

## **BAB II**

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

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

Dalam tinjauan Pustaka ini akan dibahas berbagai pengertian berkaitan dengan seleksi, penempatan kerja, dan kinerja karyawan beserta dengan berbagai uraiannya yang menyangkut dengan seleksi, penempatan kerja, dan kinerja karyawan yang mengacu pada berbagai referensi.

##### **2.1.1. Seleksi**

Seleksi merupakan suatu aktifitas yang paling penting dan termasuk dalam manajemen sumber daya manusia. dalam proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan para calon karyawan yang ingin masuk atau melamar kedalam sebuah perusahaan itu bisa diterima tanpa harus melalui seleksi terlebih dahulu. namun itu tergantung kebijakan dari perusahaan itu sendiri. dalam proses seleksi ini tentu menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk dilakukan karena ini menyangkut aktivitas perusahaan kedepannya, sehingga ketika perusahaan melakukan seleksi dengan baik maka akan berdampak baik pula bagi perusahaan nantinya.

##### **2.1.1.1. Pengertian Seleksi**

Seleksi merupakan tahap awal perusahaan untuk menerima para karyawan baru yang sesuai dengan kriteria yang di butuhkan oleh perusahaan untuk ditempatkan pada jabatan yang sesuai baik yang sesuai kebutuhan perusahaan ataupun yang sesuai dengan latar belakang para karyawan untuk mencapai hasil yang baik bagi perusahaan nantinya.

Menurut Hasibuan dalam Supriadi Dkk (2022:50) seleksi adalah “suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima dan ditolak untuk menjadi karyawan pada perusahaan”.

Menurut Kasmir (2022:101) seleksi adalah “proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan”.

Menurut Rivai dalam Silaswara Dkk (2021:37) seleksi adalah “aktivitas yang dilakukan manajemen sdm setelah adanya proses rekrutmen selesai”.

Menurut Cupian Dkk (2020:56) seleksi adalah “pemilihan seseorang tertentu dari sekelompok karyawan-karyawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu”.

Menurut Silaen Dkk (2022:196) seleksi adalah “suatu aktifitas penunjukkan yang teliti selaras dengan yang sangat cocok untuk kedudukan khusus di dalam sebuah perusahaan”.

Dari definisi di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa seleksi adalah “proses pemilihan calon karyawan dari beberapa karyawan yang paling memenuhi syarat untuk di tempatkan diperusahaan dengan kriteria-kriteria yang sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan”.

#### **2.1.1.2. Tujuan Seleksi**

Dalam segala hal termasuk dalam proses seleksi dan penempatan kerja dalam suatu perusahaan ataupun organisasi harus memiliki tujuan yang jelas, begitu juga dalam proses menyeleksi calon karyawan perusahaan harus memiliki tujuan yang jelas dan terstruktur supaya perusahaan bisa mendapatkan hasil yang di inginkan dan mencapai target yang sudah di tetapkan sebelumnya.

Tujuan Seleksi menurut Syahril (2020:236) adalah “untuk mendapatkan kompetensi dari sumber daya manusia yang relevan dengan pekerjaan”. karena dengan kompetensi yang tepat akan dapat meringankan produktivitas perusahaan dan dapat meningkatkan prestasi kerja dari karyawan itu sendiri. untuk itu perlu dilakukan seleksi yang tepat untuk mendapatkan kompetensi sesuai dengan skill yang dimiliki oleh tenaga kerja yang telah diterima. jadi dapat disimpulkan bahwa tujuan dari adanya seleksi ini adalah untuk menyaring para pelamar kerja guna memilih mana yang sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan demi memperoleh hasil yang maksimal dalam kinerja karyawan nantinya.

#### **2.1.1.3. Metode Seleksi**

Menurut Aisyah dan Giovanni (2018:12) metode seleksi karyawan yang dilaksanakan perusahaan maupun organisasi sosial dalam penerimaan karyawan baru dikenal dengan dua cara yaitu:

##### **1. Metode Non Ilmiah**

Seleksi dengan non ilmiah adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. berikut ada beberapa unsur-unsur yang diseleksi biasanya hanya meliputi hal-hal berikut:

- a. surat lamaran bermaterai atau tidak
- b. ijazah sekolah dan daftar nilainya
- c. surat keterangan pekerjaan dan pengalaman
- d. referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
- e. wawancara langsung dengan pelamar bersangkutan
- f. penampilan dan keadaan fisik (cantik atau gantengnya) pelamar

- g. keturunan dari pelamar bersangkutan
- h. tulisan pelamar

Seleksi non ilmiah kurang dapat dipertanggungjawabkan karena sering memperoleh karyawan baru yang tidak cakap menyelesaikan pekerjaannya, bahkan menimbulkan kesulitan-kesulitan bagi perusahaan, karena tulisan yang baik, tampang yang cukup, bicara yang lancar belum tentu terampil dan bergairah bekerja. sebaliknya seseorang yang memenuhi tampang yang kurang cakap, tulisan yang tidak baik, dan bicara yang kurang lancar, bisa jadi lebih terampil, bergairah, kreatif, dan loyal terhadap pekerjaan.

## 2. Metode Ilmiah

Seleksi dengan metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada *job specification* dan kebutuhan nyata jabatan yang akan di isi, serta berpedoman kepada kriteria dan standar-standar tertentu. *job specification* adalah surat pernyataan tertulis yang berisi tentang keterampilan, kemampuan dan kualifikasi yang harus dimiliki oleh seseorang yang akan melaksanakan jabatan atau pekerjaan tertentu secara efektif. *job description* adalah surat pernyataan tertulis yang berisi tentang berbagai tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan oleh seseorang yang memegang jabatan tertentu, kondisi kerja, peralatan dan material serta informasi yang akan digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

Seleksi metode ilmiah merupakan pengembangan seleksi non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat. seleksi ilmiah hendak dilaksanakan dengan cara-cara berikut:

- a. metode kerja yang jelas dan sistematis

- b. berorientasi kepada prestasi kerja
- c. berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan
- d. berdasarkan kepada job analysis dan ilmu sosial lainnya
- e. berpedoman kepada undang-undang perburuhan

Dengan seleksi ilmiah diharapkan akan diperoleh karyawan yang *qualified* dengan penempatan yang tepat. sehingga pembinaan dan pengembangannya relative lebih mudah.

#### **2.1.1.4. Jenis-Jenis Seleksi Yang Digunakan**

Menurut Syahril (2020:238) jenis-jenis seleksi yang digunakan antara lain:

1. test psikologi, untuk mengetahui kepribadian pelamar
2. test pengetahuan, akan memberikan informasi mengenai pengetahuan yang dimiliki pelamar sesuai dengan pekerjaan yang di tawarkan. hasil test lebih dapat diandalkan dibandingkan dengan test psikologi.
3. melaksanakan pekerjaan dimana kelak ditempatkan.
4. test pencapaian, menilai sampai setingkat mana seseorang telah belajar, dapat dijadikan indikator untuk menentukan bisa/tidaknya dalam melaksanakan pekerjaan.
5. test bakat, untuk mengetahui seseorang dapat dilatih sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki yang bisa diperoleh dengan mengikuti magang, pengalaman dan pelatihan.

#### **2.1.1.5. Proses Seleksi**

Menurut Irawan et al (2018) dalam Dewi, Dkk (2021:50) proses seleksi yang dilakukan dalam organisasi yaitu:

- 1.penerimaan surat lamaran

2. tes seleksi karyawan
3. interview
4. cek referensi
5. tes Kesehatan
6. interview supervisor
7. demo job
8. keputusan tes

#### **2.1.1.6. Indikator-Indikator Seleksi**

Menurut Syahril (2020:239) seleksi merupakan “proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia didalam perusahaan”. Adapun indikator seleksi antara lain:

1. seleksi dilakukan setelah rekrutmen
2. seleksi dilakukan secara efektif dan efisien
3. tes potensi akademik
4. tes Kesehatan
5. tes psikologis dalam seleksi
6. tes wawancara
7. seleksi mempengaruhi peningkatan produktivitas

#### **2.1.2. Penempatan Kerja**

Dalam proses penempatan kerja ini dilakukan setelah proses seleksi selesai dilaksanakan dan calon pegawai sudah dinyatakan diterima di perusahaan, maka setelah proses seleksi dilaksanakan dan dinyatakan lulus para calon pegawai akan ditempatkan sesuai kemampuan dan kriteria yang dimiliki oleh para karyawan.

### **2.1.2.1. Pengertian Penempatan Kerja**

Menurut Ichsan Dkk (2021:114) penempatan adalah “penugasan atau penugasan Kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya”.

Adapaun Menurut Ariyati dan Mahera (2018:4) menyatakan bahwa penempatan karyawan merupakan “salah satu usaha untuk menyalurkan kemampuan karyawan sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal”.

Sedangkan Menurut Paais (2020:249) penempatan karyawan adalah “tahap lanjutan dari seleksi dengan menempatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan pada unit tertentu sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga berdampak pada semangat kerja karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan suatu tugas manajer yang penting untuk menempatkan orang sesuai dengan pekerjaan yang tepat”.

Menurut Wibowo Dkk (2021:106) penempatan kerja adalah “proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada para karyawan yang lulus seleksi untuk ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab”.

Menurut Bahari Dkk (2022:60) penempatan tenaga kerja adalah “proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya”.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa penempatan kerja adalah “proses penempatan para karyawan setelah proses seleksi selesai dilaksanakan dan dinyatakan lulus maka para karyawan akan ditempatkan sesuai dengan pekerjaan yang tepat dan sesuai kriteria-kriteria yang dimiliki para karyawan berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan”.

#### **2.1.2.2. Kriteria Dalam Penempatan Pegawai**

Menurut Priansa (Tamara Dkk 2021:133) kriteria yang harus diperhatikan dalam menempatkan pegawai antara lain:

##### **1. Keahlian**

Keahlian merupakan kesanggupan dan kecakapan pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya. setiap tugas yang di emban pegawai harus didukung keahlian yang memadai.

##### **2. Keterampilan**

Keterampilan merupakan kemampuan dan penguasaan teknis operasional spesifik dari pegawai dalam tugas dan pekerjaan.

##### **3. Kualifikasi**

Kualifikasi merupakan syarat teknis dan non teknis dalam mengemban tugas tertentu sesuai dengan jabatan tertentu yang ada di dalam organisasi.

##### **4. Pengetahuan**

Pengetahuan merupakan pengetahuan pegawai dapat diperoleh melalui pengalaman kerja, Pendidikan formal, pelatihan dan lainnya.

##### **5. Kemampuan**

Kemampuan merupakan kompetensi sangat penting karena untuk mengukur kinerja pegawai, artinya mengukur sejauh mana pegawai mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

#### 6. Sikap

Sikap merupakan pernyataan evaluative yang baik dan menguntungkan, hal ini menyangkut objek, orang atau peristiwa.

#### **2.1.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan**

Menurut Hasibuan (Siahaan dan Bahri 2019:20) terdapat empat faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai yaitu:

1. Pertumbuhan organisasi
2. Reorganisasi
3. Kecenderungan ekonomi umum
4. Atrisi

#### **2.1.2.4. Indikator-Indikator Penempatan Pegawai**

Menurut Zahari (2020:278) penempatan karyawan menyangkut beberapa indikator dari penempatan pegawai itu sendiri yaitu:

1. Pendidikan
  - a. Pendidikan yang seharusnya, artinya Pendidikan yang harus dijalankan syarat
  - b. Pendidikan alternatif, yaitu Pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan Latihan tertentu dapat mengisi syarat Pendidikan yang seharusnya.
2. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut. indikatornya adalah pengetahuan

mendasari keterampilan, peralatan kerja, prosedur pekerjaan, metode proses pekerjaan.

### 3. Keterampilan Kerja

Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. indikator keterampilan kerja adalah keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain. keterampilan fisik, dapat bertahan lama dengan pekerjaan yang dikerjakannya. dan keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato, dan lainnya.

### 4. Pengalaman Kerja

Pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. pengalaman pekerjaan ini indikatornya adalah lama waktu masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, dan penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

#### **2.1.3. Kinerja**

Kinerja adalah hal yang paling penting bagi perusahaan demi keberlangsungan aktivitas usaha perusahaan kedepannya. keberhasilan organisasi ataupun perusahaan ditentukan oleh kinerja itu sendiri, karena kinerja ini mempunyai pengaruh besar bagi perusahaan. maka Ketika perusahaan ingin mendapatkan hasil yang maksimal yang sesuai dengan visi misi, maka kinerjanya harus lebih diperhatikan dan ditingkatkan lagi, karena Ketika kinerja ini diperhatikan bahkan ditingkatkan lagi dengan baik maka dampak yang akan diperoleh bagi perusahaan akan berdampak menjadi lebih baik pula, sebaliknya jika kinerja karyawan ini kurang diperhatikan oleh perusahaan maka perusahaan akan mendapatkan hasil yang kurang maksimal. oleh karena itu tidak jarang perusahaan

mendapatkan suatu masalah baik itu yang disebabkan oleh segi kualitas yang kurang, ataupun kuantitas, maka tentu ini bisa disebabkan oleh kinerja yang kurang baik. oleh karena itu Ketika suatu perusahaan ingin memperoleh hasil yang baik dan sesuai dengan visi misi perusahaan maka kinerja karyawan lah yang harus di perhatikan terlebih dahulu dan harus ditingkatkan lagi karena ini akan sangat berdampak bagi aktivitas perusahaan kedepanya.

#### **2.1.3.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Budiyanto dan Mochklas (2020:10) kinerja adalah “gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral serta etika yang tertuang dalam perumusan (*strategic planning*) organisasi bersangkutan”.

Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan”.

Menurut Lawasi dan Triatmanto (2017:50) kinerja adalah: “sebuah pencapaian yang didapatkan atau dihasilkan dari aktivitas karyawan itu sendiri”.

Menurut Ardian (2019:121) kinerja adalah: “kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan dan tetap pada peraturan yang ada”.

Menurut Sihalohe dan Siregar (2019:277) kinerja adalah “segala sesuatu capaian karyawan dalam memberikan seluruh kemampuannya untuk memperoleh hasil yang sebaik-baiknya dengan mempertimbangkan kuantitas dan kualitas

sehingga diperoleh efektivitas dan efisiensi dalam semua kegiatan dan dapat mendorong berkembangnya suatu perusahaan kearah yang lebih maju”.

Menurut Marayasa dan Faradila (2019:114) kinerja merupakan “hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Sedarmayanti (2019:260) kinerja didefinisikan sebagai “hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)”.

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah “hasil kerja karyawan dan hasil kegiatan karyawan dengan melakukan tugas dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan dengan cara sebaik-baiknya sesuai peraturan yang ada untuk bisa mendapatkan hasil yang maksimal sesuai visi misi perusahaan”.

#### **2.1.3.2. Tujuan Kinerja Pegawai**

Menurut Budiyanto dan Mochklas (2020:13) tujuan kinerja pegawai adalah “harapan yang berupa hasil kesesuaian antara upaya pencapaian individual dengan tujuan organisasi dalam hal ini tujuan organisasi aparat pemerintah”.

#### **2.1.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Enny (2019:114) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja antara lain:

1. Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau skil yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. semakin memilih kemampuan dan

keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar. pada dasarnya rancangan pekerjaan digunakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
4. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang, setiap seseorang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari perusahaan dan dari dalam dirinya sendiri maka karyawan akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaannya dengan baik.
6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan, merupakan suatu gaya sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.
8. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal-hal yang berlaku

dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.
10. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.
12. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.
13. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja dengan tepat waktu.

#### **2.1.3.4. Penilaian Kinerja**

Menurut Hasibuan (2020:87) penilaian kinerja adalah “kegiatan para manajer dalam melakukan evaluasi terhadap tingkah laku dan prestasi para karyawan yang dilanjutkan dengan menentukan kebijakan dimasa depan”.

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi, secara terperinci menurut umam (2018) dalam siahaan dan bahri (2019:19) penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b. Perbaikan kinerja
- c. Kebutuhan Latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
- e. Untuk kepentingan penelitian pegawai
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

#### **2.1.3.5. Pengukuran Dan Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Budiyanto dan Mochklas (2020:14) bahwa pengukuran dan penilaian kinerja karyawan adalah “untuk menunjukkan tingkat keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi dalam mencapai visi dan misi organisasi tersebut”. kegiatan ini membuat organisasi dapat mengoreksi pola dan tingkah laku pegawainya dalam melaksanakan tugas, di samping itu organisasi akan dapat mengetahui posisi yang telah diraih dalam kerangka perjalanan ke arah yang telah ditentukan dalam pernyataan perencanaan strategis yang sudah pasti berada dalam lingkup manajemen”.

#### **2.1.3.6. Kriteria Kinerja**

Menurut Mondy dan Noe dalam Qomariah (2020:162) kriteria kinerja terbagi menjadi beberapa kriteria diantaranya:

1. ciri-ciri, ciri-ciri karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif merupakan dasar untuk evaluasi.

2. perilaku, ketika hasil dari tugas individu sulit untuk ditentukan, organisasi dapat mengevaluasi perilaku seseorang yang terkait dengan tugas atau kompetensi.
3. kompetensi, kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, sifat dan perilaku, dan berhubungan dengan keterampilan interpersonal atau berorientasi bisnis.
4. pencapaian tujuan, jika organisasi mempertimbangkan hasil akhir pencapaian tujuan sebagai suatu hal yang berarti, hasil pencapaian tujuan akan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi untuk dibandingkan dengan standar.
5. peningkatan potensi, ketika organisasi mengevaluasi kinerja karyawan, kriteria difokuskan pada masa lalu, masa sekarang, dibandingkan dengan standar.

#### **2.1.3.7. Indikator Kinerja**

Menurut Mangkunegara (Ainanur dan Tirtayasa 2018:4) indikator kinerja merupakan suatu yang akan dihitung dan diukur. Adapun indikator kinerja antara lain sebagai berikut:

##### **1. Kualiltas Kerja**

Yaitu kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang ditetapkan perusahaan.

##### **2. Kuantitas Kerja**

Yaitu kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan.

##### **3. Keandalan Kerja**

Yaitu terdiri dari pelaksanaan dalam mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dalam melaksanakan pekerjaan.

##### **4. Sikap**

yaitu pernyataan evaluative terhadap objek, orang atau peristiwa.

#### 2.1.4. Tabel Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel yang diambil pada penelitian ini yaitu: Seleksi, Penempatan Kerja, dan Kinerja Karyawan sebagai berikut:

**Tabel 2.1**

#### Penelitian Terdahulu

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Muhamad Ekhsan (2019)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan. Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan. Dipengaruhi Oleh Motivasi Kerja Disiplin Kerja.	Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol. 13 No. 1, Hal. 1-13, 2019	Kinerja	Motivasi, Disiplin Kerja.
2	Nurul Aisyah, dan Angelina Giovanni (2018)	Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan	Rekrutmen dan Seleksi Kerja mempengaruhi kinerja karyawan	Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah, vol. 1 no. 2, hal. 8-18, juni 2018	Seleksi, Kinerja	Rekrutmen

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Pt. Bank Maya Pada Internasional, Tbk				
3	Syahril (2020)	Pengaruh Seleksi dan kompensasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Karya Murni Sentosa Padang Karya Murni	Variabel Seleksi Berpengaruh Signifikan Terhadap Variabel Prestasi Kerja, Variabel Kompetensi Berpengaruh Signifikan	Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma No. 2, Hal. 235-247, Juni 2020	Seleksi	Kompensasi, Prestasi, kerja
4	Novia Ruth Silaen, Veramika Sembiring, Reta Tri Sutrisni Halawa, Universitas Dharma Agung (2022)	Pengaruh Proses Rekrutmen, Kompetensi dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mitra Andal Sejati Medan	Rekrutmen Seleksi dan Kompetensi Berkontribusi Signifikan Atas Kinerja Pekerja	Jurnal Darma Agung, Vol. 30 No. 1, Hal. 193-200, April 2022	Seleksi, Kinerja	Rekrutmen, Kompetensi
5	Mira Yona (2018)	Pengaruh Penempatan Kerja, Keahlain (Skill) dan Kepuasan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Pt. Osi Electronics Batam	Penempatan Berpengaruh Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan, Keahlian. Tidak Berpengaruh Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Peningkatan	Jurnal Bening Prodi Manajemen Universitas Riau Kepulauan Batam, Vol. 5 No. 1, Hal. 27- 38, 2018	Penempatan Kerja, Kinerja Karyawan	Keahlian, Kepuasan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
			Kinerja Karyawan			
6	Yannik Ariyati, Andi Mahera (2018)	Pengaruh Kompensasi, Penempatan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Matahari Department Store Nagoya Hill Batam	Variabel Kompensasi, Penempatan Kerja, dan Beban Kerja Secara Bersama-Sama Memiliki Pengaruh Yang Signifikan Terhadap Turnover Intention Karyawan	Jurnal Bening Prodi Manajemen Universitas Riau Kepulauan Batam, Vol. 5 No. 1, Hal. 1-13, 2018	Penempatan Kerja	Kompensasi, Beban Kerja Turnover Intention
7	Satrio Wibowo, Maliah, Aprizal Rosadian, Erdiansyah (2021)	Pengaruh Proses Rekrutmen dan Penempatan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Kereta Api Indonesia (KAI) Persero Divre III Pijau Palembang	Proses Rekrutmen Dan Penempatan Kerja Secara Simultan Ada Pengaruh Yang Signifikan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan, Rekrutmen Berpengaruh Secara Parsial Terhadap prestasi kerja karyawan	Jurnal Manivestasi, Vol. 3 No. 1, Hal. 102-120, Juni 2021	Penempatan Kerja	Rekrutmen, Prestasi Kerja
8	I Gede Aditya Bahari, I Ketut Setia Sapta, I Gede Rihayana, (2022)	Pengaruh Penempatan Kerja, Komunikasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat	Kompetensi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan, Penempatan Kerja Berpengaruh Positif dan	Jurnal Emas, Vol. 3 No. 1, Hal. 55-71, Januari 2022	Penempatan Kerja, Kinerja Karyawan	Komunikasi, Kompetensi

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Indonesia Cabang Kuta	Kompetensi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan, Penempatan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan, Komunikasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan			
9	M. Zahari Ms, Fakhrul Rozi Yamali, A. Irfani, (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpina N Kepemimpina N dan Penempatan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Di Biro Umum Setda Provinsi Jambi	Gaya Kepemimpinan Dan Penempatan Melalui Motivasi Secara Simultan Berpengaruh Terhadap Kinerja, Motivasi Mempunyai Pengaruh Yang Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan Dan Penempatan Mempunyai Pengaruh	Jurnal Manajemen dan Sains, Vol. 5 No. 2, Hal. 276-284, Oktober 2020	Penempatan, Kinerja	Gaya Kepemimpin An, Motivasi,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
			Yang Sangat Berarti Terhadap Kinerja Pegawai			
10	Syalimono Siahaan, Syaiful Bahri, (2019)	Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Secara Parsial Variabel Penempatan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai, Variabel Motivasi Berpengaruh Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai, Variabel Lingkungan Kerja Berpengaruh Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai, Penempatan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Secara Simultan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 2 No. 1, Hal. 16-30, Maret 2019	Penempatan, Kinerja	Motivasi, Lingkungan Kerja
11	Ades Asike (2021)	Pengaruh Seleksi dan Penempatan Terhadap Produktifitas	secara parsial diketahui bahwa seleksi berpengaruh signifikan	Journal Of Research In Business, Economics, and Education, Vol.	Seleksi, Penempatan	Produktifitas

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Kerja Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang X	terhadap produktifitas kerja karyawan. penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai	3 No. 3, Hal. 1991-1998, 2021		
12	Memo Sitorus, Togi Manalu, Ira Andira, (2020)	Pengaruh Kompetensi dan Seleksi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Tirta Sumber Menara Lestari	Hasil Pengujian Secara Simultan Menunjukkan Bahwa Kompetensi dan Seleksi Berpengaruh Positif dan Siginifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Jurnal Tijarah, Vol. 1 No. 19, Hal. 119-128, 2020	Seleksi	Kompetensi, Kepuasan
13	Siska Tjut Nya Din, Jacky S.B Sumarauw, (2018)	Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Di Pt.Hm. Sampoerna. Tbk	Hasil Penelitian Ini Mendapati Variabel Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja Secara Bersama-Sama Berpengaruh Terhadap Produktifitas Karyawan	Jurnal Emba, Vol. 6 No. 4, Hal. 4053-4062, 2018	Seleksi, Penempatan	Rekrutmen, Produktifitas
14	Hafis Laksmana Nur Aldy, (2020)	Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan	Penempatan Kerja Mempunyai Pengaruh Yang Signifikan Terhadap	Jurnal Ekonomi Efektif, Vol. 2 No. 2, Hal. 220-225, 2020	Penempatan, Kinerja	

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Hanifa Islamic School	Kinerja Karyawan			
15	Didi Slamet riyadi, resista vikaliana, (2020)	Pengaruh Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Suzuki Finance Indonesia Kantor Pusat Jakarta	Hasil Analisis Seleksi dan Penempatan Secara Bersama-Sama Juga Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Manajemen dan Bisnis Equilibrium, Vol. 6 No. 1, Hal. 60-65, 2020	Seleksi, Penempatan, Kinerja	
16	Rigska R. Muntu, Vicktor. P.K. Lengkong, Raymond Ch Kawet (2017)	Pengaruh Seleksi, Pelatihan, dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado	Seleksi, Pelatihan, dan Penempatan Kerja Berpengaruh Secara Bersama-Sama Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Emba, Vol. 5 No. 3, Hal. 4235- 4245, 2017	Seleksi, Penempatan, Kinerja	Pelatihan
17	Novia Ruth Silaen, Sabar I.T. Simatupang, Masriana Br Ginting, (2022)	Pengaruh Seleksi dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Horti Jaya Lestari Dokan	Variabel Seleksi Secara Parsial Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Varaibel Penempatan Secara Parsial Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap	Jurnal Darma Agung, Vol. 30 No. 3, Hal. 1025-1035, 2022	Seleksi, Penempatan, Kinerja	

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
			Kinerja Karyawan			
18	Faridawati Erlina, (2018)	Pengaruh Seleksi Rekrutmen dan Penempatan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Pemasaran Pt. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin	Seleksi, Rekrutmen, dan Penempatan Kerja Secara Simultan Memberikan Pengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan	Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen, Vol. 2 No. 3, Hal. 75-114, 2017	Seleksi, Rekrutmen, Penempatan	Prestasi
19	Arthur V.T. Palembang, Olivia S Nelwan, Merinda Prandowo	Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja Secara Simultan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Emba, Vol. 5 No. 3, Hal. 3479- 3488, 2017	Seleksi, Penempatan, Kinerja	Rekrutmen
20	Mutya Khanza Santovi, (2022)	Pengaruh Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil Analisis Penelitian Menunjukkan Bahwa Variabel Seleksi, dan Penempatan Secara Simultan Atau Bersama-Sama Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 11 No. 1, Hal. 96-104, 2022	Seleksi, Penempatan, Kinerja	

## 2.2. Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang sudah jelas, salah satunya yaitu ingin menghasilkan kinerja yang baik dan maksimal sesuai dengan ketentuan yang sudah dibuat. dalam hal ini, untuk menghasilkan kinerja yang baik tentu harus dibarengi dengan seleksi dan penempatan kerja yang baik dan tepat. sehingga dengan melakukan proses seleksi dan penempatan kerja yang baik dan tepat maka terciptalah hasil kinerja yang baik.

Seleksi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan juga faktor penentu aktifitas suatu perusahaan dimasa mendatang. proses seleksi ini dimaksudkan untuk melihat karyawan mana yang layak untuk diterima di perusahaan, pada saat pemilihan karyawan tersebut dilihat dari segi indikator seleksi diantaranya: dengan melakukan tes kepada para pelamar berupa tes lisan maupun tes tulisan atau yang disebut dengan interview. selain itu dalam proses seleksi ini juga dilihat dari latar belakang pendidikan karyawan dan juga pengalaman karyawan apakah sudah sesuai dengan ketentuan yang sudah ditentukan oleh perusahaan atau belum. maka ketika proses seleksi ini dilakukan dengan baik dan tepat akan menghasilkan kinerja yang baik dan juga berkualitas.

Menurut Din Dkk (2018:4054) Seleksi adalah “proses yang terdiri dari berbagai Langkah yang spesifik dari sekelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu”. dalam proses seleksi ini tentu harus betul-betul dilakukan dengan sebaik mungkin karena seleksi ini memegang peranan penting bagi perusahaan dan demi keberlangsungan aktivitas usaha perusahaan kedepannya. maka dalam proses seleksi ini harus dilakukan dengan teliti, jeli, jujur, dan objektif.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Novia dkk (2022:199). terdapat hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa seleksi berkontribusi signifikan atas kinerja pekerja. sehingga ini dapat di artikan bahwa Ketika perusahaan melakukan proses seleksi dengan baik dan teliti tentu perusahaan akan memperoleh tenaga kerja yang baik yang nanti akan menghasilkan kinerja yang berkualitas. sehingga proses seleksi ini menjadi kunci utama untuk menghasilkan kinerja yang unggul dan maksimal.

Setelah proses seleksi selesai dilakukan maka proses selanjutnya adalah proses penempatan kerja. Penempatan kerja merupakan proses penempatan para karyawan yang telah lulus dalam proses seleksi. dalam proses penempatan kerja ini para karyawan langsung di tempatkan pada posisi yang sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan oleh perusahaan, dan tentunya dalam proses penempatan karyawan ini dilakukan dengan cara yang tepat karena perusahaan telah memilih para karyawan yang lebih unggul dibandingkan dengan para karyawan lainya sehingga ini akan berdampak bagi keberlangsungan aktivitas perusahaan kedepanya.

Penempatan kerja merupakan salah satu aspek yang paling penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena ini menyangkut dengan keberlangsungan aktifitas perusahaan dimasa mendatang. hal yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja tentu harus melihat terlebih dahulu dan tentu harus paham akan indikator penempatan itu sendiri. indikator yang harus diperhatikan dalam penempatan diantaranya: dengan melihat latar belakang Pendidikan dan jurusan karyawan, melihat pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan mengenai pekerjaan, melihat keterampilan yang dimiliki karyawan, dan melihat pengalaman kerja karyawan. sehingga dengan memperhatikan indikator ini maka akan memperoleh

karyawan yang berkualitas dan mendapatkan kinerja karyawan yang baik dan maksimal sesuai tuntutan perusahaan.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Hafis Laksana Nur Aldy (2020:223). terdapat hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa penempatan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. ini artinya bahwa semakin baik perusahaan dalam menempatkan para karyawan maka akan semakin baik pula kinerja yang akan dihasilkan. dan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang baik salah satu caranya adalah dengan menempatkan karyawan yang tepat dan sesuai dengan latar belakang karyawan serta keahlian yang dimiliki oleh karyawan, karena kunci keberhasilan kinerja yang baik ditentukan dengan penempatan karyawan yang sesuai dan tepat sasaran.

Kinerja secara umum dapat diartikan yaitu segala bentuk jenis prestasi mengenai pekerjaan yang sudah dicapai oleh karyawan dengan ketentuan yang sudah ditentukan oleh perusahaan mengenai pekerjaan itu sendiri. Menurut Siagian dan Khair (2018:61) kinerja pegawai adalah “sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang selama kurun waktu tertentu”.

Untuk menghasilkan kinerja yang baik dan maksimal tentunya sebuah organisasi ataupun perusahaan tentu harus melakukan proses seleksi dan penempatan kerja yang tepat, karena dengan melakukan seleksi dan penempatan karyawan yang tepat tentu akan menghasilkan kinerja yang baik. Adapun untuk mengukur seberapa baik kinerja karyawan yang dihasilkan maka harus diperhatikan dari segi indikator kinerjanya diantaranya: harus dilihat dari segi kualitas kerja karyawan yang dihasilkan, kuantitas kerja karyawan khususnya dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target perusahaan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja, efektifitas kerja

karyawan, dan kemandirian karyawan. maka dengan melihat indikator tersebut akan kelihatan seberapa baik kinerja karyawan yang dihasilkan. hasil penelitian menyatakan bahwa seleksi dan penempatan secara Bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya terdapat pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan (Riyadi dan Vikaliana, 2020:63).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa seleksi dan penempatan kerja merupakan suatu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan guna untuk mendapatkan karyawan yang cocok dan sesuai dengan posisi jabatan yang dibutuhkan oleh perusahaan. oleh karena itu Ketika perusahaan ingin mendapatkan dan memperoleh kinerja yang baik, maka salah satu cara untuk meningkatkan kinerja tersebut harus lebih diperketat lagi dalam proses seleksi dan penempatan kerjanya, Ketika perusahaan melakukan seleksi dan penempatan kerja yang baik dan tepat, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan kinerja yang berkualitas akan semakin luas.

Semua perusahaan pasti mempunyai peraturan untuk bisa menciptakan kinerja yang baik sesuai ketentuan yang diharapkan, salah satu cara untuk bisa menghasilkan kinerja yang baik adalah dengan melakukan proses seleksi dan penempatan kerja yang baik dan tepat, karena Ketika proses seleksi dan penempatan kerja dilakukan dengan baik dan tepat maka akan menghasilkan kinerja yang baik pula dan akan berpengaruh terhadap keberlangsungan aktifitas suatu perusahaan kedepannya. dengan demikian seleksi dan penempatan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

### 2.3. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut **“Terdapat Pengaruh Antara Seleksi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pramuniaga Asia Plaza Tasikmalaya”**.