

## **BAB II**

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

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka dapat diartikan sebagai penegasan atas batas-batas logis penelitian dan menjadi petunjuk bagi peneliti untuk memperhitungkan apa yang relevan dan apa yang tidak relevan untuk kemudian dikaji dalam penelitiannya atau sampai batas mana penelitian akan dilakukan dan asumsi yang mendasari penelitian tersebut dilakukan.

##### **2.1.1 Seleksi**

Penerapan seleksi harus dilaksanakan dengan integritas, teliti, dan rasional agar calon karyawan yang diterima benar-benar memenuhi persyaratan sehingga pemeliharaan, peningkatan, dan pengelolaan dapat lebih mudah.

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

Menurut Gilbert., dkk (2020: 44) seleksi adalah proses memilih dari suatu daftar pelamar kerja untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini.

Menurut Suwatno dan Priansa, J. D (2016: 88) seleksi adalah proses untuk memutuskan karyawan yang tepat dari sekumpulan calon karyawan yang didapat melalui proses rekrutmen, baik rekrutmen internal maupun eksternal.

Menurut Marwansyah (2019: 128) seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan karyawan dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu.

Dari pengertian para ahli yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa pengertian dari seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan untuk memutuskan dari sekumpulan calon karyawan yang didapat melalui proses rekrutmen, baik rekrutmen internal maupun eksternal sesuai dengan persyaratan untuk jabatan atau posisi tertentu tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini.

### **2.1.1.2 Langkah-Langkah Dalam Proses Seleksi**

Menurut Siagian, P. S (2018: 137) langkah-langkah dalam proses seleksi yaitu antara lain:

1. Penerimaan Surat Lamaran.

Proses seleksi berlangsung dalam dua arah yaitu bahwa perusahaan pemakai tenaga kerja menyeleksi pelamar dan di lain pihak pelamar memilih perusahaan dimana dia akan berkarya.

2. Penyelenggaraan Ujian.

Ujian diselenggarakan dan dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang obyektif dan tingkat akurasi yang tinggi tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dipercayakan padanya.

3. Wawancara.

Wawancara merupakan pembicaraan formal antara perekrut dengan pelamar, pada dasarnya diselenggarakan dalam bentuk tatap muka antara pewawancara dengan seorang pelamar.

4. Surat-Surat Referensi.

Pelamar harus melengkapi surat-surat referensi. Hal ini bertujuan untuk melengkapi informasi tentang diri pelamar seperti kemampuan intelektual, sikap, nilai yang dianut, perilaku, dan hal lain yang dipandang relevan.

5. Evaluasi Medis.

Evaluasi medis dimaksudkan untuk menjamin bahwa pelamar dalam kondisi fisik yang sehat, dalam hal ini ada dua cara yang dapat ditempuh yaitu:

- a. Pelamar diminta melampirkan surat keterangan dari dokter, surat keterangan demikian bersifat umum.
- b. Melakukan sendiri evaluasi medis dengan mengharuskan pelamar menjalani tes kesehatan menyeluruh di tempat pemeriksaan dan oleh dokter yang ditunjuk perusahaan.

6. Wawancara Oleh Pimpinan.

Pentingnya keterlibatan pimpinan yang akan menjadi atasan langsung pelamar dalam proses seleksi, kecenderungan ini adalah memberikan wewenang kepada pimpinan untuk memutuskan pelamar yang akan diterima dan ditolak.

7. Keputusan Seleksi.

Langkah terakhir dalam proses seleksi adalah pengambilan keputusan tentang lamaran yang masuk.

### **2.1.1.3 Komponen Seleksi**

Menurut Garaika dan Margahana, H (2019: 137) ada sejumlah komponen dalam proses seleksi antara lain:

1. Kuantitas Tenaga Kerja Yang Dibutuhkan.

Melalui analisis beban kerja dan kapasitas kerja.

2. Standar Kualifikasi Tenaga Kerja Yang Dibutuhkan.

Melalui *job specification* dan *job description*.

3. Kualifikasi Sejumlah Calon Tenaga Kerja.

Melalui hasil dari pelaksanaan program rekrutmen yang telah dilakukan.

4. Serangkaian Alat-Alat Seleksi.

Melalui rangkaian tahapan seleksi.

#### **2.1.1.4 Kualifikasi Seleksi**

Menurut Priansa, J. D (2016: 109) bahwa ada beberapa kualifikasi dalam seleksi yaitu antara lain:

1. Tes Psikologi.

Tes yang digunakan untuk mengetahui kepribadian pelamar.

2. Tes Pengetahuan.

Tes yang memberikan informasi mengenai pengetahuan yang dimiliki pelamar sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan.

3. Tes Kemampuan.

Tes yang digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan pelamar.

4. Tes Potensi.

Tes yang dapat mengungkap apa yang telah dicapai pelamar.

5. Tes Kecerdasan.

Tes yang digunakan untuk mengukur tingkat kecerdasan pelamar.

6. Tes Kesehatan.

Tes yang digunakan untuk mengecek kondisi kesehatan pelamar.

## **2.1.2 Penempatan**

Penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan kompeten yang dibutuhkan perusahaan, penempatan yang tepat dalam posisi jabatan tepat akan dapat membantu perusahaan mencapai tujuan yang diharapkan. Penempatan merupakan faktor strategis bagi perusahaan yang hasilnya dapat dilihat dari kinerja karyawan tersebut.

### **2.1.2.1 Pengertian Penempatan**

Menurut Dali, A. A (2018: 44) penempatan adalah pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan sesuai dengan lingkup yang ditetapkan dan mampu mempertanggungjawabkan segala kemungkinan yang akan terjadi atas tugas, wewenang, pekerjaan, dan tanggung jawab.

Menurut Hasibuan, M. S. P (2016: 179) penempatan adalah kegiatan untuk menempatkan karyawan yang telah lulus seleksi pada jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan uraian dan klasifikasi-klasifikasi pekerjaan.

Menurut Larasati, S (2018: 73) penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi atau jabatan karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki agar dapat melaksanakan pekerjaannya dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

Dari pengertian para ahli yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa pengertian dari penempatan adalah pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang telah lulus seleksi sesuai dengan lingkup, kemampuan, uraian, dan klasifikasi yang ditetapkan dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

### **2.1.2.2 Jenis-Jenis Penempatan**

Menurut Jurdi, F (2018: 240) jenis-jenis penempatan karyawan yaitu antara lain:

1. Promosi.

Promosi adalah pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam penggajian, tanggung jawab, dan atau level.

2. Transfer dan Demosi.

Transfer adalah pemindahan karyawan dari satu bidang tugas ke bidang lainnya yang tingkatnya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, dan tingkat strukturalnya. Demosi adalah pemindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatnya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, dan tingkat strukturalnya.

3. *Job-Posting Program*.

*Job-posting program* adalah program yang memberikan informasi pada karyawan tentang lowongan kerja dan persyaratannya. Tujuan dari program ini adalah untuk memberikan dorongan bagi karyawan yang sedang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen di dalam mengisi jabatan internal.

### **2.1.2.3 Tujuan Penempatan**

Menurut Batjo, N dan Shaleh, M (2018: 43) perusahaan melakukan penempatan karyawan dengan tujuan antara lain:

1. Pengembangan Karyawan.

Karyawan perusahaan yang mendapatkan program promosi dan transfer tujuan utamanya untuk mengembangkan kemampuan karyawan, sehingga karyawan akan semakin mandiri dan bertanggung jawab dalam posisi dan skala yang berbeda.

2. **Penyegaran Perusahaan.**

Perusahaan yang selalu memposisikan karyawan di posisi yang sama dalam jangka waktu lama akan menyebabkan kejenuhan pada karyawan, sehingga penempatan karyawan utamanya melalui program promosi dan transfer dapat menghilangkan kejenuhan karyawan dan menyebabkan perusahaan makin bergairah.

3. **Kebutuhan Perusahaan.**

Perusahaan yang mengalami penambahan kapasitas seperti penambahan cabang, penambahan struktur perusahaan, ataupun penambahan usaha baru akan menyebabkan posisi yang lowong harus segera diisi. Penambahan kapasitas ini merupakan tujuan utama dari setiap perusahaan dan salah satu efeknya adalah kebutuhan karyawan baru bagi perusahaan.

#### **2.1.2.4 Asas-Asas Penempatan Tenaga Kerja**

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia tentang ketenagakerjaan dalam Umbara, C (2019: 16) asas-asas penempatan tenaga kerja antara lain:

1. **Asas Terbuka.**

Asas terbuka merupakan pemberian informasi dengan jelas kepada karyawan mengenai serba-serbi tentang pekerjaan tersebut seperti jam kerja, sistem upah, dan jenis pekerjaan.

2. Asas Bebas.

Asas bebas merupakan karyawan bebas memilih jenis pekerjaan apapun, begitu pula dengan perusahaan bebas memilih karyawan yang dibutuhkan.

3. Asas Obyektif.

Asas obyektif merupakan kegiatan perusahaan dalam menawarkan pekerjaan yang cocok untuk karyawan.

4. Asas Adil.

Asas adil merupakan maksud untuk menempatkan karyawan berdasarkan kemampuannya.

### **2.1.3 Kompetensi**

Kompetensi karyawan dalam suatu perusahaan dianggap menguntungkan karena karyawan memiliki kemampuan dalam bekerja dan memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kompetensi biasanya lebih unggul dari yang lain karena memiliki efektivitas kinerja yang lebih tinggi.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompetensi**

Menurut Zainal, R. V., dkk (2018: 523) kompetensi adalah pengetahuan, kemampuan, kecakapan, dan kepribadian individu yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Sutrisno, E (2016: 203) kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Menurut Mulia, A. R dan Saputra, N (2021: 7) kompetensi adalah kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keahlian, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas lainnya secara efektif dan efisien.

Dari pengertian para ahli yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa pengertian dari kompetensi adalah pengetahuan, kemampuan, keterampilan, kecakapan, dan kepribadian individu karyawan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas lainnya secara efektif dan efisien.

#### **2.1.3.2 Klasifikasi Kompetensi**

Menurut Milkovich dan Newman dalam Bukit, B., dkk (2017: 23) kompetensi dapat diklasifikasikan dalam tiga kelompok yaitu antara lain:

1. *Personal Characteristics.*

Karakteristik pribadi ini termasuk integritas pribadi, kematangan berpendapat, fleksibilitas, dan menghormati orang lain. Karyawan diharapkan mempunyai karakteristik ini yang kemudian dikembangkan dan ditunjukkan dalam menghadapi situasi yang makin kompleks dan ambigu.

2. *Visionary.*

Kompetensi yang paling tinggi tingkatannya yang dapat diekspresikan sebagai perspektif global yang dimilikinya, mempunyai gagasan dalam menggerakkan perusahaan dengan arah yang baru, dan pandai menyampaikan pendapat tentang implikasi kecenderungan perusahaan, baik

dalam menghadapi persaingan peristiwa-peristiwa dunia maupun dalam komunitas lokal.

3. *Organization Specific.*

Diantara dua kelompok di atas, terdapat kompetensi yang dilihat secara khusus ke perusahaan tertentu dan fungsi tertentu, dimana kompetensi tersebut diterapkan.

### **2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Zwell dalam Wibowo (2017: 283) faktor yang mempengaruhi kompetensi antara lain:

1. Keyakinan dan Nilai.
2. Keterampilan.
3. Pengalaman.
4. Karakteristik Kepribadian.
5. Motivasi.
6. Emosional.
7. Kemampuan Intelektual.
8. Budaya Organisasi.

### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Menurut Hart dalam Busro, M (2018: 30) kompetensi jika dikelompokkan memiliki dimensi dan indikator yaitu antara lain:

1. Pengetahuan.

Indikatornya meliputi: pemikiran analitis, pengambilan keputusan, dan dorongan peningkatan pengetahuan.

2. Keterampilan.

Indikatornya meliputi: keterampilan komunikasi tertulis, keterampilan komunikasi lisan, dan dorongan peningkatan keterampilan.

3. Kemampuan.

Indikatornya meliputi: kemampuan bekerja dalam tim dan kemampuan pengembangan diri.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan suatu unsur yang tidak bisa dipisahkan dalam menjalankan tugas karena mengacu pada prestasi seorang karyawan yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi perusahaan yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu perusahaan.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Mulia, A. R dan Saputra, N (2021: 5) kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seorang karyawan selama dia bekerja dalam menjalankan tugas-tugas pokok jabatannya yang dapat dijadikan sebagai landasan apakah karyawan itu bisa dikatakan mempunyai prestasi kerja yang baik atau sebaliknya.

Menurut Fahmi, I (2016: 176) kinerja karyawan adalah hasil yang diperoleh oleh suatu perusahaan baik perusahaan tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Mangkunegara, P. A dalam Sudaryo, Y., dkk (2018: 203) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari pengertian para ahli yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa pengertian dari kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dari seorang karyawan selama satu periode waktu dalam menjalankan tugas-tugas pokok jabatannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Sastrohadiwiryo, S dan Syuhada, H. A (2019: 266) tujuan penilaian kinerja karyawan antara lain:

1. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan.
2. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para karyawan dalam perusahaan.
3. Alat untuk memberikan umpan balik (*feedback*) yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki atau meningkatkan kualitas kerja bagi para karyawan.
4. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seseorang pemegang tugas dan pekerjaan.
5. Landasan atau bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, dan kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

### 2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Amstrong dalam Sopiah dan Sangadji, M. E (2018: 352) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. *Personal Factors* (faktor individu) berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain.
2. *Leadership Factors* (faktor kepemimpinan) berkaitan dengan kualitas dukungan dan penghargaan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, dan ketua kelompok kerja.
3. *Team Factors* (faktor kelompok atau rekan kerja) berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System Factors* (faktor sistem) berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan.
5. *Situational Factors* (faktor situasi) berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Menurut Busro, M (2018: 95) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan.
2. Penempatan kerja yang tepat.
3. Pelatihan.
4. Promosi.
5. Rasa aman di masa depan.
6. Hubungan dengan rekan kerja.
7. Hubungan dengan pemimpin.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins, P. S dalam Mangkunegara, P. A (2017: 75) kinerja karyawan memiliki dimensi dan indikator antara lain:

1. Kualitas Kerja.

Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikatornya meliputi:

- a. Kerapihan.
- b. Ketelitian.

2. Kuantitas Kerja.

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikatornya meliputi:

- a. Kemampuan.
- b. Kecepatan.
- c. Pencapaian target.

3. Tanggung Jawab.

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja sarana-prasarana yang digunakan, dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya meliputi:

- a. Hasil kerja.
- b. Pengambilan keputusan.

4. Kerja Sama.

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikatornya meliputi:

- a. Jalinan kerja sama.
  - b. Kekompakan.
5. Inisiatif.

Inisiatif dari dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan dan menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan. Indikatornya meliputi:

- a. Kemandirian.
- b. Bekerja tanpa pengawasan.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang dapat dilihat sebagai berikut:

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

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Garaika dan Helisia Margahana (2019) Peran Seleksi ( <i>Selection</i> ) Tenaga Kerja Yang Tepat Terhadap Tercapainya Tujuan Organisasi.	Variabel Independen: Seleksi			Jurnal Aktual STIE Trisna Negara, Vol. 17, No. 2, Desember 2019, Hal. 133-141. ISSN: 1693-1688.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2.	Kadek Maita Jaya, Ni Nyoman Ari Novarini, dan I Wayan Suarjana (2018) Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Biyukukung Suites dan Spa Ubud.	Variabel Independen: Seleksi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Proses Rekrutmen	Pengujian secara simultan dan parsial proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Ekonomi dan Pariwisata, Vol. 13, No. 2, Agustus 2018. ISSN: 1978-6069.
3.	Gilbert, Stephanie, Ulung R. Wijaya, Silvia Erni, Nisa Pramita, dan Hendra Nazmi (2020) Pengaruh Komunikasi, Seleksi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Andalas Jaya Perkasa Medan.	Variabel Independen: Seleksi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Komunikasi dan Disiplin Kerja	Pengujian secara simultan dan parsial komunikasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Warta Dharmawangsa, Vol. 14, No. 1, Januari 2020, Hal 1-208. ISSN: 1829-7463.
4.	Hendra Nazmi (2018) Pengaruh Komunikasi dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Bhandha Ghara Reksa Medan.	Variabel Independen: Seleksi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Komunikasi	Pengujian secara simultan dan parsial komunikasi dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, Vol. 3, No. 2, November 2018. P-ISSN: 2339-0506.
5.	Rizkia Laila Fitri, Agung Wahyu Handaru, dan Corry Yohana (2021) <i>The Effect of Recruitment, Selection, and Placement on Employee Performance.</i>	Variabel Independen: Seleksi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Rekrutmen dan Penempatan	Pengujian secara simultan dan parsial rekrutmen, dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<i>The International Journal of Social Sciences World</i> , Vol. 3, No. 2, Desember 2021, Hal: 90-97. ISSN: 2690-5167.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6.	Marhamila Sari, Misransyah Akos, dan Muhammad Akbar (2019) Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Non PNS (Studi Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin).	Variabel Independen: Seleksi Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Variabel Independen: Rekrutmen dan Penempatan	Pengujian secara simultan rekrutmen, seleksi, dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengujian secara parsial rekrutmen tidak berpengaruh, sedangkan seleksi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen, Vol. 3, No. 2, Mei 2019. E-ISSN: 2580-9695.
7.	Novia Ruth Silaen, Veramika Sembiring, dan Resta Tri Sutrisni Halawa (2022) Pengaruh Proses Rekrutmen, Kompetensi, dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Andal Sejati Medan.	Variabel Independen: Seleksi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Proses Rekrutmen dan Kompetensi	Pengujian secara simultan dan parsial proses rekrutmen, kompetensi, dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Darma Agung, Vol. 30, No. 1, April 2022, Hal. 193-200.

8.	Hakim Sugito Yusuf (2022) Pengaruh Penempatan ( <i>Placement</i> ) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Madising Kabupaten Pinrang.	Variabel Independen: Penempatan Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Variabel Independen: Kepuasan Kerja	Pengujian secara simultan penempatan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengujian secara parsial penempatan tidak	Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 3, No. 1, Februari 2022. ISSN: 2721-4907.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				berpengaruh, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	
9.	I. GN. A Sahadewa dan Putu Indah Rahmawati (2021) Pengaruh Penempatan Karyawan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Pada <i>Handara Golf and Resort Bali</i> .	Variabel Independen: Penempatan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Pengembangan Karier	Pengujian secara simultan dan parsial penempatan dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata, Vol. 4, No. 1, Maret 2021. P- ISSN: 2654- 9719.
10.	Adri Akbar Dali (2018) <i>The Effect of Placements and Compensation on Employees Performance through Job Satisfaction at PT. Puri Dibya Property Depok.</i>	Variabel Independen: Penempatan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Kompensasi Variabel Dependen: Kepuasan Kerja	Pengujian secara simultan dan parsial penempatan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	<i>International Journal of Business and Applied Social Science</i> , Vol. 4, No. 7, Juli 2018. E-ISSN: 2469-6501.

11.	Yuyun Yuniasih dan Syarah Mulialestari (2016) Pengaruh Penempatan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Penelitian Pada Staff Pegawai Non Manajer Di Bank Tabungan Pensiun Nasional TBK. Kota Tasikmalaya).	Variabel Independen: Penempatan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Komunikasi	Pengujian secara simultan dan parsial penempatan dan komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Ekonomi Manajemen, Vol. 2, No. 2, November 2016, Hal. 72-80. ISSN (print): 2477-2275.
12.	Ainanur dan Satria Tirtayasa (2018) Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV.	Variabel Independen: Kompetensi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Budaya Organisasi dan Motivasi	Pengujian secara simultan dan parsial budaya organisasi, kompetensi, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 1, No. 1, September 2018, Hal. 1-14. ISSN (online): 2623-2634.
13.	Castana dan Sri Widodo (2021) Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandar Udara Halim Perdanakusuma Jakarta.	Variabel Independen: Kompetensi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Kompensasi	Pengujian secara simultan dan parsial kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Ilmiah M-Progress, Vol. 11, No. 1, Januari 2021.
14.	Ahmad Kennedy Manullang, Tiara Puspa, dan Amalia Kusuma Wardini (2020) Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Tapanuli Tengah.	Variabel Independen: Kompetensi Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Variabel Independen: Penempatan Kerja	Pengujian secara simultan dan parsial kompetensi dan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 5, No. 2, November 2020. ISSN: 1412-2936. E-ISSN: 2549-7308.

15.	Rizki Afri Mulia dan Nika Saputra (2021) Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang.	Variabel Independen: Kompetensi Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Variabel Independen: Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi	Pengujian secara simultan dan parsial kompetensi, lingkungan kerja, dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Ilmiah Ekotrans dan Erudisi, Vol. 1, No. 1, April 2021, Hal. 1-24. E-ISSN: 2777-0184. P-ISSN: 2797-2259.
16.	Jailani dan Lenny C. Nawangsari (2020) <i>The Effect of Compensation, Competence, and Leadership on Ministry of Industrion's Public Employees Performance.</i>	Variabel Independen: Kompetensi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Kompensasi dan Kepemimpinan	Pengujian secara simultan kompetensi, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengujian secara parsial kompensasi tidak berpengaruh, sedangkan kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<i>Dinasti International Journal of Management Science</i> , Vol. 1, No. 4, Maret 2020. P-ISSN: 2686-5211.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam suatu perusahaan tentunya ada sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya dengan posisi dan jabatan masing-masing, dibutuhkan sumber daya manusia yang cekatan, kreatif, dan memiliki keinginan bekerja yang tinggi. Maka

cara untuk mengelola kinerja karyawan adalah dengan melakukan seleksi sesuai kebutuhan divisi perusahaan, seleksi yang dilakukan harus memenuhi syarat agar dalam penempatan karyawan pada jabatan atau posisi tertentu dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan kompetensi secara efektif dan efisien.

Seleksi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sesuai dengan pengertian menurut Marwansyah (2019: 128) seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan karyawan dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu. Menurut Garaika dan Margahana, H (2019: 137) ada sejumlah komponen dalam proses seleksi antara lain: kuantitas tenaga kerja yang dibutuhkan, standar kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan, kualifikasi sejumlah calon tenaga kerja, dan serangkaian alat-alat seleksi. Didukung dengan hasil penelitian terdahulu oleh Jaya, M. K., dkk (2018) menyatakan bahwa seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dasar penyeleksian harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja sehingga diterima sesuai dengan *job description* dari jabatan yang diperlukan oleh perusahaan. Dari penelitian lain oleh Nazmi, H (2018) menyatakan bahwa seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perusahaan harus selektif dalam melakukan seleksi dimana memilih dan menempatkan karyawan sesuai dengan latar belakang dan pengalaman yang dimiliki.

Penempatan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sesuai dengan pengertian menurut Larasati, S (2018: 73) penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi atau jabatan karyawan sesuai

dengan kemampuan yang dimiliki agar dapat melaksanakan pekerjaannya dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia tentang ketenagakerjaan dalam Umbara, C (2019: 16) asas-asas penempatan tenaga kerja antara lain: asas terbuka, asas bebas, asas obyektif, dan asas adil. Didukung dengan hasil penelitian terdahulu oleh Yusuf, S. H (2022) menyatakan bahwa penempatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penempatan yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan secara sendirinya akan memberikan dorongan untuk bekerja sesuai apa yang diketahui dan mengasah kemampuannya melalui pengalaman kerja yang bersifat dinamis. Dari penelitian lain oleh Sahadewa, A. GN. I dan Rahmawati, I. P (2021) menyatakan bahwa penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perlu adanya pertimbangan penempatan yang tepat dengan disiplin ilmunya sebelum ditempatkan pada posisi yang dicari oleh perusahaan sehingga apabila sudah ditempatkan sesuai dengan bidang keahliannya karyawan mudah untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang dilakukan.

Kompetensi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sesuai dengan pengertian menurut Sutrisno, E (2016: 203) kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Menurut Hart dalam Busro, M (2018: 30) kompetensi jika dikelompokkan memiliki dimensi dan indikator yaitu antara lain: pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Didukung dengan hasil

penelitian terdahulu oleh Ainanur dan Tirtayasa, S (2018) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perusahaan sebaiknya memberikan kesempatan yang luas kepada para karyawan untuk dapat meningkatkan kompetensinya dengan memberikan pelatihan karena dengan adanya pelatihan akan menambah wawasan karyawan. Dari penelitian lain oleh Castana dan Widodo, S (2021) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin lama waktu yang digunakan karyawan untuk pendidikan dan pelatihan maka semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya dalam melakukan pekerjaan.

Sesuai dengan pengertian menurut Mangkunegara, P. A dalam Sudaryo, Y., dkk (2018: 203) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Robbins, P. S dalam Mangkunegara, P. A (2017: 75) kinerja karyawan memiliki dimensi dan indikator antara lain: kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif.

Seleksi dan penempatan saling berhubungan dan berkaitan antara satu sama lain. Seperti yang dikemukakan dalam hasil jurnal oleh Sari, M., dkk (2019) bahwa seleksi mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap penempatan. Proses seleksi yang dijalankan oleh perusahaan harus sesuai dengan kualifikasi sehingga dapat menjaring dan memilih karyawan untuk ditempatkan pada posisi yang lowong dan diperlukan oleh perusahaan.

Seleksi dan kompetensi saling berhubungan dan berkaitan antara satu sama lain. Seperti yang dikemukakan dalam hasil jurnal oleh Silaen, R. N., dkk (2022) bahwa seleksi mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kompetensi. Adanya seleksi yang ketat dengan memilih karyawan yang memiliki kompetensi maka akan memperoleh karyawan baik, handal, berkualitas, dan selaras jumlah yang diperlukan perusahaan.

Kompetensi dan penempatan kerja saling berhubungan dan berkaitan antara satu sama lain. Seperti yang dikemukakan dalam hasil jurnal oleh Manullang, K. A., dkk (2020) bahwa kompetensi mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap penempatan kerja. Karyawan yang memiliki kompetensi dibidangnya maka akan ditempatkan ditempat sesuai dengan kompetensi yang karyawan miliki.

### **2.3 Hipotesis**

Hipotesis merupakan pernyataan tentatif tentang hubungan antara variabel atau lebih. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan maka penelitian merumuskan hipotesis secara umum yaitu terdapat pengaruh secara simultan dan parsial seleksi, penempatan, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan (suatu penelitian pada karyawan non manajer PT Provis Garuda Services Jakarta).