

## **BAB II**

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

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan seleksi, penempatan kerja, dan kinerja karyawan beserta dengan berbagai uraiannya yang terkait dengan seleksi, penempatan kerja, dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Seleksi**

Seleksi dalam manajemen personalia adalah pemilihan terhadap orang-orang. Suatu proses untuk menilai kemungkinan keberhasilan atau kegagalan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Seleksi adalah suatu proses yang terdiri dari beberapa tahap khusus untuk menentukan calon pegawai mana yang akan diterima perusahaan (Hindriari dalam Inayat Hanum Indriati dan Padrul Jana, 2022: 1891).

Seleksi adalah pemilihan seseorang tertentu dari sekelompok karyawan-karyawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu (Handoko dalam Cupian, dkk, 2020: 56). Prestasi masa lalu masih merupakan petunjuk paling baik bagi prestasi di masa mendatang. Apa yang telah dilakukan oleh seseorang di waktu lalu, seperti ditunjukkan oleh laporan-laporan sekolah, pengalaman kerja dan kegiatan-kegiatan di luar kurikulum adalah prediktor paling baik tentang apa yang kemungkinan akan dilakukan di waktu yang akan datang. Dalam proses ini,

para praktisi SDM mencoba untuk memprediksi kandidat terbaik dan berkinerja terbaik yang sesuai dengan posisi dan budaya perusahaan. Apabila dalam proses seleksi dilakukan dengan baik, maka karyawan akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Akan tetapi apabila dalam proses seleksi dilakukan dengan tidak baik, maka karyawan tersebut akan memberikan dampak negatif bagi perusahaan karena dimungkinkan karyawan tersebut tidak cocok dengan kebutuhan perusahaan.

#### **2.1.1.1 Pengertian Seleksi**

Seleksi adalah suatu proses pemilihan calon pekerja yang paling memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh manajemen untuk mengisi kekosongan lowongan pekerjaan (Sinambela dalam Siti Juita Irwanti, 2021: 24).

Proses seleksi adalah proses pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan (Yani dalam Hadi Poernomo, 2019: 87).

Proses seleksi sumber daya manusia merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan. Dalam pengertian lain seleksi sumber daya manusia adalah proses perusahaan memilih sekelompok pelamar, yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini (Sunyoto dalam Cupian., dkk, 2020: 56).

Dari uraian definsi yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa seleksi merupakan proses untuk memilih karyawan dari sekumpulan

calon pegawai yang paling tepat berdasarkan kualifikasi yang ditentukan perusahaan.

#### **2.1.1.2 Tujuan Seleksi**

Setiap proses, termasuk seleksi harus memiliki tujuan yang jelas. Tujuan yang jelas ini dapat memandu tim tentang bagaimana menerapkan semua aturan, prosedur, dan kriteria yang diterapkan dengan baik dan benar, sehingga mendapatkan hasil yang optimal.

Tujuan dari seleksi diantaranya (Suparyadi, 2016: 150):

1. Untuk mendapatkan orang yang tepat untuk menduduki posisi jabatan yang tepat.

Seluruh anggota tim harus memenuhi dan melaksanakan secara konsisten spesifikasi pekerjaan (*job specification*) dari jabatan yang kosong, tujuannya adalah untuk menemukan pelamar mana yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang sesuai dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut.

2. Untuk memperkirakan kinerja pelamar.

Orang yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan belum tentu memiliki kinerja yang tinggi. Masih diperlukan tolok ukur lain guna memperkirakan tingkat kinerja pelamar yaitu motivasinya untuk melamar pekerjaan, harapan-harapan terhadap pekerjaan, nilai-nilai budaya yang dianut, dan kerjasamanya terhadap rekan kerja, atasan, maupun bawahan.

3. Menjaga reputasi organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan selalu berusaha untuk menjaga nama baik atau citranya, sebab nama baik atau citra merupakan gambaran secara umum seberapa baik perusahaan itu. Oleh karena itu, perusahaan sangat berhati-hati dalam menerima karyawan baru dengan cara mempelajari rekam jejak dari para pelamar.

#### 4. Optimalisasi investasi

Pelamar yang diterima menjadi karyawan akan terlibat dalam kontrak psikologis dengan perusahaan, yaitu perusahaan akan memberikan sejumlah kompensasi tertentu kepada karyawan, dan untuk itu karyawan harus memberikan kontribusi tertentu kepada perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan dengan kinerja yang optimal.

#### **2.1.1.3 Tahap-Tahap Seleksi**

Berikut ini tahap-tahap seleksi karyawan yang dilakukan oleh pihak manajemen suatu organisasi (Handoko dalam Wiyati, 2019) yaitu:

##### 1. Penerimaan Pendahuluan

Jika pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Ini akan sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalahpahaman dan menghindarkan pencarian informasi dari sumber tidak resmi.

##### 2. Tes-Tes Penerimaan

Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman, dan kepribadian pelamar serta persyaratan jabatan. Adapun macam-macam tes seleksi karyawan ada tiga, yaitu:

a. Tes Psikologis (*Psychological Test*)

Tes Psikologis (*Psychological Test*) adalah berbagai peralatan tes yang mengukur atau menguji kepribadian atau tempramen, bakat, minat, kecerdasan dan keinginan berprestasi.

- 1) Tes Kecerdasan (*Intelligence Test*), yaitu menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
- 2) Tes Kepribadian (*Personality Test*), di mana hasilnya mencerminkan kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepribadian lainnya.
- 3) Tes Bakat (*Aptitude Test*), yaitu mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan.
- 4) Tes Minat (*Interest Test*), yaitu mengukur kemampuan antusias pelamar terhadap semua jenis pekerjaan.
- 5) Tes Prestasi (*Achievement*), yaitu mengukur kemampuan pelamar sekarang.

b. Tes Pengetahuan (*Knowledge Test*)

Bentuk tes yang menguji informasi atau pengalaman yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

c. Tes Performa (*Performance test*)

Bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya.

3. Wawancara Seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterima atau tidak diterimanya seorang pelamar. Pewawancara mencari jawaban dari pertanyaan-pertanyaan umum. Tujuan utama wawancara pekerjaan adalah untuk menghimpun informasi bagi pembuatan keputusan seleksi.

#### 4. Pemeriksaan Referensi-Referensi

Personal *reference* biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau perusahaan sendiri. Jika referensi diserahkan secara tertulis, pemberi referensi biasanya hanya menekan hal-hal positif. Oleh karena itu referensi pribadi pada umumnya jarang digunakan.

#### 5. Evaluasi Medis (Tes Kesehatan)

Pada umumnya evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter diluar perusahaan maupun oleh tenaga medis perusahaan sendiri. Evaluasi medis memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi jiwa, mendapatkan karyawan yang dapat mengatasi stres fisik dan mental suatu pekerjaan.

#### 6. Wawancara oleh Penyelia

Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan yang baru diterima. Penyelia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat.

Atas dasar alasan ini banyak organisasi yang memberikan wewenang kepada penyelia untuk mengambil keputusan penerimaan final.

#### 7. Keputusan Penerimaan

Apakah diputuskan oleh atasan langsung atau departemen sumber daya manusia keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandangan hubungan masyarakat para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu. Departemen sumber daya manusia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahap proses seleksi.

##### **2.1.1.4 Kendala Dalam Proses Seleksi**

Terdapat beberapa permasalahan yang sering terjadi dari setiap proses rekrutmen dan seleksi (Fahmi dalam Fajar Alamsyah, 2022: 28) yaitu:

1. Data calon pelamar kadang kala ada yang dipalsukan dengan tujuan agar bisa lolos tes tahap administrasi.
2. Terjadi penarikan karyawan yang bersifat nepotisme dan menyingkirkan mereka yang sebenarnya lebih pantas lulus.
3. Kadang kala karena lemahnya kontrol seleksi memungkinkan masuknya para pelaku kejahatan atau pelaku kriminal untuk lulus seleksi, karena ia bisa dan mampu mengubah berbagai data pribadinya
4. Tim rekrutmen dan seleksi adakalanya tidak memiliki tingkat emosional yang tidak stabil dan terkendalikan dengan baik, sehingga keputusan memungkinkan ada kesalahan.

### **2.1.1.5 Indikator-Indikator Seleksi**

Indikator seleksi adalah prosedur seleksi yang meliputi (Sunyoto dalam L.

I. Syamsuddin, 2019: 11-12) :

1. Kebijakan Organisasi

Merupakan tujuan pelaksanaan seleksi dari perusahaan.

2. Metode Seleksi

Yaitu metode yang digunakan seperti test, interview, dan lain-lain.

3. Prosedur

Merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak.

4. Pelaku Seleksi

Yaitu jumlah peserta yang diseleksi oleh perusahaan

5. Deskripsi pekerjaan

Jenis Pekerjaan dan posisi yang ditawarkan oleh perusahaan.

6. Spesifikasi pekerjaan

Syarat pekerjaan di perusahaan yaitu pendidikan dan pengalaman.

7. Kendala seleksi

Tolak ukur dari perusahaan dan transparansi penyeleksi.

### **2.1.2 Penempatan Kerja**

Penempatan kerja merupakan suatu proses yang dilakukan setelah proses seleksi selesai dilakukan, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya. Dalam penempatan kerja tentu untuk menentukan tingkat kinerja karyawan pada saat melaksanakan tugasnya.



Penempatan kerja akan berdampak pada hasil akhir yang akan didapat oleh perusahaan.

### **2.1.2.1 Pengertian Penempatan Kerja**

Penempatan kerja adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru (Rivai dalam Suwatno dan Priansa, 2018: 97).

Penempatan berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan di kerjakannya (Bangun Wilson dalam Maartje Paais, 2020: 249).

Penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan pekerjaan yang dibutuhkan dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut (Hasibuan dalam Maartje Paais, 2020: 249).

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

### **2.1.2.2 Tujuan Penempatan Kerja**

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan penempatan kerja seorang karyawan atau calon karyawan antara lain agar karyawan tersebut lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Tujuan merupakan suatu hal yang penting dalam setiap proses, bahkan dalam pekerjaan pun pasti selalu membutuhkan tujuan. Sri Larasati (2018: 51) Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan yang bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran dalam mengerjakan tugas.

Dari pendapat ahli di atas penulis menyimpulkan bahwa penempatan kerja adalah memberikan atau menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja agar pekerjaan dapat selesai dengan efektif dan efisien.

### **2.1.2.3 Jenis-Jenis Penempatan Kerja**

Jenis-jenis penempatan karyawan sebagai berikut (Rivai dalam Siti Juita Irwanti, 2021: 29-30).

#### **a. Promosi**

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasi dimasa lampau.

#### **b. Transfer**

Transfer terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari suatu bidang ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

#### c. Demosi

Demosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

### **2.1.2.4 Faktor yang Memengaruhi Penempatan Kerja**

Faktor yang memengaruhi penempatan karyawan dalam organisasi (Priansa dalam Yoga Oktarinando, 2022: 21-22) yaitu:

#### 1. Faktor Prestasi Akademik

Faktor akademis yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan tertentu harus dapat dijadikan sebagai pertimbangan. Melalui pertimbangan faktor prestasi akademis maka karyawan tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan prestasinya tersebut.

#### 2. Faktor Pengalaman

Pengalaman kerja yang dimiliki karyawan hendaknya perlu mendapatkan pertimbangan pada saat penempatan karyawan. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan maka kecenderungan karyawan untuk menguasai tugas dan pekerjaannya semakin tinggi.

#### 3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan karena tanpa pertimbangan yang matang maka hal-hal yang bakal merugikan organisasi akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.

#### 4. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan karyawan perlu mendapat perhatian yang sangat penting. Selain untuk kepentingan kekaryawanan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan. Karyawan yang masih lajang memiliki kesempatan yang lebih luas untuk ditempatkan diberbagai daerah yang membutuhkan sedangkan yang sudah menikah cenderung lebih terkekang

#### 5. Faktor Usia

Faktor usia merupakan salah satu pertimbangan dalam penempatan karyawan, karyawan dengan usia lebih muda relative memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan usia yang lebih tua.

### **2.1.2.5 Indikator Penempatan Kerja**

Adapun untuk indikator dari penempatan kerja sebagai berikut (Suwatno dalam Maartje Paais, 2020: 249).

#### 1. Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi: pendidikan yang disyaratkan dan pendidikan alternatif

## 2. Pengetahuan kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja mi sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada saat karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut. Adapun ukuran pengetahuan kerja yaitu: pemahaman teori dan pemahaman aturan

## 3. Keterampilan kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi empat kategori yaitu: Keterampilan mental, keterampilan fisik, keterampilan sosial, dan keterampilan berempati

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

Pada dasarnya kinerja pegawai mengacu pada kemampuan mengelola pegawai secara sistematis dan berkesinambungan sehingga pegawai tersebut memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Kinerja yang baik akan memberikan kontribusi terhadap perusahaan, sehingga perusahaan akan mencapai tujuan awal yang telah diharapkan sebelumnya. Maka dari itu, kinerja karyawan merupakan salah satu bagian proses penting dari aktifitas manajemen sumber daya manusia

### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara dalam Ahmad Ridduwan, 2020: 34).

Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (Sedarmayanti dalam Siti Juita Irwanti, 2021: 39).

Hal itu sependapat dengan Kasmir kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Siti Juita Irwanti, 2022: 39).

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah suatu yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut (Anwar, 2017: 484).

#### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality yang dapat diartikan bahwa, pegawai yang memiliki

kemampuan potensi diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dengan keterampilan pegawai tersebut kinerja instansi akan tercapai.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi).

### **2.1.3.3 Dimensi Kinerja Karyawan**

Dimensi kinerja adalah berbagai elemen dalam pekerjaan yang dianggap memiliki andil dalam keberhasilan pelaksanaan pekerjaan tersebut secara keseluruhan. Dimensi kerja dapat digunakan untuk mengevaluasi suatu kinerja. Dimensi mengenai kinerja sebagai berikut (Anwar, 2017: 67).

#### 1. Kualitas Kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan oleh kebijakan instansi atau perusahaan maka biasanya dapat diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja oleh seorang pegawai tersebut, maka dengan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai tersebut, pekerjaan apapun yang diberikan oleh pihak instansi maupun perusahaan akan

dapat diselesaikan dengan baik maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas kerja pegawai sangat baik bagi pihak perusahaan atau instansi terkait

## 2. Kuantitas Kerja

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

## 3. Konsistensi Pegawai

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

## 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

## 5. Sikap Pegawai

Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau pihak atasan dan teman.

### **2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu atas enam indikator sebagai berikut (Mangkunegara dalam L. I. Syamsuddin, 2019: 30-31).

#### 1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaannya yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.



## 2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

## 3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan

## 4. Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja.

## 5. Inisiatif

Inisiatif dalam penyelesaian tugas yang artinya karyawan memutuskan atau melakukan sesuatu pekerjaan dengan benar tanpa harus diberi tahu.

## 6. Kerjasama

Berkaitan dengan kemampuan untuk berkerja sama dengan orang lain.

### **2.1.4 Penelitian Terdahulu**

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang membahas tentang seleksi dan penempatan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut ini.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Ana Trisnawati (2019) Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan	Variabel (X) Seleksi dan Penempatan Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Tidak Ada	Seleksi dan Penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Skripsi. Ponorogo: Institut Agama Islam Negeri
2	Wahyu Bima Kartika (2017) Pengaruh Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel (X) Seleksi dan Penempatan Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Tidak Ada	Seleksi dan Penempatan berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan	JMK, VOL. 2, NO. 3
3	Maartje Paais (2020) Penempatan Kerja, Pengalaman Kerja dan Kinerja Karyawan	Variabel (X) Penempatan Kerja Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (X) Pengalaman Kerja	Penempatan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Public Policy, Vol. 1, No. 2
4	Rigska R. Muntu, dkk (2017) Pengaruh Seleksi Pelatihan dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia	Variabel (X) Seleksi dan Penempatan Kerja Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (X) Pelatihan	Seleksi secara parsial signifikan pengaruhnya terhadap variabel Kinerja Karyawan. Penempatan	Jurnal EMBA Vol.5 No.3

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	(Persero), Tbk Kantor Cabang Manado.			Kerja secara parsial tidak Berpengaruh signifikan. Tetapi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan	
5	Ni Made Widnyani (2020) Rekrutmen Seleksi, Penempatan dan Kinerja Karyawan	Variabel (X) Seleksi Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (X) Rekrutmen dan Seleksi Variabel (intervening) Penempatan	Penempatan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 11, 2020 : 3558-3579
6	Didi Slamet Riyadi dan Resista Vikaliana (2020) Pengaruh Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Suzuki Finance Indonesia Kantor Pusat Jakarta	Variabel (X) Seleksi dan Penempatan Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Tidak Ada	Seleksi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara variable penempatan terhadap kinerja karyawan	Jurnal MBE Vol.6 No. 1
7	Yulasm (2016) Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja	Variabel (X) Seleksi dan Penempatan Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (X) Rekrutmen	Hasil penelitian yang diperoleh adalah rekrutmen, seleksi, dan	Majalah Ilmiah Vol 23, No. 1 Maret 2016

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk.			penempatan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	
8	Rizkia Laila Fitri, et. al (2021) <i>The Effect of Recruitment Selection, and Placement on Employee Performance</i>	Variabel (X) Seleksi dan Penempatan Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Variabel (X) Rekrutmen	Seleksi dan Penempatan berpengaruh Positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan	<i>The International Journal of Social Sciences World Vol. 3 No. 2</i>
9	Theresi Desi Yulianti (2018) Pengaruh Proses Seleksi dan Penempatan terhadap Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel (X) Proses Seleksi dan Penempatan Variabel (Y) Kinerja Karyawan	Tidak Ada	Proses Seleksi dan Penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS (ALMANA) VOL. 2 NO. 1
10	Saela Meiyer (2020) Pengaruh Rekrutmen Seleksi dan Penempatan karyawan Terhadap Kinerja Frontliner	Variabel (X) Seleksi dan Penempatan Variabel (Y) Kinerja	Variabel (X) Rekrutmen	Seleksi dan penempatan sama-sama mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	BISECER Vol. 3 No. 02

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya yang sangat penting untuk keberlangsungan hidup perusahaan, yaitu Sumber Daya Manusia (SDM). SDM haruslah dikelola oleh perusahaan dengan baik dan terus menerus untuk dapat mencapai tujuan perusahaan atau visi misi perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, tentunya perusahaan harus mencari sumber daya manusia yang unggul yang dapat menjalankan guna mencapai tujuan bersama.

Dalam pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia, perusahaan akan melakukan berbagai cara untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia tersebut. Hal itu dapat dilakukan salah satunya dengan proses seleksi yang tepat sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan atau diperlukan perusahaan. Seleksi yang benar adalah awal dari tercapainya tujuan perusahaan. Jika proses seleksi dilakukan dengan benar maka akan berpeluang lebih besar untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Seleksi adalah pemilihan seseorang tertentu dari sekelompok karyawan-karyawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu (Handoko dalam Cupian, dkk, 2020: 56). Apabila proses ini dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen SDM, maka proses seleksi akan mampu menghasilkan karyawan terpilih yang dapat memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Seleksi bagi perusahaan sebagai tahap penentu karena awal dari memilih mana yang akan menjadi bagian dari perusahaan. Seleksi yang baik akan berdampak kepada majunya perusahaan, yang mana hal tersebut akan meningkatkan kinerja perusahaan. Seleksi adalah suatu proses pemilihan calon pekerja yang paling

memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh manajemen untuk mengisi kekosongan lowongan pekerjaan (Sinambela dalam Siti Juita Irwanti, 2021: 24). Seleksi menjadi sangat penting karena menjadi tolak ukur dalam menentukan karyawan yang layak dan tidaknya bagi perusahaan. Adapun indikator yang digunakan dalam seleksi diantaranya: (1) Kebijakan organisasi, (2) Metode seleksi, (3) Prosedur, (4) Pelaku seleksi, (5) Deskripsi pekerjaan, (6) Spesifikasi pekerjaan, dan (7) Kendala seleksi (Sunyoto dalam L. I. Syamsuddin, 2019: 11-12). Jika semua indikator dapat dilakukan dengan baik. Maka akan menghasilkan karyawan yang sesuai kualifikasi perusahaan.

Setelah melalui rangkaian proses seleksi, calon karyawan akan ditempatkan sesuai dengan pengetahuan dan kemampuannya. Seleksi dan penempatan memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karena bagi perusahaan untuk memperoleh kinerja yang optimal adalah dengan penempatan yang tepat. Perusahaan dikatakan berhasil atau maju dalam penempatan karyawannya pada posisi jabatan yang sesuai dengan memberikan kinerja yang optimal.

Suwatno mengemukakan bahwa manajer sumber daya manusia menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan yang bersangkutan lebih berdayaguna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Adapun indikator penempatan kerja ini adalah: (1) Pendidikan, (2) Pengetahuan Kerja, (3) Keterampilan Kerja (Suwanto dalam Paais, 2020: 250). Dalam hal ini, jika salah dalam penempatan maka hasil yang didapatkan pun kurang maksimal, yang akan menyebabkan

terhambatnya tujuan perusahaan karena kinerja karyawannya tidak optimal. Dengan uraian tersebut maka dapat diketahui adanya pengaruh antara penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

Seleksi dan penempatan kerja digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan setelah di tempatkan pada posisi jabatan sesuai dengan klasifikasi perusahaan. Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil dari pekerjaan seseorang, dimana hal ini merupakan sebuah proses manajemen atau suatu perusahaan secara keseluruhan, yang mana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan secara konkrit dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan (Sedarmayanti, 2016). Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu (Fahmi irham dalam Hadi Poernomo dan Hartono, 2019: 93). Dari teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan olehnya pada periode tertentu yang dapat ditunjukkan secara nyata serta dapat diukur berdasarkan ketentuan yang ditetapkan organisasi. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu atas enam indikator sebagai berikut: Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kemandirian, inisiatif, kerjasama (Mangkunegara dalam L. I. Syamsuddin, 2019: 30-31).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa seleksi dan penempatan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Terdapat pola saling berhubungan antara proses seleksi dengan penempatan kerja. Seperti penelitian

yang telah dilakukan oleh Ana Trisnawati (2019) bahwa seleksi dan penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hasil tersebut juga sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Bima Kartika (2017) yang berpendapat bahwa seleksi dan penempatan berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan. Jadi semakin baik proses seleksi, maka semakin besar mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan perusahaan. Seleksi yang baik harus ditunjang dengan penempatan kerja yang tepat, jika seseorang bagus di dalam seleksi pasti kinerjanya akan bagus. Begitu juga jika penempatan kerja dilakukan dengan baik sesuai dengan kemampuan dan keahlian bidangnya maka kinerja karyawan pun akan meningkat.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yaitu: **“Terdapat Pengaruh dari Seleksi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”**