lain wawancara terstruktur, wawancara tidak terstruktur, wawancara campuran maupun wawancara keprilakuan.

- 5. Wawancara stress, yaitu serangkaian pertanyaan yang keras dan beruntun yang sengaja diberikan untuk membuat si pelamar marah. Berguna

untuk mencari karyawan yang tepat untuk pekerjaan-pekerjaan yang penuh stress, seperti menangani keluhan.

- 6. Pemeriksaan kesehatan, pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter diluar perusahaan maupun dokter yang telah disiapkan oleh perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi persyaratan kesehatan fisik untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu atau memperoleh karyawan yang dapat mengatasi stress fisik dan mental suatu pekerjaan.

- 7. Keputusan diterima, apakah diputuskan oleh atasan langsung atau departemen personalia.

#### **2.1.4.5 Faktor Yang Mempengaruhi Seleksi**

Menurut Simamora (Sarwati, 2017:19) menjelaskan bahwa proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaiannya suatu perusahaan atau organisasi ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor, yaitu:

1. Konsekuensi seleksi yang telah diperhitungkan.
2. Yang mempengaruhi proses kecermatan proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap manajemen puncak.
3. Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi cukup lama.
4. Pendekatan seleksi yang berbeda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi dijenjang yang berbeda dalam organisasi.
5. Sektor ekonomi, dimana individu dan karyawan swasta, pemerintah, atau organisasi nirlaba, dapat juga mempengaruhi seleksi.

#### **2.1.4.6 Dimensi Seleksi**

Ada beberapa kualifikasi yang dapat dijadikan sebagai dimensi seleksi, beberapa kualifikasi tersebut yaitu (Mondy&Noe 2019:89) antara lain:

1. Tes Kemampuan  
Bagaimana kemampuan karyawan dalam setiap melaksanakan pekerjaan
2. Tes Potensi Akademik  
Bagaimana potensi karyawan yang dimiliki, keterampilan verbal dan keterampilan kualitatif.
3. Tes Kepribadian  
Bagaimana Sifat karyawan, karakteristik pekerja, etika kerja, motivasi kerja
4. Wawancara  
Bagaimana komunikasi, kepercayaan diri, *public speaking*, penyelesaian masalah, kepemimpinan dan pembuatan keputusan.

## **2.1.5 Penempatan Kerja Karyawan**

### **2.1.5.1 Pengertian Penempatan Kerja Karyawan**

Menurut Tanjung (2020:242) menyatakan Penempatan kerja adalah perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Mathis (2016:67) mendefinisikan Penempatan kerja adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara continue dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut.

Menurut Sunyoto (2020:242) penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali Karyawan pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda.

Menurut Rivai (2017:156) Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seseorang karyawan pada pekerjaan barunya. Menurut Tjuju Yuniarsih dan Suwatno (2019:35) 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 (2019:65) Penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh suatu pimpinan instalansi atau bagian personalia untuk menentukan seseorang Karyawan masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu.

Menurut Hakim (2019:49) bahwa penempatan kerja Karyawan merupakan tindak lanjut seleksi, yaitu penempatan calon Karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan

authority kepada orang tersebut. Menurut siagian (2016:168) Penempatan merupakan akhir dari proses seleksi.

Dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah proses yang dilakukan setelah seleksi guna menempatkan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru dengan tepat sesuai dengan bidang dan keahliannya. Sehingga ketika ketika nanti bekerja Karyawan akan dengan mudah berprestasi sesuai tujuan awalnya.

### **2.1.5.2 Pelaksanaan Penempatan**

Sedarmayanti (2017:63) Dengan penempatan SDM yang tepat tidak saja menguntungkan organisasi/perusahaan, tetapi juga menguntungkan SDM itu sendiri.

Keuntungan bagi organisasi/perusahaan dengan menempatkan SDM yang tepat.:

1. Perusahaan dapat mengisi lowongan pekerjaan.
2. Perusahaan dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja.
3. Perusahaan memperoleh ide baru dalam mengembangkan perusahaan.
4. Terdapat suasana kerja harmonis karena orang bekerja sesuai bidangnya.

Keuntungan bagi SDM dengan penempatan yang tepat.

1. Ada nya kepastian memulai kerja.
2. Kesempatan mengembangkan tenaga dan pikiran untuk kepentingan perusahaan.
3. Meningkatkan kemampuan dengan menggali potensi diri.
4. Meningkatkan dengan disiplin, loyalitas, dan percaya diri serata tanggung jawab atas pekerjaan sesuai kemampuan.



### **2.1.5.3 Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan menurut Cahyati (2018:97) 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 sosialekonomi-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).

#### **2.1.5.4 Dimensi Penempatan**

Menurut (Schuler dan Jackson ,2019 :123) dimensi penempatan kerja meliputi:

1. Latar Belakang Pendidikan

Bagaimana penempatan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan *Jobdesc* sesuai dengan latar belakang pendidikan

2. Pengetahuan

Bagaimana karyawan dapat memahami job desc dan kemampuan dalam membuat keputusan yang tepat

3. Keterampilan

Bagaimana inovasi, *public speaking*, memecahkan masalah dan kreativitas yang dimiliki karyawan dalam lingkungan perusahaan.

Dari pendapat tersebut dapat dilihat bahwa terdapat beberapa faktor utama dalam menentukan penempatan kerja karyawan, yaitu, latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja dan usia. Jika seorang Karyawan pada tempatnya bekerja dinilai telah sesuai dengan indikator tersebut maka penempatan kerja yang dilakukan perusahaan tersebut telah efektif dan efisien.

#### **2.1.6 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Secara umum kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu. Menurut (Sikula, 2017: 65) “Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas

pelaksanaan tugas tertentu”. Menurut (Irham, 2016: 2) “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu perusahaan baik perusahaan tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”. Menurut (Anwar Prabu Mangkunegara., 2016: 67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai secara tepat yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut (Hasibuan, 2017: 34) “Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Menurut (Sedarmayanti,

2017: 260) “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan perusahaan bersangkutan”. Menurut (Anwar Prabu Mangkunegara., 2016: 67) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan tolak ukur keberhasilan pihak perusahaan dalam hubungannya dengan karyawan dalam menciptakan hubungan yang baik, sehingga tercipta produktivitas kerja karyawan yang maksimal.

### **2.1.1.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Kasmir (2016:188) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian yaitu merupakan kemampuan atau skill yang di miliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan yaitu merupakan pengetahuan tentang pekerjaan
3. Rancangan kerja yaitu merupakan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya
4. Kepribadian yaitu merupakan kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.
5. Penempatan yaitu merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan yaitu merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang di berikannya.
7. Gaya kepemimpinan yaitu merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi yaitu merupakan kebiasaan – kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
9. Kepuasan kerja yaitu merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan
10. Lingkungan kerja yaitu merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.
11. Loyalitas yaitu merupakan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.

12. Komitmen yaitu merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin kerja yaitu merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara bersungguh – sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

### **2.1.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Tujuan evaluasi penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik tujuan dari evaluasi sebagaimana dikemukakan oleh Wibowo (2016:68) adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau memutuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan dan memberikan peluang motivasi dalam bekerja. Selain itu menciptakan hubungan yang baik antar karyawan dan melakukan koreksi akan kinerja yang sudah dilaksanakan.

### **2.1.1.3 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Irham Fahmi (2016:204), manfaat penilaian kinerja bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja, penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan, tahap penilaian terdiri dari 3 (tiga) tahap rinci:
  - a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah diterapkan sebelumnya.
  - b. Penetapan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
  - c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manfaat dari penilaian kinerja karyawan adalah meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan timbal balik karyawan

kepada perusahaan, mengembangkan keterampilan dan kinerja, penyesuaian kompensasi, adanya promosi jabatan, mengetahui kesalahan yang terjadi dan menilai proses rekrutmen.

#### **2.1.1.4 Masalah dan Kondisi Yang Terjadi Dalam Penilaian Kinerja**

Menurut Irham Fahmi (2016:208), bahwa pada saat dilakukan penilaian kinerja ada beberapa permasalahan yang sering ditemui yaitu:

1. Penilaian kinerja yang dilakukan kadang kala bersifat subjektif, dalam arti pihak yang menilai kinerja menyimpulkan dan merekomendasikan berdasarkan pandangan dan pemikiran yang dimilikinya.
2. Hasil penilaian kinerja kadang kala jika tidak sesuai dengan yang diharapkan akan menimbulkan guncangan psikologis bagi penerima, karena ia merasa hasil dan kenyataan adalah tidak sesuai dan ini bisa memberi pengaruh pada penurunan kinerja pihak yang bersangkutan.
3. Jika metode kinerja yang dibuat adalah bersifat ingin melihat kinerja jangka pendek maka para manajemen perusahaan akan berusaha menampilkan kualitas kinerja jangka pendek yang baik, dan ini memberi pengaruh negatif pada kinerja jangka panjang yang secara tidak langsung terabaikan, padahal suatu organisasi harus menyeimbangkan target kinerja jangka pendek dan jangka panjang.
4. Biaya yang di keluarkan untuk melakukan penilaian kinerja tidaklah mudah, apalagi jika itu mengundang tenaga ahli dari luar seperti konsultan psikolog.
5. Hasil penilaian kinerja akan bahan masukan pada pimpinan, maka para manajemen perusahaan khususnya karyawan akan berusaha menampilkan hasil kerja yang baik sehingga lambat laun akan terbentuk budaya yang tidak sehat karena karyawan hanya berfikir ia baik dimata pemimpin buka dimata sesama rekan kerja kondisi ini bisa merusak semangat kerja Tim.

### **2.1.1.5 Dimensi Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (Robbins 2017:68) kinerja memiliki beberapa indikator, diantaranya adalah sebagai berikut:

#### **1. Kualitas kerja**

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan, oleh kebijakan perusahaan atau perusahaan, maka biasanya dapat diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja oleh seorang karyawan tersebut, pekerjaan apapun yang diberikan oleh pihak perusahaan atau perusahaan terkait.

- a. Tingkat pengetahuan
- b. Tingkat keterampilan

#### **2. Kuantitas kerja**

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu yang ada. Maka yang perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan bukan hasil rutin tetapi lebih cenderung kepada seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan oleh para karyawan.

- a. Tingkat Pekerjaan Selesai
- b. Kecepatan Pekerjaan

#### **3. Konsistensi karyawan**

Ketetapan karyawan dalam menjalankan job description sesuai dengan apa yang diperintahkan perusahaan.

- a. Tingkat kemampuan bekerja
- b. Tingkat Bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

#### **4. Kerjasama**

Merupakan evaluasi perilaku kerja aktif dengan segala kemampuan dan keahlian untuk saling mendukung dalam tim kerja agar dapat memperoleh hasil kerja yang maksimal.

- a. Bekerja dengan baik Bersama tim
- b. Hubungan Baik

#### **5. Sikap karyawan**



Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau pihak atasan dan teman mencerminkan tingkat kreatifitas karyawan.

- a. Kesesuaian waktu kerja
- b. Wewenang dalam pekerjaan

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penggalian dari penelitian terdahulu dilakukan sebagai upaya memperjelas variabel-variabel dalam penelitian ini. Sekaligus untuk membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Kajian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti dari kalangan akademis dan telah menerbitkan pada beberapa jurnal cetakan dan jurnal online (Internet).

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

| No. | Nama, Judul Penelitian   | Tujuan Penelitian  | Hasil Penelitian  | Perbedaan Persamaan   |
|-----|--|--|---|---|
| 1   | Ibnu (2016) Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Divisi Produksi Di Pt. Barata Indonesia Persero Gresik | Ingin mengetahui apakah kinerja karyawan yang ada di bagian Divisi Produksi PT. Barata Indonesia tersebut dipengaruhi oleh seleksi dan penempatan karyawan | Seleksi dan penempatan berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 45,4% sedangkan 54,6% dipengaruhi faktor lain dan dari hasil hipotesis statistik diperoleh bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $7,461 > 1,996$ yang menyatakan seleksi dan penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan | Persamaannya sama menggunakan variabel seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.<br><br>Perbedaannya ada pada tempat penelitian, subjek penelitian, jumlah sampel |

| No. | Nama, Judul Penelitian | Tujuan Penelitian | Hasil Penelitian | Perbedaan Persamaan |
|-----|------------------------|-------------------|------------------|---------------------|
|-----|------------------------|-------------------|------------------|---------------------|

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| 2 | Didi (2020) Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Suzuki Finance Indonesia Kantor Pusat Jakarta                             | Ingin mengetahui apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh seleksi dan penempatan karyawan | Terdapat pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat Jakarta Suzuki Finance Indonesia adalah positif dan signifikan. Dengan demikian hipotesis tersebut terbukti. | Persamaannya sama menggunakan variabel seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.<br><br>Perbedaannya ada pada tempat penelitian, subjek penelitian, jumlah sampel                    |
| 3 | Rigah (2020) Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iv Kantor Pusat Medan                              | Ingin mengetahui apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh seleksi dan penempatan karyawan | Seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan   | Persamaannya sama menggunakan variabel seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.<br><br>Perbedaannya ada pada tempat penelitian, subjek penelitian, jumlah sampel                    |
| 4 | Yelsa (2022) Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa | Ingin mengetahui apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh seleksi dan penempatan karyawan | Seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan   | Persamaannya sama menggunakan variabel seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.<br><br>Perbedaannya ada pada tempat penelitian, subjek penelitian, jumlah sampel                    |
| 5 | Alwinda (2022) Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Brawijaya Group Indonesia.                         | Ingin mengetahui apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh seleksi dan penempatan karyawan | Seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan   | Persamaannya sama menggunakan variabel seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.<br><br>Perbedaannya ada pada variabel rekrutmen tempat penelitian, subjek penelitian, jumlah sampel |
| 6 | Ristiana (2016) Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan  | Ingin mengetahui apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh seleksi dan penempatan karyawan | Seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan   | menggunakan variabel seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.<br><br>Perbedaannya ada pada variabel rekrutmen tempat penelitian, subjek penelitian, jumlah sampel                   |

| No. | Nama, Judul Penelitian | Tujuan Penelitian | Hasil Penelitian | Perbedaan Persamaan |
|-----|------------------------|-------------------|------------------|---------------------|
|-----|------------------------|-------------------|------------------|---------------------|

|            |  |   |   |  |
|------------|--|---|---|--|
| 7          | Salahudin (2022)<br>Peran rekrutmen, seleksi, dan penempatan: analisis kinerja karyawan  | Ingin mengetahui apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh seleksi dan penempatan karyawan | Seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | menggunakan variabel seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.<br>Perbedaannya ada pada variabel rekrutmen tempat penelitian, subjek penelitian, jumlah sampel |
| 8          | Ana (2019)<br>Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan                             | Ingin mengetahui apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh seleksi dan penempatan karyawan | Seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | Persamaannya sama menggunakan variabel seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.<br>Perbedaannya ada pada tempat penelitian, subjek penelitian, jumlah sampel  |
| 9          | Ni Made (2020)<br>Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Dan Kinerja Karyawan  | Ingin mengetahui apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh seleksi dan penempatan karyawan | Seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | menggunakan variabel seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.<br>Perbedaannya ada pada variabel rekrutmen tempat penelitian, subjek penelitian, jumlah sampel |
| 10         | Guruh Mulia (2023)<br>Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia Cabang Utama Semarang | Ingin mengetahui apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh seleksi dan penempatan karyawan | Seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | menggunakan variabel seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.<br>Perbedaannya ada pada variabel rekrutmen tempat penelitian, subjek penelitian, jumlah sampel |
| 11         | Surianti (2021)<br>Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan KeKaryawanan Dan Pengembangan        | Ingin mengetahui apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh seleksi dan penempatan karyawan | Seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | menggunakan variabel seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.<br>Perbedaannya ada pada variabel rekrutmen tempat penelitian, subjek penelitian, jumlah sampel |
| 12         | Novita (2022)<br>Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Horti Jaya Lestari Dokan                            | Ingin mengetahui apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh seleksi dan penempatan karyawan | Seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | Persamaannya sama menggunakan variabel seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.<br>Perbedaannya ada pada tempat penelitian, subjek penelitian, jumlah sampel  |
| <b>No.</b> | <b>Nama, Judul Penelitian</b>  | <b>Tujuan Penelitian</b>  | <b>Hasil Penelitian</b>   | <b>Perbedaan Persamaan</b>   |

|    |   |   |   |  |
|----|---|---|---|--|
| 13 | Tri Irvana (2020)<br>Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan   | Ingin mengetahui apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh seleksi dan penempatan karyawan | Seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | Persamaannya sama menggunakan variabel seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.<br><br>Perbedaannya ada pada tempat penelitian, subjek penelitian, jumlah sampel  |
| 14 | Mariyani (2018)<br>Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Jabatan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero))             | Ingin mengetahui apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh seleksi dan penempatan karyawan | Seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | Persamaannya sama menggunakan variabel seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.<br><br>Perbedaannya ada pada tempat penelitian, subjek penelitian, jumlah sampel  |
| 15 | Bela Cintya (2020)<br>Pengaruh Seleksi, Penempatan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telekomunikasi Bekasi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk | Ingin mengetahui apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh seleksi dan penempatan karyawan | Seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | menggunakan variabel seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.<br><br>Perbedaannya ada pada variabel pelatihan tempat penelitian, subjek penelitian, jumlah sampel |

Perbedaan dari penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian terdahulu yaitu:

- a. Tempat objek yang memiliki perbedaan.
- b. Kota penelitian tidak sama dengan penelitian.
- c. Pengujian variabel independent dan variabel independent yang berbeda.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan landasan ilmiah yang memuat teori-teori yang berat hubungannya dengan masalah yang diteliti . perkembangan suatu perusahaan baik dilihat dari sudut pandang beban tugas perkembangan teknologi dan metode kerja yang baru,perlu mendapat perhatian dan respon dari Perusahaan dalam era globalisasi ini persaingan merupakan salah satu pemicu perubahan yang harus dipertimbangkan dimana ada suatu tuntutan mengenai kebutuhan Perusahaan atau organisasi dalam memiliki sumberdaya

manusia yang profesional dan berkualitas sumberdaya manusia adalah factor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya dukungan sumberdaya manusia yang dapat bekerja dengan baik maka Perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah di tetapkan .untuk menciptakan hal tersebut perlu adanya suatu dorongan atau rangsangan dari suatu Perusahaan atau organisasi demi tercapainya suatu efektivitas sebuah Perusahaan atau organisasi dan salah satunya adalah mengenai peningkatan kinerja karyawan yang dapat dipengaruhi oleh kompetensi dan komitmen organisasi pada setiap karyawanya

### **2.3.1 Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan**

Seleksi merupakan tahap yang dilakukan setelah proses rekrutmen dimanatahap tersebut nantinya akan mempengaruhi bagaimana kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Dengan danya seleksi yang tepat perusahaan akan mendapat tenaga kerja yang profesional. Terdapat beberapa peneliti yang menyatakan bahwa seleksi berpengaruh positif signifikan. Menurut Latif (2018) dan Tengku et al (2017) membahas mengenai bagaimana pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawandan hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa seleksi dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Proses penyeleksian yang sesuai haruslah menunjang kinerja karyawan. Karyawan yang diseleksi sesuai skill-nya bisa menumbuhkan kerjasama pada proses pembelajaran dimana hal ini ini bisa memengaruhi kinerja karyawan (Muaja, Adolfina, & Dotulong, 2017: 2212). Penseleksian karyawan pada posisi yang sesuai ialah faktor penting dalam upaya mengembangkan kegairahan kerja pada karyawan itu sendiri. Aktivitas penyeleksian sangat bergantung pada output penarikan. Penyeleksian aktual individu pada posisi dan peran jabatan akan bisa menetapkan kepuasan kerja karyawan. Dengan seleksi yang tidak sesuai, kinerja seorang individu tidak akan sesuai dengan tuntutan dan harapan perusahaan, sehingga karyawan tersebut memperlihatkan kinerja yang rendah yang bisa mengakibatkan

kebosanan dan kejenuhan. Penyeleksian yang sesuai yakni sesuai dengan kemampuan ialah suatu hal terpenting dikarenakan adanya kegairahan dan dorongan kerja dari setiap karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan**

Penempatan karyawan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab untuk kinerja yang lebih baik (Sastrohadiwiryo, 2017:78). Penempatan karyawan merupakan pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksankannya sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi. Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki karyawan bisa memberikan kinerja yang lebih baik dimana karyawan sudah mengenal akan pekerjaan yang dilakukan, dan hali ini didukung dngan hasil penelitian oleh Bela Cintya (2020), Penempatan karyawan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Wilayah Telekomunikasi Bekasi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

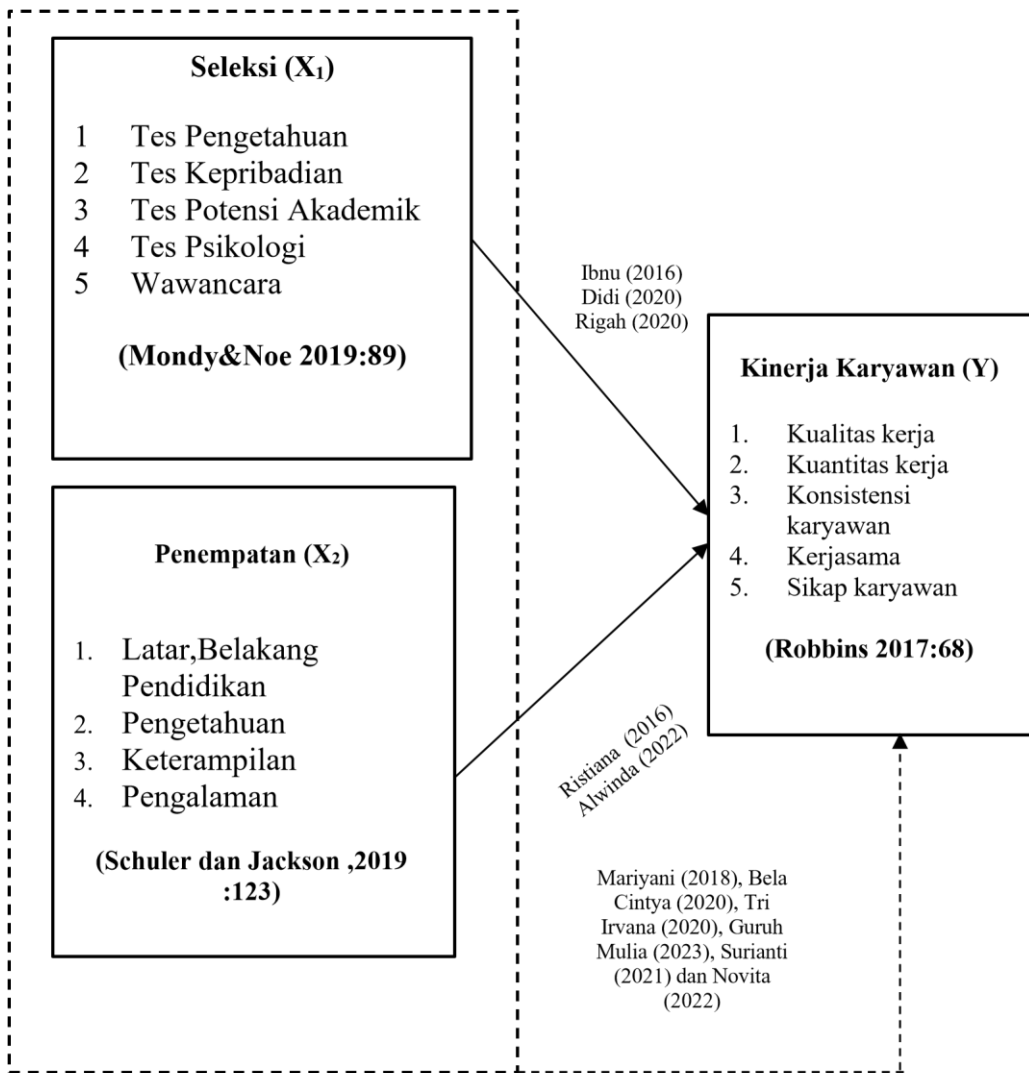
### **2.3.3 Pengaruh Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Robert L Mathis dan John H Jackson (2018:305), menerangkan bahwa seleksi dan penempatan merupakan proses pemilihan individu-individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi posisi dalam suatu organisasi. Tanpa para karyawan yang memenuhi persyaratan sebuah organisasi berada dalam posisi yang lebih buruk untuk berhasil. Seleksi lebih dari sekedar pemilihan orang-orang terbaik dari yang tersedia.

Menyeleksi sekumpulan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan (knowledge-skill-abilities-KSAs) yang sesuai, yang merupakan satu paket yang terdapat pada manusia

merupakan usaha untuk memperoleh “kecocokan” antara apa yang dapat dilakukan pelamar apa yang ingin lakukan serta apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Menurut Hasibuan (2017) Seleksi dan penempatan sangat berhubungan erat kaitanya dengan kinerja. Hal ini terlihat dari bagaimana seleksi dan penempatan kerja mempengaruhi kinerja. Dengan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih qualified sehingga pembinaan, pengembangan dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah, kemampuan kerja akan lebih terjamin yang akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian Mariyani (2018), Bela Cintya (2020), Tri Irvana (2020), Guruh Mulia (2023), SURIANTI (2021) dan Novita (2022) menyatakan seleksi dan penempatan memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran tersebut, maka dapat dibuat paradigma penelitian sebagai berikut berdasarkan penelitian penelitian diatas maka secara sistematis hubungan antara variable dapat digambarkan melalui paradigma



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

**Keterangan :**

- ▶ : Simultan
- : Parsial

## 2.4 Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2017:134) adalah : “Jawaban atau dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. Adapun hipotesis penelitiannya adalah sebagai berikut.

### **Hipotesis Simultan:**

Seleksi dan Penempatan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan



**Hipotesis Parsial:**

1. Seleksi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan
2. Penempatan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.