





memungkinkan pekerja dapat menciptakan mesin dalam upaya memudahkan pekerjaannya. Selain itu, pembagian kerja juga mempersingkat waktu yang dibutuhkan bagi pembentukan modal dimana produksi dapat terus berlangsung (Syaiful, 2018, p. 31) Maknanya terdapat konsep "learning by doing, "set up cost atau biaya pengaturan dan kemajuan teknologi endogen.

Teori ini berpandangan bahwa pembagian kerja akan menjadi sumber utama dari peningkatan produktifitas. Pembagian kerja sendiri muncul karena adanya kecenderungan manusia untuk melakukan pertukaran dan barter. Potensi penuh pembagian kerja hanya dapat dieksploitasi dalam ekonomi pertukaran. Agar dapat memperoleh hasil yang maksimal, teori ini mengajarkan pembagian kerja. Contoh yang dapat diangkat adalah produksi peniti. Jika semua orang mengerjakan semua aktivitas pembuatan peniti mulai dari memotong kawat, meruncing, hingga pemasangan kawat kepala peniti, maka hasil yang diperoleh tidak seberapa. Sebaliknya melalui pembagian kerja, setiap orang hanya mengerjakan suatu bagian pekerjaan tertentu saja, dan pekerja lain mengerjakan bagian yang lainnya, maka hasil yang diperoleh setiap orang jauh lebih besar.(Hamzali, et. all 2022, P. 61).

Berdasarkan pada penjelasan di atas dapat dipahami bahwa agar produktivitas kerja meningkat, maka diperlukan apa yang dikenal dengan "*right man on the right place*" dimana setiap orang harus bekerja sesuai dengan kapasitasnya dan membutuhkan kerja sama dengan orang lain. Maka konsep pembagian kerja tersebut pada akhirnya tidak hanya dipergunakan dalam bahasan perekonomian makro tetapi juga perekonomian mikro termasuk diterapkan di dalam setiap perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta dilindungi IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian



Berdasarkan pada penjelasan di atas dapat dipahami bahwa agar produktivitas kerja meningkat, maka diperlukan apa yang dikenal dengan “*right man on the right place*” dimana setiap orang harus bekerja sesuai dengan kapasitasnya dan membutuhkan kerja sama dengan orang lain. Maka konsep pembagian kerja tersebut pada akhirnya tidak hanya dipergunakan dalam bahasan perekonomian makro tetapi juga perekonomian mikro termasuk diterapkan di dalam setiap perusahaan.

Selanjutnya bila ditarai ke dalam konteks perusahaan, pembagian kerja ini kemudian erat kaitannya dengan teori keadilan atau *equity theory*. Teori ini menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung merasa adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Maka perasaan adil dan tidak adil akan diperoleh dengan melakukan perbandingan antara dirinya dengan orang lain. Dalam teori ini terdapat tiga elemen yaitu input, *outcome* dan *comparison person*.

Input adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman kerja dan keterampilan. *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya seperti gaji, penghargaan dan status. Adapun *comparison person* adalah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio input dengan outcomes tersebut (Sitinjak et al., 2021, p. 11).

## 2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum menguraikan mengenai manajemen sumber daya manusia, maka perlu diuraikan secara mendalam mengenai konsep manajemen sebagai bagian dari ‘*grand theory*’. Dasar-dasar manajemen inilah yang sejatinya menjadi dasar bagi berdirinya ilmu



manajemen sumber daya manusia. Secara umum manajemen biasa dimaknai sebagai seni mengelola kegiatan atau sebagai suatu proses untuk menggerakkan orang dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai sebuah seni, maka manajemen juga dimaknai sebagai upaya atau usaha yang terjadi secara berulang kali dengan memanfaatkan orang lain (Ajabar, 2020)

George Terry dalam (Yaya Ruyatnasih & Megawati, 2018) memberikan definisi manajemen secara lebih komprehensif sebagai berikut:

*“Management is a distinct process consisting of planning organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”*

(Manajemen adalah suatu proses yang memiliki ciri khusus terdiri atas tindakan perencanaan pengorganisasian, menggerakkan serta mengendalikan yang dilakukan guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya).

Harold Koontz (1993) yang ditulis ulang dalam dalam (Koontz et al., 2020) mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

*“Management is the creation and maintenance of an internal environment in an enterprise where individuals, working in groups, can perform efficiently and effectively towards the attainment of group goals”*

(Manajemen adalah penciptaan dan pemeliharaan lingkungan internal dalam suatu perusahaan di mana individu, yang bekerja dalam kelompok, dapat bekerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan kelompok)

Manajemen meliputi sumber daya manusia dan juga sumber daya yang lainnya yang semuanya bergerak menuju satu tujuan yaitu untuk pencapaian tujuan organisasi.

Istilah manajemen telah ditafsirkan dalam beberapa cara, beberapa di antaranya bahwa



pertama, manajemen adalah kegiatan seperti bermain, belajar, mengajar, dan lain sebagainya. Sebagai sebuah kegiatan, manajemen telah didefinisikan sebagai seni yang digunakan untuk menyelesaikan sesuatu melalui upaya orang lain. Manajemen adalah kegiatan kelompok dimana manajer melakukan untuk mencapai tujuan kelompok. Kegiatan manajemen adalah kegiatan interpersonal, keputusan dan kegiatan informatif (Kumar, 2020).

Kedua, manajemen dianggap sebagai proses karena melibatkan serangkaian fungsi yang saling terkait. Ini terdiri dari mendapatkan tujuan organisasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan. Hal itu sebagaimana dikemukakan oleh Murugan, (2017) sebagai berikut:

*“Management is considered a process because it involves a series of interrelated functions. It consists of getting the objectives of an organisation and taking steps to achieve objectives. The management process includes planning, organizing, staffing, directing and controlling functions”.*

(Manajemen dianggap sebagai proses karena melibatkan serangkaian fungsi yang saling terkait. Ini terdiri dari mendapatkan tujuan organisasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan. Proses manajemen meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, pengarahan dan pengendalian)

Berdasarkan definisi diatas, manajemen meliputi sumber daya manusia dan juga sumber daya yang lainnya yang semuanya bergerak menuju satu tujuan yaitu untuk pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya adalah manajemen sebagai sumber daya ekonomi. Seperti tenaga kerja tanah dan modal, manajemen adalah faktor produksi yang penting. Manajemen menempati tempat sentral di antara faktor-faktor produktif karena menggabungkan dan mengkoordinasikan semua sumber daya lainnya.



Selanjutnya sumber daya manusia juga terus mengalami perubahan makna yang cukup dinamis dari yang semula sebagai 'human resources' telah bergeser atau juga dimaknai sebagai 'man power' atau dimaknai sebagai pekerja, karyawan atau pegawai. Dari segala bentuk sumber daya yang terlibat di dalam proses manajemen sebagaimana telah diuraikan, sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa dan juga karsa yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (Soetrisno, 2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu pada anggota organisasi atau kelompok dari pekerja (Indahingwati et al., 2020). Sementarai itu, Flippo dalam (Soehardi, 2021) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

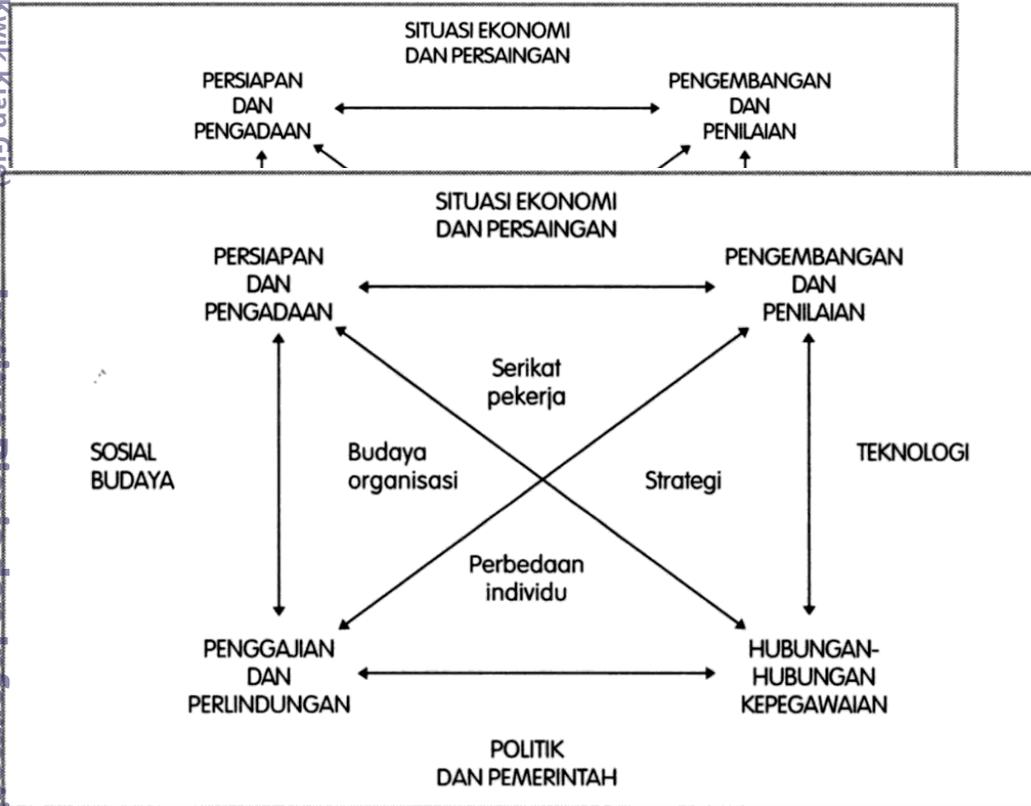
*"personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished"*

(Manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu kegiatan yang melingkupi pemberlakuan rencana, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pengadaan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian dan melakukan pemeliharaan dan pendikotomian tenaga kerja dengan tujuan agar dapat memenuhi capaian yang telah ditentukan baik dalam suatu perusahaan, masyarakat dan individu)

Sumber daya manusia tidak dapat digantikan oleh sumber daya yang lain, sebaliknya banyak sumber daya lain yang dapat disubstitusi maupun dilengkapi dengan sumber daya manusia. Maknanya betapa canggihnya teknologi dan betapa banyak sumber daya modal yang dimiliki, tanpa sumber daya manusia semuanya tidak memiliki arti. Berangkat dari definisi tersebut maka manajemen sumber daya manusia dapat diartikan

sebagai keseluruhan proses penanganan berbagai persoalan pada ruang lingkup kepegawaian dan tenaga kerja lainnya dalam upaya menunjang aktivitas atau mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan (Sinambela, 2021).

Manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai penerapan yang tepat dan efektif dalam akuisisi, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personi; yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh suatu organisasi dalam mencapai tujuan (Irmayani, 2021). Manajemen sumber daya manusia memiliki elemen diantaranya adalah tahap persiapan, pengadaan, pengembangan, penilaian, pengkompensasian, perlindungan serta hubungan-hubungan kepegawaian yang semuanya saling terkait sehingga harus dilaksanakan secara terpadu (Hariandja, 2018). Hal itu dapat dilihat dalam model berikut ini:



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.  
 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**Sumber: (Hariandja, 2018)**

Gambar diatas menunjukkan adanya berbagai elemen manajemen sumber daya manusia yang saling berkaitan satu sama lain. Tahap persiapan dan pengadaan terdiri dari analisis jabatan dalam pengembangan sistem informasi SDM. Perencanaan meliputi rekrutmen, seleksi dan penempatan dan seterusnya. Model MSDM sangat banyak ragamnya. Selain model di atas juga ada model yang dikembangkan oleh Michigan University yang terdiri dari dua perspektif yaitu perspektif strategis dan perspektif lingkungan serta perspektif SDM. Perspektif strategis dan lingkungan mewakili hubungan antara MSDM dengan strategi organisasi yang tidak dapat dilepaskan dengan lingkungan terdiri atas aspek-aspek politik, ekonomi dan budaya yang selalu mempengaruhi organisasi (Masdar et al., 2009). Sedangkan perspektif SDM menyajikan kerangka kerja sederhana yang menunjukkan adanya keterkaitan antara seleksi, penilaian kinerja, penghargaan dan pelatihan yang mempengaruhi kinerja. Model tersebut dijabarkan pada gambar berikut:

### 3. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah kondisi yang harus dikonfirmasi kepada berbagai pihak yang berkepentingan dalam upaya untuk pencapaian hasil dari sebuah organisasi, perusahaan maupun instansi. Dalam hubungannya dengan karyawan bahwa karyawan harus memiliki kinerja yang bermanfaat bagi organisasi di masa sekarang maupun pada masa yang akan datang. Secara konseptual, kinerja dapat dilihat dari dua aspek yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja dari organisasi sedangkan keseluruhan hasil kerja yang dicapai organisasi dalam periode tertentu adalah kinerja organisasi (Yadnya,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta dimiliki IBI IKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2022, p. 45). Mangkunegara dalam Larasati, (2018, p. 6) mengemukakan bahwa kinerja berasal dari kata 'job performance' atau juga disebut dengan 'actual performance' yang dalam bahasa Indonesia bermakna prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh seseorang. Prestasi dimaksud meliputi kualitas serta kuantitas dalam periode waktu sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya.

Hampir sama dengan Mangkunegara, Wibowo, (2017) menjelaskan bahwa kinerja berasal dari 'performance' sebagai hasil prestasi kerja, tetapi kenyataannya kinerja memiliki makna yang lebih luas lagi dalam arti bukan sekedar hasil kerja melainkan juga berbicara soal bagaimana proses kerjanya berlangsung. Berkaitan dengan kinerja karyawan, secara spesifik Sedarmayanti & Haryanto, (2017) mendefinisikan sebagai sebuah sarana dalam rangka mendapatkan hasil yang lebih banyak dan lebih baik lagi dari organisasi, dari tim dan individu melalui pemahaman dan pengelolaan kinerja dalam koridor tujuan serta standar dan atribut yang telah menjadi kesepakatan bersama.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan kaidah moral maupun etika (Soelistya, 2021).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah keadaan pelaksanaan kerja pada sebuah organisasi dengan berdasarkan pada emosi karyawan yang tercermin dalam sikap karyawan bersangkutan terhadap aspek yang dihadapinya dalam pekerjaan yang menyangkut gaji, tangible, aturan yang ada dan psikologi itu sendiri.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari kemampuan atau ability dan motivasi atau motivator yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Mangkunegara & Prabu, 2018):

Faktor kemampuan.

Secara psikologis kemampuan terdiri atas kemampuan potensi dan kemampuan reality yang terdiri dari pengetahuan dan keterampilan. Maka karyawan yang memiliki Iq diatas rata-rata didukung oleh pendidikan yang memadai dan sesuai dengan pekerjaannya, maka akan lebih memudahkan mereka untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Maka disini kemudian berlaku istilah '*the right man in the right place, the right man on the right job*'.

Faktor motivasi.

Motivasi pada umumnya terbentuk atau lahir dari sikap seorang karyawan dalam rangka untuk menghadapi situasi pekerjaan. Maka motivasi adalah kondisi yang mampu menggerakkan diri karyawan secara terarah dalam rangka mencapai tujuan kerja.

Menurut Shaleh & Firman, (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain:

- a. Dasar-dasar perilaku individu yang meliputi karakteristik biografis, kemampuan dan pembelajaran.
- b. Nilai, sikap dan kepuasan kerja.
- c. Komitmen

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- d. Persepsi dan pengambilan keputusan individu.
- e. Motivasi.

Menurut Ichsan et al., (2020) faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan seperti pengetahuan, teknis, ketergantungan terhadap orang lain, kebijakan, kemampuan karyawan, kehadiran, kepemimpinan, dan bahkan minat yang akan membuat karyawan lebih mempunyai kemauan untuk meningkatkan kinerja mereka dengan sangat baik dan berkualitas.

Sagala, Jauvani, (2018) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi didasarkan pada dua alasan pokok. Pertama adalah bahwa pimpinan memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa yang telah lewat sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan penentuan sumber daya manusia pada masa yang akan datang dan kedua adalah pimpinan memerlukan alat perbaikan kinerja dan perencanaan pekerjaan serta dalam hubungannya dengan pengembangan karir.

Ichsan et al., (2020) menjelaskan bahwa ruang lingkup dari penilaian kinerja mencakup 'what, why, where, when, who dan how' sebagaimana sering disingkat dengan 5W+1H sebagai berikut:

- a. *What* (apa) yang dinilai. Umumnya yang menjadi penilaian adalah meliputi perilaku, kesetiaan, kejujuran loyalitas dan potensi yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan, sifat serta hasil kerjanya.
- b. *Why* (mengapa) dinilai. Alasan umumnya adalah untuk meningkatkan kepuasan, membantu pengembangan personal. mengatur tampilan karyawan, mengukur kecakapan dan mengumpulkan data untuk penetapan program ke karyawan.



- c. *Where* (dimana) penilaian dilakukan. Tempat penilaian biasa dilakukan di dalam pekerjaan yang terjadi secara formal dan diluar pekerjaan yang lebih informal.
- C** *When* (kapan) penilaian dilakukan. Secara formal penilaian dilakukan secara periodik sedangkan secara informal penilaian dilakukan secara terus menerus.
- C** *Who* (siapa) yang akan di nilai. Yaitu mencakup seluruh tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di organisasi yang bersangkutan dan dilakukan oleh appraiser.
- C** *How* (bagaimana) penilaian dilakukan. Penilaian dilakukan berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi dan dilakukan berdasarkan tahapan-tahapan yang ada dan kemudian disampaikan kepada pihak manajerial.

Indikator kinerja sangat penting dilakukan dalam rangka mengetahui apakah aktivitas suatu pekerjaan atau program sudah dilakukan secara efektif dan efisien atau belum. Indikator dapat digunakan dalam upaya menilai keberhasilan organisasi yang diwujudkan dalam berbagai ukuran. Hersey et al., (2016) mengemukakan beberapa indikator kinerja diantaranya adalah:

- a. Tujuan. Tujuan menunjukkan arah kinerja yang harus dilakukan. Kinerja organisasi maupun kinerja individu dianggap telah maksimal dan berhasil bilamana dapat mencapai tujuan yang diinginkan bersama atau diinginkan oleh organisasi.
- b. Standart. Standar adalah ukuran yang menunjukkan apakah tujuan sudah tercapai atau belum. Tanpa adanya standar tersebut maka tidak ada yang mengetahui apakah tujuan sudah sampai atau belum. Maka kinerja dikatakan baik bila telah mencapai standar yang ditentukan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



c. Umpan Balik. Ini adalah masukan yang dapat dipakai dalam ukuran kemajuan kinerja. Umpan balik melahirkan evaluasi perbaikan kinerja agar hasilnya menjadi lebih baik pada masa yang akan datang.



Hak cipta dimiliki IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

Alat atau sarana. Adalah penunjang dalam rangka pencapaian tujuan organisasi Tanpa adanya sarana maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kompetensi. Adalah kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kompetensi baik akan lebih cepat dalam memahami alur serta menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.

Motif. Adalah salah satu pendorong bagi karyawan dalam melaksanakan sesuatu termasuk dalam menjalankan pekerjaan. Dengan motif itu karyawan akan lebih bersemangat untuk mendapatkan hasil yang terbaik sehingga mendukung pencapaian kinerja dan tujuan yang dikehendaki oleh organisasi.

Peluang. Karyawan memerlukan kesempatan dalam upaya untuk menunjukkan prestasi kerjanya dan mendapatkan perhatian serta prioritas serta mengambil waktu yang tersedia sehingga terus memacu semangat mereka untuk terus bekerja lebih baik lagi.

Menurut Afandi & Bahri, (2020) indikator-indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Kuantitas hasil kerja. Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- b. Kualitas hasil kerja. Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- Efisiensi dalam melaksanakan tugas. Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
- Disiplin kerja. Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.
- Inisiatif. Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberitahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- Kepemimpinan. Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- Kejujuran. Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.
- Kreativitas. Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

#### 4. Seleksi Tenaga Kerja

Seleksi kerja atau seleksi tenaga kerja adalah bagian yang sangat penting dalam keseluruhan proses Manajemen Sumber Daya Manusia. Hal tersebut dikatakan penting karena di dalam sebuah organisasi terdapat sekelompok pegawai yang dapat melakukan pemenuhan atas tuntutan organisasi atau tidak dapat memenuhi, dan hal itu sangat tergantung pada tingkat kecermatan dalam proses seleksi yang telah dilakukan (Pratama, 2022, p. 158).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Seleksi adalah upaya pertama yang harus dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam mendapatkan karyawan yang memenuhi kriteria atau qualified dan kompeten yang nantinya akan menjabat serta mengerjakan segala pekerjaan yang ada pada perusahaan yang bersangkutan (Garaika & Margahana, 2019, pp. 133–141). Seleksi juga dimaknai sebagai suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang akan diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan di suatu perusahaan yang didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari perusahaan yang bersangkutan. Singkatnya, seleksi adalah suatu proses pada saat calon karyawan dibagi dua bagian yaitu yang akan diterima dan yang akan ditolak (Widianti, 2022, p. 67).

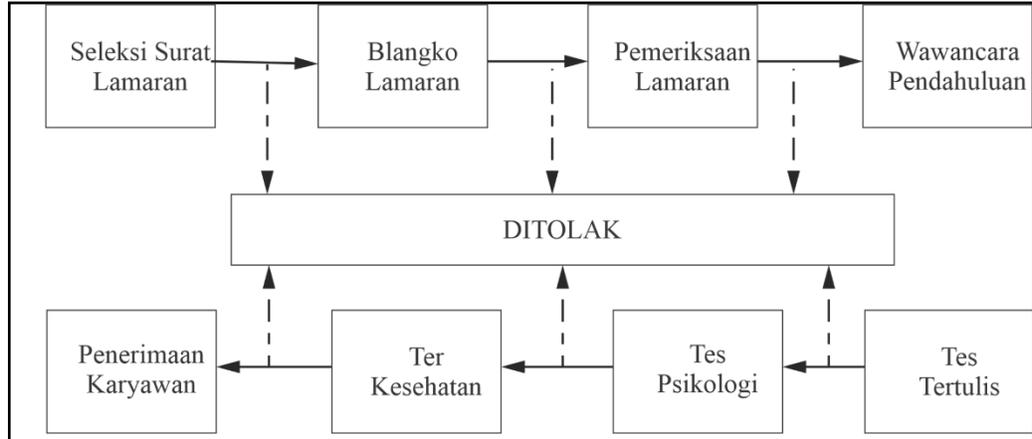
Berdasarkan pada beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah tahapan pertama yang ditempuh oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam upaya mencari tenaga kerja atau karyawan yang sesuatu dengan kualifikasi sehingga menghasilkan penerimaan dan penolakan karyawan.

Terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam melakukan seleksi karyawan diantaranya adalah sebagaimana dikemukakan oleh Andrew F. Sikula dalam (Viddy, 2023, p. 150) berikut:

*Succesive hurdles* yang dimaknai sebagai sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan pada urutan testing, yaitu bila pelamar kerja tidak lulus pada suatu tes, mereka masih tetap boleh melakukan testing berikutnya dan pelamar yang bersangkutan dinyatakan gugur.

Gambar 2. 2

## Sistem Seleksi Successive Hurdles



Sumber: (Viddy, 2023, p. 150)

*Compensatory approach* yaitu sistem seleksi yang dilakukan melalui pelamar mengikuti tes kemudian akan dihitung nilai rata-rata tes tersebut, apakah mencapai standar yang telah ditetapkan atau tidak. Kemudian untuk pelamar yang telah mencapai standar dinyatakan lulus dan bagi yang dinyatakan gugur atau tidak lulus adalah mereka yang tidak mencapai standar.

Menurut (Yunus et al., 2023, pp. 138–139) terdapat beberapa kriteria yang dapat diperhatikan dalam proses seleksi karyawan diantaranya adalah:

- Seleksi mengacu pada analisis jabatan. Seleksi ini mengacu pada analisis jabatan sehingga seleksi dapat dijamin keberhasilannya.
- Seleksi harus efisien dan efektif. Seleksi harus menyesuaikan jadwal yang telah direncanakan dan ditetapkan, sehingga efisiensi dalam penggunaan anggaran sesuai dengan anggaran yang disediakan.
- Seleksi berpedoman pada perencanaan SDM. Seleksi ini berpedoman dari perencanaan Sumber Daya Manusia sesuai dengan kebutuhan Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan atau sesuai dengan lowongan yang ada



- Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
- Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- d. Seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Seleksi ini membahas sesuai dengan SOP atau standart operasional procedure yang tidak melanggar peraturan dan ketentuan yang berlaku di organisasi, instansi dan lembaga. Seleksi harus dilaksanakan secara jujur dan objektif. Seleksi ini harus bersifat objektif dan jujur dalam pelaksanaannya tanpa membeda-bedakan para pelamar agar dapat memberikan contoh kepada calon pelamar dan dapat juga menjadi salah satu kepuasan dan keberhasilan dari proses seleksi.

Tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan right man on the right place. Di dalam proses seleksi perusahaan harus mendapatkan tenaga kerja yang tepat di dalam posisi yang tepat pula. Secara rinci tujuan dari seleksi adalah (Widianti, 2022, p. 169):

- Manjelaan perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan atau pekerjaan
  - Memastikan keuntungan investasi Sumber Daya Manusia perusahaan
  - Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai dengan minat
  - Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan terjadinya diskriminasi
- e. Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima

Selanjutnya hal yang paling penting dari seleksi adalah kualifikasi seleksi. Kualifikasi seleksi diantaranya adalah (Rommy et al., 2022, pp. 34–37):

- Keahlian. Idealnya keahlian adalah kualifikasi utama yang menjadi dasar dari proses seleksi baik berupa teknik, human skill maupun conceptual skill
- Pengalaman. Pada kondisi dimana penawaran tenaga kerja lebih banyak dibanding permintaan maka pengalaman kerja menjadi sesuatu yang diutamakan dan organisasi biasanya memiliki kecenderungan memilih tenaga kerja yang berpengalaman



- c. Jenis kelamin. Memang sampai saat ini Affirmative action masih belum berhasil. Banyak perusahaan yang memandang gender sebagai sesuatu yang penting. Terhadap pekerjaan jenis tertentu banyak yang tidak dapat dilakukan oleh kaum perempuan, ini menandakan bahwa jenis kelamin masih menjadi salah satu dasar proses seleksi
- Pendidikan. Pendidikan dimaksud adalah pendidikan formal dan informal ini adalah cerminan dari hasil pendidikan dan pelatihan yang diperoleh oleh calon karyawan sebelumnya
- Keadaan fisik dan kesehatan. Keadaan fisik seseorang terutama menyangkut kesehatan dipercaya memiliki pengaruh besar terhadap produktivitas kerja maka hampir semua perusahaan mengutamakan calon karyawan yang sehat baik secara jasmani maupun secara rohani.
- Penampilan. Pada pekerjaan-pekerjaan tertentu penampilan menjadi faktor yang dipertimbangkan dalam proses seleksi. Hal ini sangat penting karena berkaitan dengan citra perusahaan.
50. Bakat. Penilaian terhadap bakat calon pelamar turut memegang kunci sukses dari kelulusan seleksi, psikotes adalah salah satu cara penyeleksian untuk dapat melihat potensi yang dimaksud.
- Temperamen. Temperamen yang dimaksud adalah hal-hal yang berkaitan dengan keseimbangan emosional seseorang. Emosi tidak berkaitan dengan pendidikan, pengalaman, usia maupun jenis kelamin.



- i. Karakter. Karakter yang dimaksud adalah sifat atau sikap seseorang dalam keseharian apakah seorang periang, pendiam, pemarah pesimis, optimis dan lain sebagainya.

**C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Menurut Siagian dalam Simbolon (2018) indikator-indikator seleksi adalah:

- a. Pengalaman. Pengalaman kerja adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja di organisasi melalui pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggungjawab dari pekerjaan sebelumnya, karena pengalaman kerja sangat penting perannya dalam organisasi.
- b. Tes tertulis. Bentuk tes tertulis ini menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.
- c. Tes wawancara. Wawancara adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (acceptability) seorang pelamar.

## 5. Penempatan Kerja

Penempatan kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggungjawabnya (Widianti, 2022, p. 77). Penempatan kerja adalah tindak lanjut dari seleksi yaitu menerapkan calon karyawan yang diterima atau telah lulus seleksi pada jabatan tertentu yang membutuhkan sekaligus delegasi authority ke orang yang bersangkutan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Penempatan kerja juga dimaknai sebagai kebijaksanaan terhadap sumber daya manusia untuk menentukan posisi atau jabatan seseorang di dalam suatu perusahaan (Fadhli & Khusnia, 2022., p. 68). Penempatan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena adalah faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal bagi perusahaan sehingga pada akhirnya akan tercapai apa yang menjadi tujuan dari perusahaan.

Terdapat prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja diantaranya adalah (Irmayani, 2021, pp. 51–52):

Prinsip kemanusiaan. Prinsip ini berpandangan bahwa manusia sebagai unsur pekerja memiliki persamaan harga diri, kemauan, keinginan dan cita-cita. Kemampuan tersebut harus dihargai posisinya sebagai manusia sebagai manusia yang layak bukan sebagai mesin.

Prinsip demokrasi. Prinsip ini menunjukkan adanya rasa saling hormat, saling menghargai dan saling mengisi dalam menjalankan pekerjaan.

Prinsip *right man on the right place*. Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman serta pendidikan yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan.

Prinsip equal pay for equal work. Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh pegawai yang bersangkutan

Prinsip kesatuan arah. Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan



arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan

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

Prinsip kesatuan komando. Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya memiliki seorang atasan

Prinsip efisiensi dan produktivitas kerja. Prinsip ini adalah kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktivitas kerja harus dicapai dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan

Penempatan tenaga kerja dilakukan untuk menempatkan orang yang tepat ditempat yang tepat berdasarkan pada keahlian mereka. Faka terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan kerja diantaranya adalah (Mayasari et al., 2023, p. 130):

Prestasi akademis. Prestasi akademik karyawan dan pelatihan sebelumnya harus diperhitungkan. Kehati-hatian dalam mengajar karyawan saat menyelesaikan tugas yang diberikan dan menjalankan wewenang serta tanggung jawab yang dimiliki

Pengalaman. pengalaman kerja adalah aset terpenting untuk memasuki bidang tertentu. Perusahaan tidak menjual banyak produk sepanjang waktu cenderung lebih menghargai pengalaman kerja dibandingkan dengan latar akademis.

Kesehatan fisik dan mental. Saat mengarahkan pekerja, unsur kesehatan jasmani dan rohani harus dipertimbangkan untuk menghindari kerugian suatu bisnis.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- d. Status perkawinan. Penting juga untuk mengetahui status perkawinan karyawan.
- © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Status perkawinan, khususnya penempatan pekerja yang terlibat, dapat menjadi pertimbangan.

Usia. Faktor usia pekerja yang berhasil mungkin perlu dipertimbangkan ketika menempatkan pekerja. Hal ini untuk menghindari hilangnya produktivitas bagi karyawan yang terkena dampak

Jenis-jenis penempatan kerja diantaranya adalah sebagaimana dikemukakan oleh (Widianti, 2022, pp. 81–82) sebagai berikut:

Promosi. Promosi adalah proses penempatan pegawai sebagai suatu penghargaan atau hadiah atas usaha dan prestasinya di masa lampau dengan memindahkannya ke level yang lebih tinggi dari pekerjaan yang dimiliki sebelumnya.

Transfer atau rotasi, Adalah proses penempatan pegawai ke bidang lain yang tingkatannya hampir sama baik dari segi tanggung jawab, tingkatan struktur maupun besaran gajinya

Demosi. Demosi adalah kebalikan dari promosi, dan demosi menempatkan seorang pegawai atau karyawan ke posisi lain yang tingkatannya lebih rendah baik dalam tingkatan gaji, tanggung jawab maupun strukturnya.

Pada dasarnya yang menjadi tujuan dalam proses penempatan kerja adalah mengisi formasi atau lowongan pekerjaan yang tersedia di perusahaan, karyawan yang baru lulus tidak terlalu lama menunggu untuk diangkat, menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat dan upaya perusahaan dapat bekerja secara efisien dengan memanfaatkan karyawan yang tepat (Widianti, 2022, pp. 81–82).

Noviyanti & Utami, (2022, p. 76-77) mengungkapkan beberapa indikator dari

penempatan kerja diantaranya adalah:

Pendidikan Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut:

- 1) Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
- 2) Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

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:

- 1) Pengetahuan mendasari keterampilan
- 2) Peralatan kerja
- 3) Prosedur Pekerjaan
- 4) Metode proses pekerjaan

Keterampilan Kerja Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Indikator keterampilan kerja adalah:

- 1) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
- 2) Keterampilan fisik, dapat bertahan lama dengan pekerjaan yang dikerjakannya.
- 3) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato dan lainnya.

Pengalaman Kerja. Pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman pekerjaan ini indikatornya adalah pekerjaan yang harus dilakukan.



C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

## B. Penelitian Terdahulu

Berikut ini disajikan hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dijalankan yang diperoleh dari tulisan di jurnal baik jurnal internasional maupun jurnal nasional sebagai berikut:

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Tahun, Judul, Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Aisyah & Giovanni, (2018), Pengaruh Proses Rekrutmen (Porek) dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan PT. BANK MAYA PADA INTERNASIONAL, Tbk. <i>Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)</i> , 1(2), 8-18.	Menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan menggunakan teknik sampel jenuh, jumlah responden sebanyak 50 responden dengan menggunakan SPSS versi 22.	Terdapat hubungan rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja yang sangat kuat yaitu sebesar 0,887 (88,7%) adanya pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja. Besarnya angka koefisien determinasi 0,786 atau sama dengan 78,6%, sedangkan sisanya yaitu 21,4% (100%-78,6%) dijelaskan oleh faktor-faktor penyebab lainnya dan tingkat signifikan sebesar 0,000 maka H1 diterima, persamaan regresi signifikan
2	Poernomo, (2019), Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Telkom Indonesia, Tbk Cabang Sidoarjo. <i>J-MACC: Journal of Management and Accounting</i> , 2(1), 87-101.	Teknik analisis deskriptif kuantitatif. Sampel penelitian ini adalah bagian dari jumlah seluruh karyawan yang digunakan sebanyak 34 responden. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan variabel rekrutmen terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai thitung > ttabel (4,568 > 2, 03951). 2. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya

1. Dilarang menyalin atau seluruhnya atau sebagian karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



<p><b>C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)</b></p> <p>Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang</p>		<p>bantuan program SPSS, 22</p>	<p>pengaruh positif dan signifikan variabel seleksi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai thitung &gt; ttabel (3,899 &gt; 2,03951). 3. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan variabel rekrutmen dan seleksi secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan Fhitung&gt; Ftabel (124,391 &gt; 4,15). 4. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah rekrutmen, hal ini dapat dilihat dari nilai rekrutmen yang memiliki standar koefisien regresi terbesar yakni sebesar 0,503 jika dibandingkan dengan nilai koefisien regresi seleksi yakni sebesar 0,442 dan selain itu rekrutmen memiliki nilai thitung yang terbesar yakni 4,568 jika dibandingkan dengan nilai thitung seleksi yakni sebesar 3,899.</p>
<p><b>3 Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian</b></p>	<p>Pratisardy &amp; Lukito, (2019), Dampak Rekrutmen, Seleksi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank XYZ TBK Cabang Padang. <i>Ekonis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis</i>, 21(1).</p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Untuk melihat pengaruh rekrutmen, seleksi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank XYZ Tbk Cabang Padang. Teknik sampling yang digunakan adalah total sampling melibatkan 43 responden. Teknik analisis data menggunakan analisis</p>	<p>Rekrutmen berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Rekrutmen (X1) secara parsial pada thit sebesar 1,211 dengan signifikansi sebesar 0.234. Hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi 0,234 lebih besar dari pada 0,05. Seleksi (X2) secara parsial pada thit sebesar 3,645 dengan signifikansi sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi 0,001 lebih kecil dari pada 0,05. Maka, dapat disimpulkan</p>

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



<p><b>C</b></p>		<p>regresi linier berganda dengan SPSS 24</p>	<p>bahwa seleksi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>
<p><b>4</b></p> <p>Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)</p> <p>Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang</p>	<p>Bahri, (2019), Pengaruh penempatan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. <i>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen</i>, 2(1), 16-30.</p>	<p>Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksploratif, dimana variabel diukur dengan skala likert. Metode pengumpulan data dilakukan daftar pertanyaan (questionnaire) dan studi dokumentasi. Penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel validitas sebanyak 30 orang yang diambil dari total populasi yaitu 145 orang, sedangkan untuk sampel penelitian sebanyak 107 orang dengan menggunakan metode slovin. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 24. Adapun teknik analisis data dengan menggunakan uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, pengujian hipotesis, dan koefisien determinasi.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial variabel lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan penempatan pegawai, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel Kompensasi (X1), menunjukkan <math>t</math> hitung sebesar <math>6.530 &gt; t</math> tabel 2.011 dengan tingkat signifikan <math>0,000 &lt;</math> dari <math>0,05</math>. Variabel Penempatan Kerja (X2), menunjukkan <math>t</math> hitung sebesar <math>4.795 &gt; t</math> tabel 2.011 dengan tingkat signifikan <math>0,000 &lt;</math> dari <math>0,05</math>.</p>
<p><b>5</b></p> <p>Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian</p>	<p>Gunawan &amp; Onsardi, (2021), Pengaruh Kompensasi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mandiri Tunas Finance Cabang Bengkulu. <i>Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (JMMIB)</i>, 1(2), 224-231.</p>	<p>Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ialah menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 47 karyawan Marketing dan 3 karyawan Administrasi di PT Mandiri Tunas Finance cabang Bengkulu. Teknik</p>	<p>Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompensasi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mandiri Tunas Finance Cabang Bengkulu. Dengan adanya kompensasi dan penempatan kerja tentunya akan berdampak baik bagi kinerja karyawan maupun</p>

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



<p><b>C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)</b> Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang</p>		<p>analisis data dilakukan menggunakan Analisis Deskriptif yaitu tanggapan responden terhadap variabel penelitian, Analisis regresi linier berganda dan Uji Determinasi.</p>	<p>perusahaan, serta dapat membantu dan memudahkan dalam mencapai tujuan bersama. Kompensasi dan Penempatan Kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 84.6%. Hal ini juga didukung oleh &gt; yaitu (129.356&gt;3.199) dan nilai signifikansi F yaitu 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang diperoleh dari hasil pengelolaan maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen yaitu variabel Kompensasi dan Penempatan Kerja secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan</p>
6	<p>Manullang &amp; Wardini, (2021), Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. <i>Jurnal Makro Manajemen</i>, 5(2), 107-119.</p>	<p>Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dengan populasi berjumlah 5.226 orang. Kriteria pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan teknik purposive sampling sehingga sampel yang digunakan pada penelitian berjumlah 227 orang. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda</p>	<p>Dari hasil olah data untuk variabel Kompetensi (X1) dan Penempatan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) maka dapat dibuat persamaan <math>Y = 10.069 + 0,166 X1 + 0,595 X2</math>. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Kinerja Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh, Kompetensi dan Penempatan Kerja secara simultan atau bersama sebesar 66,2% Sedangkan selisihnya 33,8% dipengaruhi atau dijelaskan lain diluar model penelitian ini.</p>
7	<p>Alwi &amp; Sugiono, (2020), Pengaruh Rekrutmen, Penempatan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Indoturbine Jakarta Pusat. <i>Oikonomia</i>:</p>	<p>Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah berjumlah 164 orang. Adapun penentuan jumlah sampel sebanyak 116 responden dilakukan</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa rekrutmen, penempatan kerja, dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



C Hak cipta milik IBI KIKS (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)	<i>Jurnal Manajemen, 15(2).</i>	menggunakan rumus Slovin. Dalam penelitian ini dianalisis dengan analisis regresi berganda menggunakan SPSS 22	karyawan PT Indoturbine Jakarta Pusat
--	---------------------------------	--	---------------------------------------

## C. Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir penelitian adalah model konseptual yang berkaitan dengan berbagai faktor yang teridentifikasi dalam penelitian. Model konseptual tersebut kemudian digunakan sebagai landasan teori yang berkaitan dengan variabel dan faktor-faktor dalam penelitian (Prasetya et al., 2022).

### I. Pengaruh seleksi kerja terhadap kinerja karyawan

Seleksi adalah upaya pertama yang harus dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam mendapatkan karyawan yang memenuhi kriteria atau qualified dan kompeten yang nantinya akan menjabat serta mengerjakan segala pekerjaan yang ada pada perusahaan yang bersangkutan (Garaika & Margahana, 2019, pp. 133–141).

Melalui pemenuhan kriteria sebagaimana dimaksud dalam uraian di atas, maka seorang karyawan akan lebih mudah dan lebih cekatan dalam melakukan pekerjaan. Demikian pula dalam melakukan adaptasi dengan pekerjaan, seorang karyawan tidak membutuhkan waktu yang lama. Kedua adalah kompetensi yang dipilih melalui seleksi karyawan tentu sudah disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Maka segala bentuk filtrasi tersebut pada akhirnya akan berdampak pada produktivitas kerja individu yang akan meningkatkan kinerja organisasi.

Pengaruh signifikan antara seleksi karyawan terhadap kinerja telah dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Aisyah & Giovanni, (2018), dan penelitian (Poernomo, 2019) serta penelitian Pratisardy & Lukito, (2019) yang memberikan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kesimpulan bahwa seleksi memiliki pengaruh signifikan dan hubungan kuat dengan kinerja karyawan.

Seleksi adalah topik utama dari keseluruhan strategi sumber daya organisasi yang mengidentifikasi dan mengamankan orang-orang yang dibutuhkan oleh organisasi dapat bertahan dan berhasil dalam jangka pendek hingga menengah. Maka hal ini sesuai dengan tujuan seleksi yaitu untuk membuat kumpulan kandidat yang memenuhi syarat untuk memungkinkan pilihan kandidat terbaik dalam organisasi yang dipandang pas menjalankan pekerjaan sehingga meningkatkan kinerja. Berdasarkan pada uraian dan hasil penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, maka ditetapkan hipotesis pertama dalam penelitian sebagai berikut

**Ha1 : Seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Berlian Makmur Kreasindo**

**Ho1 : Seleksi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Berlian Makmur Kreasindo**

## 2. Hubungan penempatan kerja dengan kinerja karyawan

Penempatan kerja adalah tahapan selanjutnya yang dilakukan oleh perusahaan setelah melewati tahapan seleksi. Maka sejatinya antara seleksi dengan penempatan kerja memiliki hubungan yang sangat erat. Tentu saja hal itu bila perusahaan konsisten menjalankan apa yang telah dimulai pada tahap seleksi. Artinya adalah bahwa pada saat perusahaan melakukan seleksi, pihaknya telah mengetahui dimana calon-calon karyawan atau peserta seleksi tersebut akan ditempatkan di dalam pekerjaan.



Penempatan kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya (Widianti, 2022, p. 77). Maka penempatan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena adalah faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal bagi perusahaan sehingga pada akhirnya akan tercapai apa yang menjadi tujuan dari perusahaan.

Bukti bahwa penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan telah banyak ditunjukkan melalui penelitian terdahulu sebagaimana dalam penelitian yang dilakukan oleh Bahri, (2019), (Gunawan & Onsardi, 2021) juga dalam penelitian (Manullang & Wardini, 2021) yang menyimpulkan bahwa penempatan kerja berpengaruh dan memiliki hubungan kuat dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan pada uraian dan hasil penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, maka ditetapkan hipotesis kedua dan ketiga dalam penelitian sebagai berikut:

**Ha2 : Penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT.**

**Berlian Makmur Kreasindo**

**Ho2 : Penempatan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT.**

**Berlian Makmur Kreasindo**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.

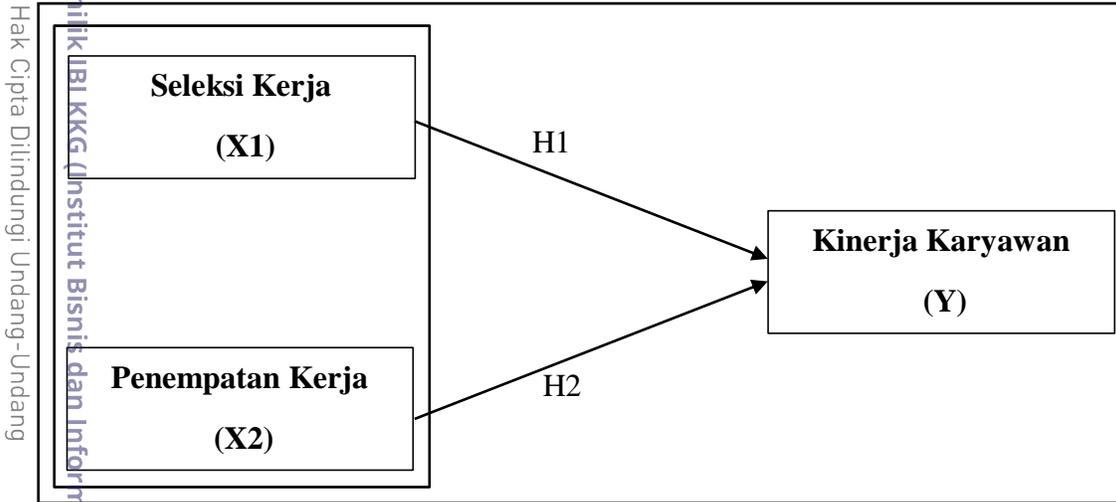


Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun kerangka berpikir penelitian

sebagaimana ditambahkan pada gambar berikut:

**Gambar 2.3**

**Kerangka Berpikir**



Hak cipta milik IBLIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**D. Hipotesis**

Berdasarkan deskripsi teori dan kerangka berfikir diatas, maka dapat diajukan hipotesis bahwa diduga:

- H1 : Seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Berlian Makmur Kreasindo Jakarta
- H2 : Penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Berlian Makmur Kreasindo Jakarta

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBLIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBLIKKG.