

SKRIPSI

PROSES SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK. REGIONAL X/SULAWESI MALUKU

LILY ISWARY SYAMSUDDIN



DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019



SKRIPSI

PROSES SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK. REGIONAL X/SULAWESI MALUKU

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

LILY ISWARY SYAMSUDDIN

A21115516



Kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**



SKRIPSI

PROSES SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK. REGIONAL X/SULAWESI MALUKU

disusun dan diajukan oleh

LILY ISWARY SYAMSUDDIN

A21115516

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 15 Mei 2019

Pembimbing I



Dr. Fauziah Umar, SE., MS
NIP. 19610713 198702 2 001

Pembimbing II



Shinta Dewi Sugiharti Tikson, SE., M.Mgt
NIP. 19810530 200912 2 003

Ketua Departemen Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Hasanuddin



Dra. Dian A.S Parawansa, M.Si. Ph.D
NIP. 19620405 198702 2 001



Optimization Software:
www.balesio.com

iii

iii

SKRIPSI

PROSES SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK. REGIONAL X/SULAWESI MALUKU

disusun dan diajukan oleh

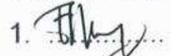
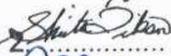
LILY ISWARY SYAMSUDDIN

A21115516

*telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal 22 Mei 2019 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan*

Menyetujui,

Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Fauziah Umar, SE.,MS	Ketua	1. 
2.	Shinta Dewi Sugiharti Tikson, SE.,M.Mgt.	Sekretaris	2. 
3.	Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE.,M.Si	Anggota	3. 
4.	Dr. Wahda, SE.,M.Pd.,M.Si	Anggota	4. 
5.	Asty Almaida, SE.,M.Si	Anggota	5. 

Ketua Departemen Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Hasanuddin



Dra. Dian A.S Parawansa, M.Si. Ph.D

NIP.19620405 198702 2 001



PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Lily Iswary Syamsuddin
Nim : A21115516
Jurusan/Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

PROSES SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK. REGIONAL X/SULAWESI MALUKU

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang sepengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat dan pasal 70).

Makassar, 22 Mei 2019

Yang membuat pernyataan



Lily Iswary Syamsuddin

v



v

PRAKATA

Maha besar dan maha suci Allah SWT yang telah memberikan izin-Nya untuk mengetahui sebagian kecil dari ilmu yang dimiliki-Nya. Segala puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas perkenaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PROSES SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK. REGIONAL X/SULAWESI MALUKU”**. Demikian pula salam dan salawat atas junjungan Nabi Muhammad SAW, nabi yang telah membawa manusia dari alam kegelapan menuju alam yang terang benderang. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Selama penelitian ini banyak kendala dan kesulitan yang penulis temui, namun berkat petunjuk, arahan, bantuan moril dan materil serta kerja sama yang baik dari berbagai pihak, maka kendala dan kesulitan tersebut dapat diatasi.

Selesaiannya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, baik dalam bentuk dukungan moril maupun materil, maka penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tua tercinta, Bapak Drs. Syamsuddin dan Ibu Asia Ayub, SH.

Terima kasih yang tidak terhingga atas do'a restu, dukungan, semangat, perhatian, dan kasih sayang yang selalu diberikan selama ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan perlindungan-Nya.



2. Saudari tercinta, kakak Melanie Mulya. Terima kasih yang tidak terhingga atas segala bantuan, dukungan dan perhatiannya selama ini sedari awal masuk kuliah, penelitian, sampai dengan penyelesaian skripsi ini. Adik tercinta Ambary Surya, terima kasih selalu sabar dan patuh dalam menolong dan menjemput kakak-kakaknya kapanpun dan dimanapun.
3. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Palubuhu, MA selaku rektor Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin beserta jajarannya.
5. Ibu Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D dan Bapak Andi Aswan, SE, MBA., DBA sebagai Ketua dan Sekretaris Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
6. Ibu Dr. Nuraeni Kadir, SE.,M.Si selaku Penasehat Akademik yang telah memberikan nasehat dan bimbingan kepada penulis selama masa perkuliahan.
7. Ibu Dr. Fauziah Umar, SE.,MS selaku dosen pembimbing I dan Ibu Shinta Dewi Sugiharti Tikson, SE.,M.Mgt. selaku dosen pembimbing II yang telah bersedia memberikan bantuan dan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan nasehat dalam proses penyusunan skripsi ini.
8. PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku selaku tempat penulis melakukan penelitian dan menghimpun data.
9. Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE.,M.Si, Ibu Dr. Wahda, SE.,M.Pd.,M.Si, dan Ibu Asty Almaida, SE.,M.Si selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukannya dalam proses penyelesaian skripsi



10. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis sebagai pengasuh yang telah membekali penulis selama mengikuti kuliah.
11. Tim sekretariat akademik Departemen Manajemen Pak Tamsir, Pak Asmari, Pak Dandu, dan sekretariat akademik FEB-UH Pak Bur, Pak Safar, Ibu Sahari Bulan, dan sekretariat kemahasiswaan FEB-UH Pak Masse serta pegawai-pegawai lainnya di FEB-UH yang sangat membantu proses administrasi selama proses perkuliahan ini.
12. Ibu Susi dan Pak Yusuf terima kasih selama ini banyak membantu urusan buku dan wifi kampus di *E-library* FEB-UH.
13. Sahabat tercinta, geng halte alias mata elang Fiqa, Difa, Vira, Yossie dan Ayasha. Belajar dan berjuang bersama, memberi perhatian dan dukungan satu sama lain. Terima kasih telah menjadi *partner in crime* sedari awal kuliah sampai dengan saat ini, tempat mengeluh, berbagi cerita dan berbagi suka dan duka.
14. Sahabat tumbuh kembangku, Nina dan Adel terima kasih selalu ada, memberi perhatian dan dorongan yang besar kepada penulis agar semangat dalam menyelesaikan skripsi.
15. Sahabat tercinta Dea Alia Shafira, Syarah Syam Amir dan Astuti Agustinus terima kasih atas dukungannya selama ini.
16. Teman-teman seperjuangan dalam urusan perkuliahan dan perskripsian Jumraeni Djafar, Meliawati Paembonan, Ananda Ulfi, Nurnadilah Gabardini dan Sulbiah. Terima kasih atas bantuan yang besar kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi serta dukungan agar penulis selalu bersemangat dan pantang menyerah.



17. Teman-teman angkatan Fratello 2015, banyak berinteraksi selama di kelas maupun di luar kelas, terima kasih atas kebersamaan dan kenangannya selama masa perkuliahan.
18. Ikatan Mahasiswa Manajemen (IMMAJ) FEB Unhas, khususnya Enigma 2015. Terima kasih telah memberikan banyak pembelajaran mengenai manajemen organisasi dan memberikan pengalaman yang luar biasa.
19. Seperjuangan KKN Reguler Parigi 2018 gel.99, Sicini Squad. (Fiqa, Githa, Abi, Nasrul, dan Arjan) telah banyak memberikan pengalaman menarik selama proses mengabdikan di kampung orang.
20. Kepada siapapun orang yang mengenal penulis dan membantu penulis dalam penyelesaian karya ini, terima kasih banyak dan mohon maaf karena tidak bisa disebut satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini tentunya masih jauh dari kesempurnaan sebagai sebuah karya ilmiah. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun akan sangat berguna untuk lebih menyempurnakan skripsi ini. Terima kasih.

Makassar, Mei 2019

Lily Iswary Syamsuddin



ABSTRAK

PROSES SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK. REGIONAL X/SULAWESI MALUKU

SELECTION PROCESS AND WORK PLACEMENT IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK. REGIONAL X / SULAWESI MALUKU

Lily Iswary Syamsuddin
Fauziah Umar
Shinta Dewi Sugiharti Tikson

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mengenai pengaruh proses seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner kemudian diolah menggunakan analisis regresi berganda. Sampel penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku sebanyak 30 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel proses seleksi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku dengan nilai signifikansi sebesar ($0,741 > 0,05$). Sementara penempatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar ($0,042 < 0,05$). Lalu proses seleksi dan penempatan kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar ($0,018 < 0,05$).

Kata Kunci : Proses Seleksi, Penempatan Kerja, Kinerja Karyawan.

This study aims to analyze the effect of the selection process and work placement on employee performance at PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku. The data used in this study are primary data obtained from the questionnaire then processed using multiple regression analysis. The research sample was employees of PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku as many as 30 respondents. The results showed that the selection process variable had no significant effect on employee performance at PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Regional X / Sulawesi Maluku with a significance value of ($0.741 > 0.05$). While work placement has a significant effect on employee performance with a significance value of ($0.042 < 0.05$). Then the process of selection and work placement has a joint effect on employee performance with a significance value of ($0.018 < 0.05$).



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
Rumusan Masalah	5
Tujuan Penelitian	5
Manfaat Penelitian	6
Sistematika Penulisan	6
BAB II	8
TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.2 Seleksi.....	10
2.1.3 Penempatan	21
2.1.4 Kinerja Karyawan	29
2.2 Penelitian Terdahulu	34
2.3 Kerangka Pikir	36
2.4 Hipotesis Penelitian	37
BAB III	38
METODE PENELITIAN.....	38
3.1 Rancangan Penelitian	38
Tempat dan Waktu	38
Populasi dan Sampel	39



3.3.1	Populasi.....	39
3.3.2	Sampel	39
3.4	Jenis dan Sumber Data.....	40
3.4.1	Jenis Data	40
3.4.2	Sumber Data	40
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.6	Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional	41
3.6.1	Variabel Penelitian	41
3.6.2	Defenisi Operasional.....	42
3.7	Instrumen Penelitian.....	43
3.8	Uji Validitas dan Reliabilitas	44
3.9	Metode Analisis Data	45
BAB IV	48
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	48
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	48
4.1.1	Sejarah Singkat Perkembangan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.	48
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	50
4.1.3	Struktur Organisasi.....	51
4.2	Deskripsi Data	51
4.2.1	Analisis Karakteristik Responden.....	51
4.2.2	Penentuan Range.....	54
4.2.3	Deskriptif Variabel Proses Seleksi (X1) dan perhitungan skor.....	54
4.2.4	Deskriptif Variabel Penempatan Kerja (X2) dan perhitungan skor.....	58
4.2.5	Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y) dan perhitungan skor	60
4.2.6	Uji Validitas Data	63
4.2.7	Uji Reliabilitas Data	64
4.2.8	Uji Analisis Regresi Linear	65
4.2.9	Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	67
4.2.10	Pengujian Hipotesis.....	68
4.3	Pembahasan Uji Hipotesis	70
4.3.1	Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan	70
4.3.2	Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan	72
	Pengaruh Seleksi dan Penempatan Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan	73
	74



PENUTUP	74
5.1 Kesimpulan.....	74
5.2 Saran	74
DAFTAR PUSTAKA.....	76
LAMPIRAN.....	78



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	34
Tabel 3.1 Defenisi Operasional.....	42
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	52
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	52
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	53
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Terhadap Proses Seleksi (X1).....	54
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Penempatan Kerja (X2).....	58
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	61
Tabel 4.7 Uji Validitas Variabel Proses Seleksi (X1).....	65
Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Penempatan Kerja (X2).....	65
Tabel 4.9 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	65
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas.....	66
Tabel 4.11 Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana Variabel X1 Terhadap Y.....	67
Tabel 4.12 Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana Variabel X2 Terhadap Y.....	67
Tabel 4.13 Hasil Uji Analisis Linear Berganda.....	68
Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R ²).....	69
Tabel 4.15 Hasil Uji t.....	70
Tabel 4.16 Hasil Uji F.....	71



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Faktor Yang M.empengaruhi Penempatan.....	22
Gambar 2.2 Kerangka Pikir.....	36
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	51



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah unsur terpenting dalam menentukan kemajuan suatu perusahaan. Seiring perkembangan bisnis global saat ini yang menuntut persaingan yang kompetitif untuk dapat memasuki pasar atau bahkan berhasil menguasai pasar dimana salah satu tujuan utama setiap perusahaan adalah memperoleh laba semaksimal mungkin (Yulasmi, 2016:68). Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan, mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan tujuan perusahaan. Akan tetapi dalam pengelolaan sumber daya manusia, perusahaan dituntut untuk mampu memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang semakin mendesak agar dapat menyesuaikan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Menurut Noe (2015:314) kinerja adalah proses dimana perusahaan memastikan bahwa aktivitas dan hasil kerja karyawan berkontribusi pada tujuan perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk mampu bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Dibutuhkan suatu manajemen

daya manusia yang baik dan berkualitas agar bisa menciptakan sumber daya manusia yang handal kedepannya. Dengan pengaturan manajemen



sumber daya manusia secara baik dan profesional, di harapkan karyawan mampu bekerja secara profesional juga dalam menjalankan tugas dan kewajibannya (Rigska, Vicktor dan Raymond, 2017:4236). Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan yang telah di tentukan perusahaan melalui proses seleksi dan penempatan.

Seleksi merupakan usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan. Menurut Sunyoto (2012:108) seleksi adalah serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani rangkaian tes yang dilaksanakan.

Seleksi dilaksanakan tidak saja untuk penerimaan karyawan baru, akan tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan untuk pengembangan atau penerimaan karena adanya peluang jabatan. Untuk memperoleh atau mendapatkan peluang jabatan tersebut perlu dilakukan seleksi sehingga dapat diperoleh karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan (Ellyta, 2009:132). Dalam kaitannya terhadap kinerja, seleksi akan membawa karyawan yang kompeten ke dalam perusahaan yang akan melakukan tugas mereka secara efektif dan efisien untuk memenuhi tujuan perusahaan. Ketika tujuan perusahaan terpenuhi itu berarti perusahaan telah berhasil dengan baik melalui karyawan yang kompeten. Karyawan yang kompeten akan meningkatkan keberhasilan fungsi perusahaan dan akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan (Sisson 1994, dalam Harky 2018).



penempatan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang

membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut (Hasibuan, 2005:63). Penempatan mempengaruhi kinerja karyawan sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Siagian (2014:138) bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh tiga faktor utama yaitu motivasinya, kemampuan dan ketepatan penugasan (penempatan kerja yang tepat). Penempatan karyawan yang tepat maka akan meningkatkan kreativitas dalam perusahaan maupun karyawan itu sendiri, sehingga tujuan yang diharapkan akan terlaksana sesuai harapan. Sebaliknya penempatan karyawan yang tidak tepat, maka kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan dan tuntutan perusahaan.

Beberapa penelitian mengenai proses seleksi, penempatan kerja dan kinerja karyawan yang pernah dilakukan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Aji Nugroho (2012) menunjukkan bahwa proses seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. Kemudian penelitian yang dilakukan Muhammad Bilal (2016) menunjukkan hasil bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Perwakilan Wilayah Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan.

Sebuah perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, dituntut untuk selalu mengembangkan cara-cara baru untuk dapat menyeleksi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi yang diperlukan perusahaan agar tetap mampu bersaing. Untuk membentuk karyawan yang berkualitas maka perusahaan perlu menentukan kualifikasi karyawan yang tepat dan menempatkannya pada posisi yang tepat, sehingga tujuan perusahaan akan

(Rivai, 2005:226). Rancangan proses seleksi yang efektif, penempatan
pat dan kegiatan-kegiatan lainnya diperlukan guna memberikan



kontribusi yang baik bagi perusahaan maupun karyawan jika dikerjakan secara benar, yang pada akhirnya akan mendukung peningkatan kinerja karyawan juga. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengintegrasian antara seleksi dan penempatan dapat memberikan dampak yang baik bagi kinerja karyawan itu sendiri maupun perusahaan.

Berkaitan dengan hal tersebut maka objek penelitian ini adalah pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku. Sebagai perusahaan yang memiliki ruang lingkup cukup luas karena menyangkut kantor perwakilan wilayah maka dituntut kinerja yang tinggi dari masing-masing karyawan untuk memiliki karyawan yang penuh semangat tinggi dalam bekerja serta melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Namun fenomena yang terjadi bahwa kinerja karyawan belum optimal, hal ini dapat dilihat dari beberapa kendala yang terjadi dalam proses seleksi. Pelamar yang akan di seleksi sering tidak memenuhi kualifikasi dan standar yang menjadi dasar dari proses seleksi yang ditentukan oleh perusahaan terkait mengenai standar umur dan keahlian.

Sedangkan pada penempatan karyawan yaitu sering terjadi ketidakcocokan pada perputaran tenaga kerja baru. Yang pertama karena ketidakediaan tempat atau unit yang diajukan oleh karyawan, dalam hal ini kategori mutasi APS (atas permintaan sendiri), dan yang kedua yaitu pimpinan tidak menyetujui karyawan untuk di mutasikan dengan alasan masih dibutuhkan atau periode penempatannya masih sedikit. Jadi kedua hal tersebut akan mengganggu proses produksi dan kontribusi karyawan yang dapat berdampak pada performa pelayanan kinerja perusahaan terhadap konsumen (Sumber:

dari Irwansyah Ryski, Human Capital Assistant PT. Bank Mandiri Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku).



Sehingga dengan adanya fenomena tersebut diatas maka diharapkan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik agar dapat bekerja secara optimal dan membuahkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan karena dengan adanya proses seleksi dan penempatan yang tepat maka prestasi kerja karyawan akan meningkat dan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka hal inilah yang menjadi latar belakang penulis untuk meneliti tentang **“Proses Seleksi dan Penempatan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku”**.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh proses seleksi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku?
2. Apakah penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku?
3. Apakah proses seleksi dan penempatan berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah memperoleh data dan informasi yang tepat menganalisis data. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:



1. Untuk mengetahui pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan PT.Bank Mandiri (Persero), Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku.
2. Untuk mengetahui apakah penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku.
3. Untuk mengetahui apakah proses seleksi dan penempatan berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT.Bank Mandiri (Persero), Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku.

Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian ini penulis dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta lebih memahami teori-teori mengenai pengaruh seleksi dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. Penulis juga berharap bahwa hasil penelitian ini bias menjadi bahan pertimbangan serta referensi bagi penulis lain yang akan mengadakan penelitian dengan judul dan materi yang sama.

2. Bagi Perusahaan

Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan saran serta pemikiran yang bermanfaat bagi manajemen PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku, dalam menganalisis pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan mereka, yang pada akhirnya nanti diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan.



ematika Penulisan

ENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang teori-teori yang berhubungan dengan pokok pembahasan yang berisikan pengertian manajemen sumber daya manusia, pengertian seleksi, kriteria dan teknik seleksi, prinsip dan proses seleksi, dasar seleksi, penetapan jumlah pegawai, cara seleksi, faktor-faktor yang mempengaruhi proses seleksi, kendala-kendala seleksi, tujuan seleksi, kinerja, pengertian kinerja karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, penilaian kinerja, proses seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan, kerangka pikir, hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang lokasi penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, metode analisis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang hasil penelitian, yang terdiri dari gambaran umum perusahaan, deskripsi data, deskripsi variabel, uji instrument penelitian, analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB V PENUTUP

Bab ini menguraikan kesimpulan dan saran yang dianggap perlu dalam pembahasan skripsi ini.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Simamora, 2011:3). Sedangkan menurut Hasibuan (2013:10) manajemen sumber daya manusia yakni ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pendapat lain dinyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai titik tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 2012:4). Sedangkan menurut Bohlander dan Snell (2010:4) manajemen sumber daya manusia yaitu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Manajemen sumber daya manusia juga mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau karyawan dalam perusahaan. Sumber daya manusia dapat juga disebut sebagai personil, tenaga

pekerja, karyawan atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi modal non material dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan



menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 2011). Manusia merupakan salah satu faktor produksi yang perlu mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan, maka manajemen sumber daya manusia memfokuskan perhatiannya kepada masalah-masalah kepegawaian. Manajemen sumber daya manusia juga sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam manajemen sumber daya manusia yaitu proses rekrutmen karyawan, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja (Dessler, 2010:4).

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013:21) diantaranya adalah:

1. Perencanaan (*planning*)
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Pengarahan (*directing*)
4. Pengendalian (*controlling*)
5. Pengadaan (*procurement*)
6. Pengembangan (*development*)
7. Kompensasi (*compensation*)
8. Pengintegrasian (*integration*)
9. Pemeliharaan (*maintenance*)
10. Kedisiplinan (*discipline*)
11. Pemberhentian (*separation*)

Menurut Hasibuan (2013:14) manajemen sumber daya manusia

dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:



- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

Dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat menjaga kontinuitas, maka perusahaan memerlukan sumber daya manusia dengan kompetensi yang relevan. Seleksi merupakan usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan.

2.1.2 Seleksi

Seleksi tenaga kerja adalah serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani rangkaian tes yang dilaksanakan (Sunyoto, 2012:108). Kemudian menurut Mondy (2008:168) seleksi adalah proses memilih dari sekelompok pelamar orang yang paling sesuai untuk posisi tertentu dan organisasi. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir



dengan keputusan terhadap lamaran tersebut. Proses seleksi dikatakan sebagai titik sentral seluruh manajemen sumber daya manusia (Siagian, 2014:132).

Menurut Dessler (2010:200) ada tiga alasan kenapa seleksi harus dilakukan dengan teliti. Pertama adalah prestasi perusahaan sebagian bergantung kepada bawahan. Karyawan dengan keterampilan dan kemampuan yang tepat akan melakukan pekerjaan yang lebih baik bagi perusahaan. Karyawan tanpa keterampilan, kasar atau pengganggu tidak akan berprestasi secara efektif. Kedua, seleksi penting karena merekrut dan mempekerjakan karyawan adalah mahal. Mempekerjakan dan melatih seseorang membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Apabila perusahaan melakukan kesalahan pada proses seleksi, maka perusahaan harus menanggung kerugian. Ketiga, akan ada dampak hukum apabila perusahaan salah menyeleksi dan menempatkan seseorang, yang akan berakibat buruk kepada perusahaan.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan para ahli tersebut maka dapat diartikan bahwa seleksi adalah proses untuk menerima atau tidaknya calon karyawan yang melamar di suatu perusahaan yang bertujuan untuk memilih tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi atau jabatan tertentu.

2.1.2.1 Indikator Seleksi

Indikator seleksi menurut Sunyoto (2012:108) adalah prosedur seleksi yang meliputi:

1. Kebijakan organisasi

Merupakan tujuan pelaksanaan seleksi dari perusahaan.

2. Metode seleksi

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

Prosedur



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

4. Pelaku seleksi

Yaitu jumlah peserta yang di seleksi oleh perusahaan.

5. Deskripsi pekerjaan

Jenis pekerjaan dan posisi yang ditawarkan oleh perusahaan.

6. Spesifikasi pekerjaan

Syarat pekerjaan di perusahaan yaitu pendidikan dan pengalaman.

7. Kendala seleksi

Tolak ukur dari perusahaan dan transparansi penyeleksi.

2.1.2.2 Kriteria dan Teknik Seleksi

Perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Kriteria seleksi menurut Simamora (2011) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu:

1. Pendidikan
2. Pengalaman kerja
3. Kondisi fisik
4. Kepribadian

Sebelum perusahaan memutuskan karakteristik yang akan di seleksi, maka perusahaan sebaiknya memiliki kriteria sukses yang telah di tetapkan sebelumnya untuk menentukan cara untuk memprediksi pelamar mana yang mencapai tingkat yang di harapkan.



Simamora (2010) adapun beberapa teknik seleksi antara lain:

1. Interview
2. Tes psikologi
3. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
4. Pusat pelatihan
5. Biodata
6. Referensi
7. Grafologi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan)

2.1.2.3 Faktor Lingkungan Yang Mempengaruhi Proses Seleksi

Menurut Mondy (2008:169) bagian-bagian berikut ini mendeskripsikan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi proses seleksi.

a. Fungsi - Fungsi SDM Lainnya

Proses seleksi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hampir setiap fungsi SDM lainnya. Jika kompensasi yang ditawarkan kurang menarik dibandingkan yang diberikan oleh pesaing perusahaan, maka perusahaan akan sulit menarik para pelamar dengan kualitas yang terbaik. Situasi yang sama terjadi ketika jaminan keselamatan dan kesehatan perusahaan berada dibawah standar. Di sisi lain, jika proses seleksi hanya memasukkan karyawan yang berkualitas tinggi pada perusahaan, maka perusahaan harus meningkatkan upaya-upaya pelatihan pada karyawannya.

b. Pertimbangan Hukum

Masalah-masalah hukum merupakan peran penting dalam manajemen SDM akibat adanya peraturan perundang-undangan. Meskipun tujuan dasar dari seleksi adalah menentukan kelayakan dari para kandidat untuk



dipekerjakan, seleksi juga penting bagi perusahaan untuk memelihara praktik-praktik non-diskriminatif.

c. Kecepatan Pengambilan Keputusan

Waktu yang tersedia untuk membuat keputusan seleksi juga bisa memberikan pengaruh besar terhadap proses seleksi. Riset telah membuktikan bahwa perusahaan yang mengisi pekerjaan dengan cepat cenderung memiliki tingkat pengembalian laba total yang lebih tinggi bagi para pemegang saham. Kondisi juga bisa mempengaruhi kecepatan yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan.

d. Hierarki Organisasi

Organisasi-organisasi biasanya menggunakan pendekatan-pendekatan yang berbeda untuk mengisi berbagai posisi pada berbagai level. Pemeriksaan latar belakang yang ekstensif dan wawancara yang dilakukan berkali-kali diterapkan untuk posisi jabatan eksekutif, selain jabatan tersebut akan menjalani tes tertulis dan menghadapi wawancara kerja yang singkat.

e. Kumpulan Pelamar

Jumlah pelamar yang memenuhi syarat yang direkrut untuk sebuah pekerjaan membentuk kumpulan pelamar (*applicant pool*). Proses seleksi bisa benar-benar selektif hanya jika terdapat sejumlah pelamar yang memenuhi syarat. Masalahnya hanya sedikit pelamar dengan keterampilan yang dibutuhkan yang mungkin tersedia. Dengan demikian, proses seleksi adalah masalah memilih orang dari siapa saja yang ada saat itu.



enis Organisasi

Jenis organisasi yang mempekerjakan orang seperti swasta, pemerintahan, atau nirlaba juga dapat mempengaruhi proses seleksi. Sistem layanan sipil pemerintah biasanya mengidentifikasi para pelamar yang memenuhi syarat melalui penilaian kompetitif. Seringkali para manajer personalia hanya memilih dari tiga pelamar terbaik untuk suatu posisi manajer dan tidak memiliki kebebasan untuk mewawancarai pelamar lainnya.

g. Masa Percobaan

Banyak perusahaan menggunakan masa percobaan (*probationary period*) yang memungkinkan perusahaan-perusahaan tersebut mengevaluasi kemampuan karyawan berdasarkan kinerja yang dicapai. Praktik ini biasanya merupakan pengganti tahap-tahap tertentu proses seleksi ataupun pengujian validitas dari proses tersebut. Alasannya ialah, jika seseorang bisa menjalankan pekerjaannya dengan sukses selama masa percobaan, proses tersebut tidak memerlukan alat-alat seleksi lainnya. Dari sudut pandang hukum, penggunaan masa percobaan dalam proses seleksi sangat terkait dengan pekerjaan (*job description*). Dalam setiap kesempatan, para karyawan yang baru direkrut membutuhkan pemantauan untuk menentukan baik tidaknya keputusan perekrutan karyawan tersebut.

2.1.2.4 Proses Seleksi

Menurut Mondy (2008:171) proses seleksi biasanya dimulai dengan wawancara pendahuluan. Berikutnya, para pelamar melengkapi formulir lamaran atau memberikan resume. Kemudian proses tersebut berlanjut dengan tes seleksi, satu wawancara kerja atau lebih, serta saringan prakerja meliputi pemeriksaan latar belakang dan referensi. Manajer yang merekrut



karyawan kemudian menawarkan pekerjaan kepada pelamar yang berhasil, tergantung pada bagus atau tidaknya pemeriksaan kesehatan. Seorang pelamar juga bisa ditolak sewaktu-waktu pada saat proses seleksi.

a. Wawancara Pendahuluan

Proses seleksi seringkali diawali dengan wawancara pendahuluan. Tujuan dasar dari penyaringan awal pelamar ini adalah untuk menyisihkan mereka yang jelas-jelas tidak memenuhi persyaratan-persyaratan posisi. Pada tahap ini, para pewawancara mengajukan beberapa pertanyaan sederhana. Selain menyisihkan para pelamar kerja yang jelas-jelas tidak memenuhi syarat, wawancara pendahuluan bias menciptakan manfaat-manfaat positif lainnya bagi perusahaan. Bisa saja posisi yang di inginkan pelamar bukanlah satu-satunya posisi yang tersedia dalam perusahaan dan bisa mengarahkan calon karyawan yang berprospek tersebut ke posisi yang lain. Selain wawancara pendahuluan tatap muka, beberapa pilihan lain juga tersedia. Dua dari alternatif-alternatif tersebut yaitu:

1. Wawancara Telepon

Wawancara telepon semakin banyak digunakan oleh para manajer perekrutan yang sibuk, yang ingin memperkecil kumpulan pelamar sebelum mengadakan wawancara tatap muka. Tujuan wawancara telepon adalah mengurangi waktu dan tenaga yang terbuang dalam proses perekrutan. Metode ini tentu saja tidak memiliki keuntungan kontak tatap muka.

2. Rekam Wawancara

Rekaman wawancara adalah metode lain yang dapat mengurangi biaya seleksi dalam beberapa situasi. Perusahaan bisa menggunakan



perusahaan konsultan dengan banyak pewawancara yang tersedia di seantero negara untuk membantu mereka menggunakan metode ini. Dengan menggunakan format wawancara terstruktur yang dirancang oleh perusahaan yang membutuhkan karyawan, pewawancara dapat merekam respons pelamar menggunakan video.

b. Pemeriksaan Lamaran

Meminta kandidat melengkapi formulir lamaran kerja adalah langkah awal lainnya dalam proses seleksi. Hal ini bisa dilakukan sebelum atau sesudah wawancara pendahuluan. Manajer personalia kemudian menilai lamaran tersebut untuk melihat kecocokan antara orang tersebut dengan posisi yang dilamarnya. Formulir lamaran yang dirancang dengan baik dan digunakan dengan benar bisa sangat membantu karena informasi yang penting termuat di situ dan disajikan dalam format standar.

c. Pemeriksaan Resume

Resume adalah ringkasan berorientasi tujuan dari pengalaman, pendidikan, dan pelatihan seseorang yang disusun untuk digunakan dalam proses seleksi. Bagian selebihnya dari resume harus diarahkan untuk menunjukkan kesesuaian keterampilan dan kompetensi yang dimiliki seseorang agar dapat menjalankan posisi yang teridentifikasi pada pernyataan tujuan karir.

d. Mengirim Resume Melalui Internet

Hampir semua perusahaan besar saat ini menggunakan sistem pelacakan otomatis. Sistem tersebut menganut gaya resume tertentu. Resume-resume yang menyimpang dari gaya yang dianut akan diabaikan atau dihapus. Sistem tersebut memindai resume-resume menjadi basis



data berdasarkan perintah, dan memeringkat resume menurut jumlah hit yang diterimanya.

e. Tes Seleksi: Keuntungan dan Masalah Potensial

Karena dirasakan terdapat kekurangan pada alat-alat seleksi yang sudah ada, banyak perusahaan telah menambahkan tes prakerja pada proses perekrutan karyawannya. Tes-tes tersebut merupakan tes penilaian bakat, kepribadian, kemampuan, dan motivasi para karyawan potensial yang memungkinkan para manajer dalam memilih para kandidat berdasarkan kesesuaian mereka dengan posisi-posisi yang dibutuhkan dan budaya perusahaan.

2.1.2.5 Tujuan Seleksi

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guest*) dari pelamar yang ada. Menurut Hasibuan (2013:49) seleksi penerimaan karyawan karyawan baru bertujuan untuk:

1. Karyawan yang *qualified* dan potensial
2. Keryawan yang jujur dan berdisiplin
3. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan
6. Karyawan yang dapat bekerja sama baik vertikal maupun horizontal
7. Karyawan yang dinamis dan kreatif

karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya

karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi



10. Mengurangi *turnover* karyawan

2.1.2.6 Dasar Seleksi

Dasar seleksi merupakan penerimaan karyawan baru yang hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang telah digariskan secara internal maupun eksternal oleh perusahaan. Menurut Hasibuan (2013) dasar-dasar tersebut, antara lain:

1. Kebijakan perburuhan pemerintah

Seleksi penerimaan karyawan baru harus berdasarkan dan berpedoman kepada Undang-Undang Perburuhan Pemerintah. Seleksi usia harus didasarkan kepada Undang-Undang tanggal 6 Januari 1951 No.1 Pasal . peeraturan perburuhan melarang adanya diskriminasi kulit, agama dan suku bangsa. Undang-Undang juga tidak memperbolehkan mempekerjakan anak-anak dibawah umur. Hal-hal diatas harus menjadi dasar kebijakan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan.

2. *Job specification*

Dalam spesifikasi, telah diterapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut, dasar ini harus betul-betul menjadi pedoman untuk melakukan seleksi. Jadi jabatan atau pekerjaan apapun yang akan diisi hendaknya diseleksi berdasarkan atas spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut.

3. Ekonomi rasional

Tindakan ekonomi hendaknya atas dasar pelaksanaan seleksi supaya daya, waktu dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasilnya juga efektif dan dipertanggungjawabkan.



4. Etika sosial

Seleksi harus dilakukan dengan etika sosial. Artinya, memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara bersangkutan.

2.1.2.7 Kendala Seleksi

Pelaksanaan seleksi selalu memiliki kendala walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika, dan harga diri. Menurut Hasibuan (2013:63) kendala-kendala seleksi antara lain:

1. Tolak ukur

Kendala tolak ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif. Bobot nilai yang diberikan sering didasarkan pada pertimbangan yang subjektif saja.

2. Penyeleksi

Kendala proses seleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar *qualified*, jujur dan objektif peniliannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan perannya, bukan atas pikirannya.

3. Pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar, mereka selalu memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik saja tentang dirinya, sedangkan hal-hal yang kurang baik disembunyikan.



2.1.2.8 Penetapan Jumlah Pegawai

Hasibuan (2013), berpendapat bahwa penetapan jumlah pegawai yang baik harus diperhitungkan dengan cermat agar karyawan yang diterima tepat dan sesuai dengan volume pekerjaan. Untuk menentukan jumlah pegawai tersebut, dapat dilakukan dengan metode ilmiah dan metode non ilmiah.

1. Metode ilmiah

Jumlah karyawan yang akan diterima benar-benar melalui perhitungan analisis beban kerja, standar, serta prestasi kerja.

2. Metode non ilmiah

Jumlah karyawan yang akan diterima hanya didasarkan atas perkiraan saja bukan dari standar volume kerja dan beban kerja.

Keberhasilan dalam proses seleksi selanjutnya terletak pada ketepatan perusahaan dalam menempatkan karyawan pada posisi jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya. Perusahaan berusaha memperoleh dan menempatkan karyawan yang tepat sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.1.3 Penempatan

Penempatan (*placement*) adalah suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi, atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:151). Yang terpenting, penempatan sumber daya manusia harus dilihat sebagai proses pencocokan. Seberapa baik

tenaga kerja cocok dengan pekerjaan akan mempengaruhi jumlah dan kerja tenaga kerja.

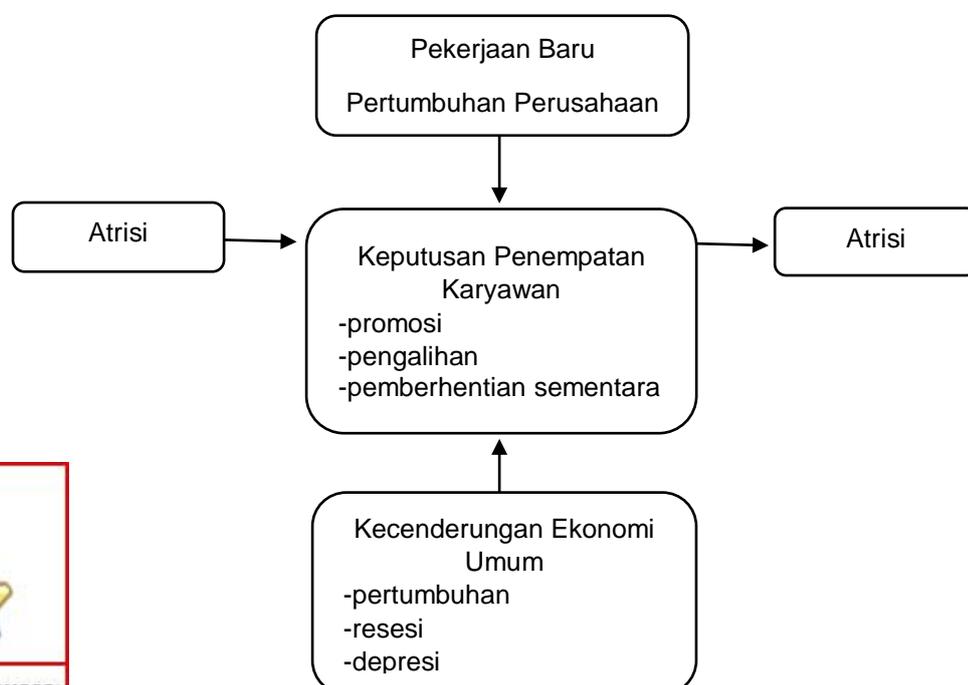


Penempatan berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Karyawan yang dinyatakan lulus dalam proses seleksi adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan perusahaan, kemudian mereka akan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan (Bangun, 2012:159). Penempatan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan kecakapan dan keahliannya. Berdasarkan defenisi yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat di simpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi atau jabatan seseorang.

2.1.3.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penempatan

Menurut Mangkuprawira (2014:171) faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan baru meliputi faktor pertumbuhan perusahaan, reorganisasi, kecenderungan kondisi ekonomi dan pekerjaan baru akibat pertumbuhan perusahaan, dapat dilihat melalui gambar dibawah ini:

Gambar 2.1 Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan



Sumber: Mangkuprawira (2014)

1. Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintahan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang sudah mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosio-ekonomi-politik dalam dan luar negeri.

2. Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian atau penjualan perusahaan atau merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan kerja dan program pension dini. Ujung-ujungnya adalah mempengaruhi keputusan penempatan karyawan.

3. Kecenderungan Ekonomi Umum

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka atau karyawan yang permanen dan temporer, serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran

-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan semakin



membalik maka departemen SDM akan pro aktif dalam melakukan kegiatan, seperti promosi, rekrutmen dan seleksi karyawan baru.

4. Atrisi

Pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis dan meninggal, disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun ini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).

5. Promosi

Sebuah promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi yang lebih tinggi dalam hal pembayaran gaji, tanggung jawab dan atau tingkat status keorganisasiannya. Sering pula disebut sebagai proses penugasan kembali seorang karyawan ke posisi yang lebih tinggi. Umumnya, hal itu diberikan sebagai pengakuan dari kinerja masa lalu dan hal yang menjanjikan di masa depan.

Promosi memiliki manfaat, baik bagi perusahaan maupun karyawan. Pertama, promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya. Kedua, promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi. Ketiga, terdapat korelasi

antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan



6. Pengalihan

Pengalihan dan penurunan pangkat adalah dua kegiatan penempatan karyawan pokok yang terjadi di sebuah perusahaan. Pengalihan terjadi jika seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi yang lain yang relatif pembayarannya sama, begitu pula tanggung jawabnya dan tingkat dalam struktur organisasinya. Pengalihan sangat bermanfaat bagi pemegang jabatan, karena pengalamannya dapat dialihkan kepada seseorang dengan keterampilan baru dan perspektif berbeda yang membuat orang itu menjadi pekerja dan kandidat yang lebih baik untuk dipromosikan di masa depan.

Pengalihan bisa memperbaiki motivasi dan kepuasan individual, khususnya untuk seseorang yang mendapatkan tantangan yang kecil dalam pekerjaan lainnya. Bahkan jika tantangan-tantangan tetap minimal, pengalihan sekurang-kurangnya menawarkan beberapa keragaman yang dapat memperkuat perasaan puas terhadap pekerjaannya.

2.1.3.2 Prinsip – Prinsip Penempatan

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan menurut Suwatno (2013:13) sebagai berikut:

a. Prinsip kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

Prinsip demokrasi



Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

- c. Prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat (*the right man on the right place*).

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

2.1.3.3 Metode Penempatan

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:155) penempatan karyawan seperti promosi, demosi dan transfer hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal. Manajer yang baik akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Adapun metode-metode dalam penempatan adalah:

- a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia
- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan
- c. Mengembangkan kriteria penempatan yang *valid*
- d. Pengadaan
- e. Mengadakan test atau sebaliknya men-*screening* pelamar
- f. Menyiapkan *draft* dari para pelamar dan pegawai yang berkualitas
- g. Mengadakan seleksi pegawai yang berkualitas

2.1.3.4 Indikator Penempatan

Penempatan kerja terdiri dari indikator yang dikemukakan oleh Sulistiyani dan Rosidah (2003:167) yaitu:



1. Pendidikan

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

- a. Pendidikan yang disyaratkan
- b. Pendidikan alternatif

2. Minat

Minat dalam bekerja akan menentukan seberapa jauh keikutsertaan karyawan dalam suatu pekerjaan. Makin kuat minat dan perhatian seseorang, makin peduli yang bersangkutan dalam pekerjaan itu.

3. Pengetahuan kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada saat karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut. Adapun indikator pengetahuan kerja yaitu:

- a. Pemahaman teori
- b. Pemahaman aturan

4. Keterampilan kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi empat kategori yaitu:

- a. Keterampilan mental
- b. Keterampilan fisik
- c. Keterampilan sosial

Keterampilan berempati



5. Pengalaman kerja

Pengalaman seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk:

- a. Pekerjaan yang harus ditempatkan
- b. Lamanya melakukan pekerjaan

2.1.3.5 Prosedur Penempatan Karyawan

Menurut Suwatno (2013:130) prosedur penempatan karyawan berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Adapun prosedur-prosedur yang harus dilakukan antara lain:

- a. Manajer tenaga kerja mendelegasikan kekuasaannya (*delegation of authority*) kepada bagian seleksi tenaga kerja untuk melaksanakan seleksi guna mengisi formasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu.
- b. Atas dasar seleksi tenaga kerja, bagian seleksi tenaga kerja melaporkan dan mempertanggungjawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi tenaga kerja, kepada manajer tenaga kerja yang merupakan atasan langsung.
- c. Setelah menerima laporan seleksi (*selection report*), manajer tenaga kerja mendelegasikan kekuasaannya kepada bagian penempatan kerja untuk menempatkan tenaga kerja yang telah lulus seleksi berdasarkan kondisi yang ada, dan berdasarkan laporan bagian seleksi tenaga kerja.
- d. Bagian seleksi tenaga kerja atas dasar pelaksanaan fungsi horizontal memberikan hasil seleksi (calon tenaga kerja yang lulus seleksi) kepada bagian penempatan tenaga kerja untuk menempatkan tenaga kerja tersebut pada posisi yang tepat.



Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan tenaga kerja, bagian penempatan tenaga kerja melaporkan dan mempertanggungjawabkan segala kegiatannya kepada manajer tenaga kerja yang merupakan pihak yang mendelegasikan kekuasaan atau langsung kepada bagian penempatan tenaga kerja.

Setelah melaksanakan rangkaian proses seleksi, karyawan akan ditempatkan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya. Seleksi dan penempatan karyawan erat hubungannya dengan kinerja karena bagi perusahaan salah satu kunci untuk memperoleh kinerja yang optimal dari setiap karyawan agar bekerja dengan maksimal adalah dengan penempatan yang tepat setelah melalui proses seleksi. Perusahaan dapat dikatakan berhasil dalam menempatkan karyawannya pada posisi jabatan yang sesuai jika karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu (Hasibuan, 2013:94).

Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi (Wibowo 2011:48). Kinerja juga

suatu hal multi dimensi yang pengukurannya dipengaruhi oleh berbagai sedangkan manajemen kinerja menurut (Noe, 2015:225) adalah proses



yang dilakukan oleh manajer guna memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan dan hasilnya memiliki kontribusi terhadap tujuan perusahaan. Manajemen kinerja juga adalah melakukan tugas dan tanggung jawab yang berkontribusi pada jasa atau tugas administrasi perusahaan karena termasuk dalam deskripsi utama pekerjaan karyawan (Robbins, 2013:555).

2.1.4.1 Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013:57) kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu atau hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu berdasarkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan.

2. Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan standar hasil yang berkaitan dengan mutu yang dihasilkan karyawan. Dalam hal ini merupakan kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaannya sesuai standar berupa ketelitian, kerapian, dan kelengkapan yang telah ditetapkan.

3. Ketepatan waktu

Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

emandirian



Kemandirian berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tanggung jawab secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain.

5. Inisiatif

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

6. Kerjasama

Berkaitan dengan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.

2.1.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2013:67) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Variabel Individual, terdiri dari:

a. Kemampuan dan Keterampilan

Kondisi mental dan fisik seseorang dalam menjalankan suatu aktivitas atau pekerjaan.

b. Latar belakang

Kondisi dimasa lalu yang mempengaruhi karakteristik dan sikap mental seseorang, biasanya dipengaruhi oleh faktor keturunan serta pengalaman dimasa lalu.

c. Demografis

Kondisi kependudukan yang berlaku pada individu atau karyawan, dimana lingkungan sekitarnya akan membentuk pola tingkah laku individu tersebut berdasarkan adat atau norma sosial yang berlaku.

Variabel Organisasional, terdiri dari:

Sumber Daya



Sekumpulan potensi dan kemampuan organisasi yang dapat diukur dan dinilai, seperti sumber daya alam, sumber daya manusia.

b. Kepemimpinan

Suatu seni mengkoordinasi yang dilakukan oleh pimpinan dalam menyeleksi pihak lain untuk meraih tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

c. Imbalan

Balas jasa yang diterima oleh karyawan atau usaha yang telah dilakukan di dalam proses aktivitas organisasi dalam jangka waktu tertentu.

d. Struktur

Hubungan wewenang dan tanggung jawab antar individu di dalam organisasi, dengan karakteristik tertentu dan kebutuhan organisasi.

e. Desain Pekerjaan

Job Description yang diberikan kepada karyawan, apakah karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan *job description*.

3. Variabel Psikologis, terdiri dari:

a. Persepsi

Suatu proses kognitif yang digunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya.

b. Sikap

Kesiapsiagaan mental yang dipelajari dan diorganisir melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain.

Kepribadian

Pola perilaku dan proses mental yang unik, mencirikan seseorang.



d. Belajar

Proses yang dijalani seseorang dari tahap tidak tahu menjadi tahu dan memahami akan sesuatu terutama yang berhubungan dengan organisasi dan pekerjaan.

2.1.4.3 Jenis – Jenis Kriteria Kinerja

Robbins (2013:556) mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya).
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

2.1.4.4 Aspek Yang Dinilai Kinerja

Menurut Hasibuan (2013:95) aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup:

1. Kesetiaan
2. Prestasi kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerjasama
7. Kepemimpinan
8. Pengalaman
9. Kecakapan
10. Prakarsa
11. Tanggung jawab



2.1.4.5 Tujuan Evaluasi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013:10) tujuan dari evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik lagi pada pekerjaannya.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefenisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Kinerja karyawan yang meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu dan kemampuan bekerja sama, menunjukkan prestasi yang dicapainya selama bekerja sesuai dengan ketetapan perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa sumber dari penelitian terdahulu yang menjadi referensi atau landasan sehingga penelitian ini dapat dilakukannya penelitian-penelitian tersebut sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
ashar Fadhil	The Significance of	Rekrutmen dan seleksi



	Mohammed Harky (2018)	Recruitment and Selection on Organizational Performance: The Case of Private owned Organizations in Erbil, North Iraq	memberikan pengaruh terhadap kinerja.
2.	Aan Rio Pratama, Nurul Qomari, Bramastyo Kusumo Negoro (2017)	Pengaruh rekrutmen, penempatan, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Unilever Indonesia, Tbk	Pada uji hipotesis secara simultan atau dengan uji F, variabel bebas yang terdiri dari rekrutmen, penempatan, dan pelatihan berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat kinerja karyawan.
3.	Muhammad Bilal (2016)	Pengaruh penempatan kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai kantor perwakilan wilayah bank Indonesia provinsi sulawesi selatan	Penempatan kerja dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan penempatan kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan.
4.	Caecilia Rosa Permatasari, Dr. Hari Susanta Nugraha, M.Si (2016)	Pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan terhadap kinerja karyawan PT. Gramedia, Jakarta	Dari hasil uji didapatkan pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan terhadap kinerja karyawan secara simultan adalah signifikan dan positif.
	r. Aminchi Daniel,	Recruitment, Selection	Prosedur rekrutmen,

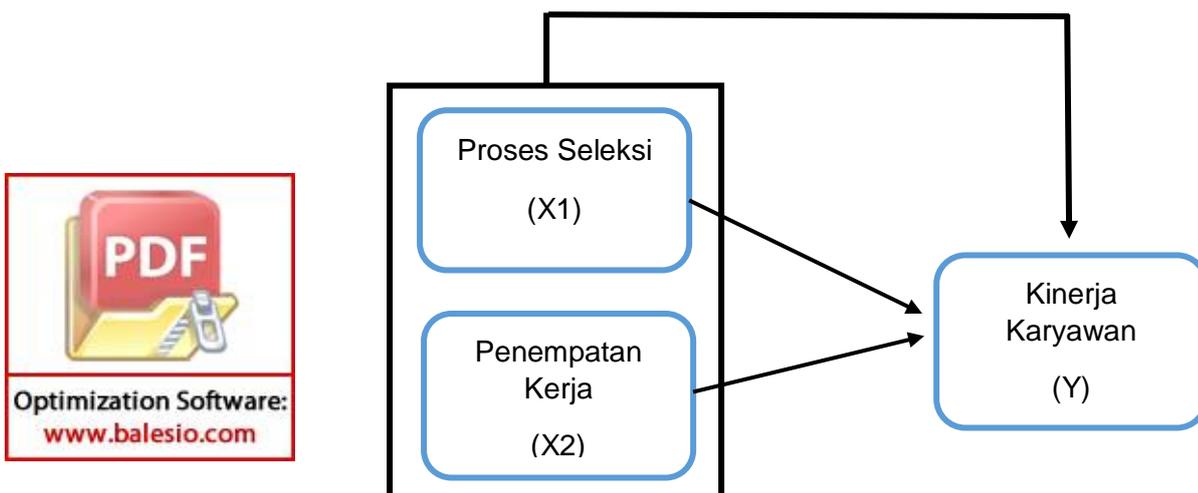


	Dr. Amina Abba Sanda, Andrew Salau Midala (2014)	and Placement of Human Resource in Adult Education Organisation: Implications for the Management of Adult Education Borno State Nigeria	seleksi, penempatan menghasilkan peningkatan hasil organisasi. Berdasarkan keefektifan merekrut dan mempertahankan karyawan.
6.	Muhammad Aji Nugroho (2012)	Pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar	Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan dan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah seleksi.
7.	Ellyta Yullyanti (2009)	Analisis proses rekrutmen dan seleksi pada kinerja pegawai	Kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh seleksi yang tercermin dari prosedur seleksi, peserta seleksi, dan pelaku seleksi.

Sumber: Hasil Kajian Literature, 2019

2.3 Kerangka Pikir

Gambar 2.2 Kerangka Pikir



Sumber: Penulis, 2019

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir dari hasil kajian literatur penulis, maka hipotesis penulis dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Proses seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku.
2. Penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku.
3. Proses seleksi dan penempatan berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Regional X/Sulawesi Maluku.

