# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA,KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

## 2.1 Kajian Pustaka

### 2.1.1 Seleksi Karyawan

Seleksi merupakan salah satu bagian penting dalam aktivitas atau kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia. Terutama untuk pengadaan tenaga kerja, karena dengan adanya seleksi maka akan menghasilkan karyawan-karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan baik dan segi jumlah maupun mutu, yang akan menjamin kelancaran tugas-tugas dan jalannya aktivitas.

Guna mendapat karyawan seperti yang diharapkan, perusahaan harus melakukan penyeleksian karyawan dengan selektif agar calon karyawan tersebut dapat berkerja dengan baik. Menurut Alex Nitisemito (1998:225) " Seleksi adalah kegiatan suatu peusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dalam jumlah yang cepat pula dari calon - calon yang dapat ditariknya. Setiap perusahaan juga harus dapat melakukan seleksi secara efektif dan efisien dengan demikian seleksi yang dilaksanakan tersebut harus dapat memilih atau menetapkan karyawan yang paling tepat.

Meskipun demikian masalah efisiensi dalam pelaksanaan metode seleksi pun perlu diperhatikan. Efisiensi disini adalah dalam arti pengorbanan uang, energi, waktu dan sebagainya

Menurut Manulang (1996:16) dalam melakukan pemilihan karyawan dapat dilakukan pemilihan melalui tiga tahap yaitu :

1. Menentukan job analisa dalam rangka mendapatkan job description, yaitu menentukan sifat jabatan yang sesuai dengan pekerjaan.
2. Mengadakan recruitment atau penarik, yaitu proses dimana karyawan ditarik melalui sumber- sumber karyawan
3. Mengadakan pemilihan karyawan yang tersedia.

Penarikan karyawan baru didalam perusahaan menjadi tanggung jawab pada departemen personalia, karena penarikan karyawan sangat erat hubungannya dengan proses seleksi penerimaan karyawan. Didalam penerimaan karyawan baru selalu memperhatikan faktor - faktor yang dirasa memang cukup memadai dan dirasa cukup untuk memenuhi persyaratan yang sesuai dengan persyaratan untuk melakukan perkerjaan sesuai dengan bidang yang dibutuhkan, karenanya akan berpengaruh bagi produktivitas perusahaan.

### 2.1.1.1 Pengertian Seleksi Karyawan

Karyawan adalah kekayaan atau asset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan untuk mencapai sasaran ataupun tujuanya. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang *qualified* pada setiap jabatan atau pekerjaan agar pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna serta berhasil.

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten untuk menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan, inilah yang mendorong pentingnya Seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan.

Menurut Manullang Marihot (2006) Seleksi atau pemilihan yang cermat dan penempatan karyawan membuat mereka secara fisik, mental, dan temperamen sesuai dengan pekerjaan yang mereka harapkan, membuat karyawan baru dapat berkembang sesuai dengan keinginan mereka sehingga akan memperkecil jumlah karyawan yang tidak pada tempatnya.

Menurut Simamora (2007:234) "Proses seleksi yang baik dan benar akan membuat karyawan memiliki semangat dalam bekerja, karena bidang yang digelutinya merupakan apa yang diminati oleh dirinya dan pekerjaan itu merupakan sesuatu hal yang dikuasai dengan baik".

Seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar pekerjaan diterima atau ditolak dari perusahaan atau organisasi tersebut (Handoko, 2001)

Seleksi yang dilakukan secara jujur, cermat dan objektif supaya karyawan yang diterima benar-benar sesuai dengan jabatan yang dipegang kelak, seleksi yang dilakukan untuk setiap penerimaan karyawan baru harus melalui berbagai tahapan dan dilakukan dengan cara yang cermat dan jujur serta dilakukan harus dengan objektif, agar diperoleh karyawan yang qualified dan penempatanya yang tepat sehingga pembinaan,pengembangan, pengendalian, dan pengaturan karyawan relatif lebih mudah dalam mencapai sasaran yang diinginkan (Siagian, 2000).

Seleksi harus didasarkan dan berpedoman kepada spsifikasi jabatan/ pekerjaan yang dilakukan. Dalam spesifikasi, telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan suatu pekerjaan, sehingga memenuhi prinsip " Orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau the right man behind the right gun ". Jadi titik tolak pemikiran seleksi hendaknya kepada apa yang akan dijabat atau dikerjakan, baru siap yang akan menjabat atau mengerjakanya.

seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif supaya karyawan yang diterima benar-benar qualified untuk menjabat dan melaksanakan pekerjaan.

Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih qualified sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah (Malayu, 2007).

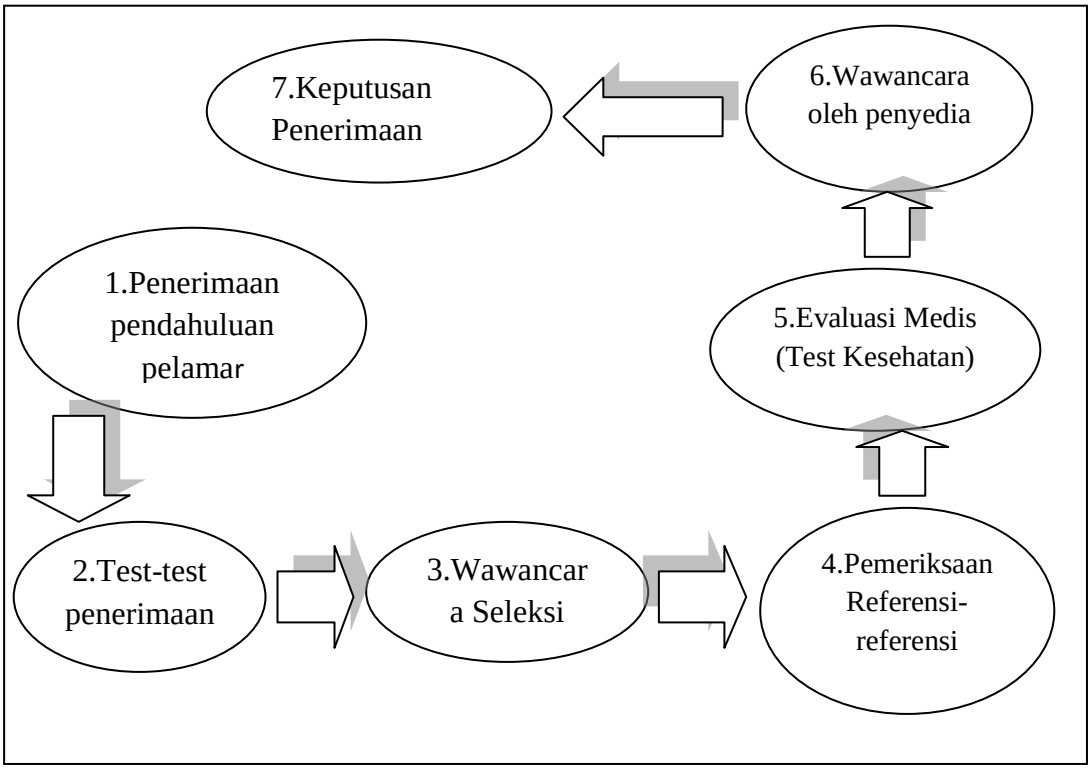
Menurut James Schermerchorn A. F. Stoner (2007: 497) Seleksi meliputi penilaian dan penetapan diantara calon-calon pengisi jabatan. Aplikasi dari penilaian, wawancara, dan pengecekan referensi adalah yang biasa digunakan dalam penetapan keputusan seleksi.

Menurut R.S Dwivedi (2003:236) Seluruh konsep dari seleksi dan penempatan karyawan yang efektif dapat diharapkan mengurangi tingkat perputaran atau keluar masuknya karyawan.

**2.1.1.2 Proses Seleksi**

Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat. Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil. Jadi proses seleksi ialah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Langkah-langkah ini mencakup pemanduan kebutuhan kerja pelamar dan organisasi.

Menurut Simamora (2007:236) Proses seleksi disusun dengan memperhatikan persyaratan–persyaratan jabatan yang telah ditetapkan, kemudian manajer memeriksa prestasi para pelamar dan memilih orang – orang yang memiliki kemampuan, pengalaman dan kepribadian yang paling memenuhi suatu jabatan.




Gambar 2.1 Langkah-langkah dalam proses seleksi.

Seperti ditunjukan gambar 2.1 ini langkah – langkah dalam prosedur yang biasanya paling tidak terdiri dari tujuan langkah.Bagi pelamar yang berasal dari suplai internal, kadang – kadang tidak perlu melalui beberapa langkah. Seperti penerimaan, pendahuluan, pemeriksaan referensi atau evaluasi medis

{kesehatan}. Tetapi untuk pelamar eksternal, langkah pada gambar 2.2 adalah umum.

### 2.1.1.3 Jenis – jenis Test Seleksi

Menurut Handoko (2000), bermacam – macam jenis tes penerimaan " Setiap tipe test mempunyai kegunaan yang terbatas dan mempunyai tujuan yang berbeda.

1. Test Psikologis (*Psilogical Test*)

Yaitu sebagai peralatan test yang mengukur atau menguji keperibadian atau temperamen, bakat, minat, kecerdasan dan keinginan berprestasi.

Bentuk-bentuk test ini antara lain :

a. Test kecerdasan (*Intelligent Test*)

Yang menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis

b. Test kepribadian (*Personality Test*)

Dimana hasilnya akan mencerminkan kesedian bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur kepribadian lainya.

c. Test bakat (*Appitude Test*)

Yang mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan.

d. Test minat (*Interest Test*)

Yaitu yang mengukur antusiasme pelamar terhadap jenis pekerjaan.

e. Test prestasi (*Achiepment Test*)

Yaitu untuk mengukur kemampuan pelamar.

2. Test-test Pengetahuan (*Knowledge Test*)

Yaitu bentuk test yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

3. Perfomance Test

Yaitu bentuk test untuk mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa pekerjaan yang akan dijabatnya.

### 2.1.1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi seleksi

Menurut Siagian (2000), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi seleksi adalah :

1. Faktor Etika

Tidak dapat disanggah bahwa perekrut tenaga kerja memegang peranan penting dalam menentukan siapa diantara pelamar yang diterima dan siapa yang ditolak. Merupakan kenyataan pula bahwa oganisasi memakai tenaga kerja bahwa pelamar bermutu setinggi mungkin. Menggabungkan kedua hal itu dalam proses seleksi menuntut standar etika tinggi dari para perekrut tenaga kerja baru karena hanya dengan demikianlah tenaga- tenaga bermutu yang diterima dan dipekerjakan.

Memegang teguh norma-norma etika antara lain disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang tidak tergoyahkan, integritas karakter serta obyektivitas yang didasarkan pada kriteria yang rasional. Hal ini sangat penting karena tidak mustahil dihadapkan kepada berbagai macam godaan, seperti menerima hadiah, disogok oleh pelamar, mengkontrol nilai seleksi dari pelamar yang mempunyai hubungan darah atau kaitan primordial lainya atau bahkan hal-hal yang mengakibatkan seseorang perekrut mengambil keputusan yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan subyektif.

Situasi demikian sering dihadapi oleh perekrut dalam masyarakat dengan berbagai ikatan primordialnya, seperti kesukuan dan kedaerahan yang masih

kuat. Ditambah lagi dengan kenyataan bahwa berbagai masyakat tradisional, berlaku apa yang dikenal dengan *"extended family system"*, berbeda dengan masyakat maju terutama didunia barat dimana norma-norma kehidupan seseorang didasarkan pada *"nucleus family system"*.

Kiatnya nampaknya terletak pada kemampuan perekrut untuk memegang teguh norma-norma etika organisasi sambil memperhitungkan nilai-nilai sosial budaya masyarakat dimana dia hidup dan berkarya.

2. Faktor internal Organisasi

Faktor internal yang harus diperhitungkan adalah kebijaksanaan atau strategi organisasi mengenai arah perjalanan organisasi dimasa yang akan datang. Misalnya apakah organisasi merencanakan perluasan usaha, baik dalam arti produk yang dihasilkan maupun dalam arti wilayah kerjanya, yang pada giliranya menuntut tersedianya tenaga kerja baru. Sebaliknya, mungkin pula organisasi memutuskan untuk menciutkan kegiatanya. Dalam hal demikian jelas bahwa bukan penambahan tenaga yang terjadi, tetapi sebaliknya.

Di berbagai negara atau masyarakat, masih saja terdapat praktek-praktek pemanfaatan sumber daya manusia yang sifatnya diskriminatif. Ada kalanya yang diskriminatif itu didasarkan atas warna kulit, daerah asal atau latar belakang sosial.

Dengan kata lain, terhadap sekelompok warga masyarakat yang di identifikasikan sebagai minoritas diberlakukan pembatasan-pembatasan tertentu

sehingga mereka tidak memperoleh kesempatan yang sama dengan warga masyarakat lainya untuk memperoleh pekerjaan. Ironisnya ialah bahwa kadang-kadang pembatasan tersebut memperoleh keabsahan dalam peraturan perundang-undangan. Akan tetapi yang paling sering dijumpai ialah bahwa sebenarnya praktek yang diskriminatif demikian sebenarnya di larang oleh perundang-undangan namun dilakukan oleh pimpinan organisasi tertentu.

Secara etika dan moral tentunya praktek yang diskriminatif tersebut tidak dapat dibenarkan. Tidak ada alasan apapun yang membenarkan tindakan dan praktek demikian.

### 2.1.2 Sistem Penempatan karyawan

Penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia,karena tersedia/tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi,diterima/tidaknya penempatan seseorang pada posisi tertentu,sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini.Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima/ditolak, tetap/tidaknya seseorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada di dalam organisasi.

Adapun beberapa pengertian menurut ahli antara lain:

Menurut Veithzal Rivai (2004:211) ”Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali dari seseorang karyawan kepada pekerjaan barunya”.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2004:63) “Penempatan adalah menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut”.

Menurut Marihot Tua Efendi (2002: 156) “Penempatan merupakan proses penugasan / pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas /jabatan baru atau jabatan berbeda”.

### 2.1.2.1 Pengertian Penempatan karyawan

Menurut Siagian (2000), banyak orang yang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Menurut pandangan ini, jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas tertentu.

Menurut Marihot Tua Efendi (2002: 156) “Penempatan merupakan proses penugasan / pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas /jabatan baru atau jabatan berbeda”.

Penempatan posisi kerja selain sebagai upaya memperbaiki kinerja juga biasanya dilakukan untuk menyesuaikan kebutuhan perusahaan atau bagian-

bagian tertentu. Menurut Siswanto (2003:162) mengatakan bahwa : Sebelum menempatkan karyawan di tempat mereka harus bekerja perlu dipertimbangkan beberapa faktor, antara lain prestasi akademik, pengalaman, kesehatan fisik, mental, status perkawinan dan usia.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2004:63) "Penempatan adalah menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut".

Pandangan demikian memang tidak salah sepanjang menyangkut pegawai baru. Hanya saja teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir, menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan demosi sekalipun.

Para karyawan baru yang telah selesai menjalankan orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Kepada karyawan lama yang telah menduduk i jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain. Menurut **Rivai (2005),** Penempatan adalah suatu kegiatan perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dalam jumlah yang tertentu dari calon-calon yang direkrut.

### 2.1.2.2 Metode Penempatan

Pemilihan metode penempatan sangat penting dilaksanakan,agar supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Manajer yang cakap dan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Penempatan pegawai seperti promosi, transfer,dan demosi hendaknya dilakukan dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

Sebelum mengadakan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam penempatan pegawai. Adapun metode-metode yang harus ditempuh dalam hal ini menurut sulistiyani & Rosidah (2003:155) adalah :

a) Menentukan kebutuhan-kebutuhan Sumber Daya Manusia.
b) Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan.
c) Mengmbangkan kriteria penempatan yang valid.
d) Pengadaan (recruitment).
e) Menyiapkan daftar dari para pegawai yang berkualitas.
f) Mengadakan seleksi pegawai.

### 2.1.3 Syarat-syarat penting dalam sistem penempatan pegawai

Menurut Sulistiyani & Rosidah (2003:152) ada beberapa persyaratan penting yang harus dipenuhi dalam rangka penempatan pegawai,adapun persyaratan yang harus dipenuhi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan,spesialisasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut.
b. Rencana-rencana Sumber Daya Manusia yang akan memberikan manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai suatu instansi.
c. Keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

   Dalam rangka menempatkan pegawai yang lulus dalam seleksi yang akan dilaksanakan,maka manajer tersebut harus mempertimbangkan beberapa faktor yang memungkinkan dan berpengaruh terhadap kontinuitas bekerja.

### 2.1.2.3 Konsep penempatan karyawan

Menurut Sulistiyani & Rosidah (2003:150) menjelaskan bahwa konsep penempatan karyawan terdiri dari :

1. Promosi

Promosi merupakan seseorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang tanggung jawabnya lebih besar tingkatanya, hirarkinya jabatan lebih tinggi dan penghasilanya pun lebih besar pula. Setiap karyawan mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang, menunjukan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibanya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki possisi yang lebih tinggi.

2. Alih Tugas

Dalam rangka penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk. Bentuk pertama ialah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab hierarki jabatan dan penghasilan relative sama dengan statusnya yang lama. Jika cara ini ditempuh, berarti seseorang melakukan pekerjaan yang samaatau sejenisnya, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnyapun relative sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempat bekerjanya lain dari yang sekarang.

3. Demosi

Demosi berarti bahwa seseorang, Karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Dapat dipastikan bahwa tidak ada seorang karyawan pun yang senang mengalami hal ini.

### 2.1.2.4 Program Penempatan (pengenalan) karyawan baru

Menurut Thoha (2000), pada dasarnya dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu program pengenalan (penempatan karyawan) sangat tergantung pada sikap para pegawai lama dalam interaksinya dengan para pegawai baru selama penempatan berlangsung.

Titik tolak yang dapat digunakan untuk menyusun suatu program penempatan ialah pandangan yang menyatakan bahwa para pegawai baru pada dasarnya ingin diterima sebagai “anggota baru” dari suatu keluarga besar.

Artinya mereka ingin memahami benar berbagai aspek kehidupan organisasional agar sikap, perilaku dan tindakan mereka sesuai dengan tuntutan dan harapan.

Program akan semakin efektif apabila digunakan pendekatan formal dan informal. Berarti penyelenggaraanya tidak hanya didasarkan pada berbagai kegiatan terstruktur. Penyelenggaraan program penempatan mutlak perlu melibatkan dua pihak, yaitu satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dan para manajer yang terjadi atasan langsung dengan para pegawai. Sudah tentu pastinya antara kedua belah pihak terjadi pembagian tugas yang rapih.

Suatu program penempatan mencakup empat hal utama yaitu aspek kehidupan organisasional, keuntungan bagi para pegawai, perkenalan dan aspek tugas.

1. Kepentingan karyawan baru

Selama masa penempatan karyawan baru itu tentu ingin mengetahui lebih dalam dan lebih pasti berbagai hal yang menyangkut pemenuhan kepentinganya.

2. Penghasilan

Sebagian besar orang, bekerja sebagai pegawai berarti mencari nafkah. Dengan demikian dalam diri setiap karyawan baru pasti terdapat keinginan untuk mengetahui jumlah penghasilanya.

3. Jam kerja

Dengan variasi jam kerja, pada umumnya jam kerja yang berlaku ialah empat puluh jam setiap minggu. Ada organisasi yang memberlakukan empat puluh jam kerja itu dibagi dalam enam hari kerja, tetapi ada pula yang memberlakukan lima hari kerja.

4. Hak cuti

Setiap pekerja berhak cuti dalam setiap tahun kerja. Biasanya hak cuti itu ialah selama dua belas hari kerja. Dalam kurun waktu tersebut karyawan yang bersangkutan mendapat gaji penuh dan waktu cuti itu diperhitungkan sebagai bagian masa aktif untuk perhitungan masa pensiun kelak.

5. Fasilitas yang disediakan

Fasilitas yang disediakan oleh berbagai organisasi bagi para pekerjanya sangat bervariasi. Misalnya, asuransi. Dalam banyak hal organisasi hanya sekedar mendorong para pegawainya mengansurkan diri, keluarga dan kekayaanya, tetapi pembayaran premi diselesaikan sendiri oleh karyawan yang bersangkutan.

6. Pendidikan dan pelatihan

Salah satu untuk mengubah potensi seseorang menjadi kemampuan nyata ialah melalui pendidikan dan pelatihan. Untuk kepentingan itulah berbagai kemungkinan perlu dijelaskan kepada para karyawan baru yang pada gilirannya merupakan dorongan kuat bagi mereka untuk berprestasi semaksimal mungkin. Karena begitu penting mengelola sumber daya manusia secara

profesional tentang program pendidikan dan pelatihan yang sebaiknya diikuti baik dalam rangka peningkatan kemampuan melaksanakan tugas maupun pengembangan karyawan.

7. Perihal pensiun

Mungkin ada yang beranggapan bahwa menjelaskan kebijaksanaan organisasi tentang pensiun kurang relevan dilakukan para karyawan baru yang sedang menjalani program penempatan. Dengan asumsi bahwa semua langkah dalam proses seleksi ditempuh dengan tepat dan baik, diharapkan bahwa karyawan baru yang mengikuti program penempatan akan mengabdikan diri kepada organisasi untuk kurun waktu yang cukup lama, yaitu hingga mereka memasuki pensiun.

### 2.1.2.5 Prosedur Penempatan Karyawan

Dalam setiap kegiatan diperlukan tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaannya. Tahapan tersebut merupakan urutan kronologis yang dilaksanakan tahap demi tahap (step by step) tanpa meninggalkan prinsip dan asas yang berlaku. Prosedur penempatan karyawan yang diambil merupakan pengambilan keputusan (decision making) yang dilakukan Kepala Dinas dengan Kepala subbagian Kepegawaian berdasarkan SK Gubernur yang telah dikeluarkan Badan Kepegawaian pusat/provinsi, baik yang diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun ilmiah.

### 2.1.2.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan

Perencanaan penempatan perlu dipersiapkan dengan matang melalui spesifikasi yang jelas mengenai jumlah orang yang dibutuhkan dan kapan mereka dibutuhkan. Jumlah karyawan yang dibutuhkan dapat dirumuskan dari analisa utilasi dan prediksi angkatan kerja, Sedangkan kapan mereka dibutuhkan dapat di analisa dari keseluruhan angkatan kerja berdasarkan kelompok pekerjaan yang dicari. Tentu saja kebutuhan karyawan baru harus sesuai dengan *time frame/recruitment pipeline*, yaitu jangka waktu sejak resume diterima sampai karyawan baru mulai bekerja.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan menurut Gauzali Saydam (2000:151) yaitu :

1. **Faktor Prestasi Akademis**

   Prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan. Dengan mempertimbangkan faktor prestasi akademis, maka dapat ditetapkan dimana pegawai yang bersangkutan akan ditempatkan sesuai dengan prestasi akademisnya.

2. **Faktor Pengalaman**

   Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan pegawai tersebut. Hal tersebut berdasarkan pada kenyataan yang menunjukan bahwa makin lama bekerja maka makin banyak pengalaman

yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Banyaknya pengalaman bekerja memberikan kecenderungan bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki keahlian dan pengalaman yang relatif tinggi.

3. **Faktor Kesehatan Fisik dan Mental**

   Dalam menempatkan pegawai faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan tidak menutup kemungkinan akan terjadi.Penempatan pegawai pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental pegawai yang bersangkutan.

4. **Faktor Status Perkawinan**

   Mengenai status perkawinan pegawai adalah merupakan hal yang sangat penting,selain untuk kepentingan ketenagakerjaan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai.

5. **Faktor Usia**

   Dalam rangka menempatkan pegawai,faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan.Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

### 2.1.3 Prestasi Kerja

Menurut Wahyudi (2002:101) secara umum penilaian prestasi kerja dapat diartikan :”sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis

tentang prestasi kerja atau jabatan (job performance) seorang tenaga kerja,termasuk potensi pengembangannya.

Dari hasil penilaian prestasi kerja dapat diketahui kelebihan dan kekurangan dari pekerjaan yang dinilai dan hasilnya oleh manajemen dan dijadikan sebagai dasar bagi tindakan-tindakan selanjutnya seperti :

1. Untuk mengukur prestasi kerja,yakni sampai sejauh mana seorang tenaga kerja berhasil dalam pekerjaannya.
2. Untuk mengukur keberhasilan tenaga kerja dalam mengikuti program pelatihan dan pengembangan.
3. Untuk mengumpulkan data yang akan digunakan dalam rangka memperbaiki atau mengembangkan kecakapan tenaga kerja,disamping untuk melakukan pengecekan secara periodik.
4. Untuk mengumpulkan data guna pertimbangan-pertimbangan dalam peogram mutasi personal.
5. Untuk mengumpulkan data yang diperlukan guna menetapkan pemberian intensif.

#### 2.1.3.1 Pengertian prestasi kerja

Kegiatan yang dilakukan karyawan dalam melakukan aktivitas perusahaan bertitik tolak pada kemampuan mereka untuk tugas yang diberikan. Hal ini didasarkan pada kinerja yang baik dan tentu mempunyai syarat-syarat yang harus dipenuhi. Maka peranan pimpinan dalam memberikan motivasi kepada karyawan mutlak diperlukan agar karyawan lebih giat dalam bekerja.

Pada dasarnya prestasi kerja itu mencakup kecakapan, keterampilan, pengalaman maupun memanfaatkan waktu secara efisien, bertanggung jawab terhadap tugas, hasil kerja melebihi yang ditentukan.

Menurut Marihot Tua Efendi (2005:105) prestasi kerja adalah:"Hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi".

Menurut Mangkunegara (2000), prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2003), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Wahyudi (2002:101) "Prestasi kerja (performance apprasial) memiliki beberapa istilah yang dapat ditukarkan pengertiannya,yaitu:Merit Rating behavior assessment,employ evaluation,personal review dan sebagainya".

Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa besar kecilnya tingkat prestasi kerja seseorang karyawan dapat diukur berdasarkan kemampuan dan penerimaan atas penjelasan tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja, juga kemampuan dan minat seorang pekerja.

Untuk mencapai prestasi kerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia. walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi kalau orang yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

### 2.1.3.2 Tujuan dan manfaat prestasi kerja

Prestasi karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Menurut Hasibuan (2003), adapun manfaat dari penilaian tersebut adalah :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi,pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja dan sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
3. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance yang baik.
4. Sebagai alat untu mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan agar diketahui minat dan kebutuhan bawahanya.
5. Sebagai alat untuk melihat kekurangan dan kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

6. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.

7. Untuk mengidentifikasi kelemahan personal sehingga menjadi bahan pertimbangan agar biasa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan, serta sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan karyawan.

### 2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:67) ada dua faktor yang mempengaruhi penetapan prestasi kerja, yaitu faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation), hal ini sesuai dengan pendapat Davis (1964:480) yang merumuskan:

a. Human performance = ability + motivation
b. Motivation = Attitude + Situaation
c. Ability = Knowledge + Skill

1. Faktor Kemampuan

   Secara psikologis,kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (knowledge + skill).Artinya,pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) denagn pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari,maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi tumbuh dari sikap (attitude) seseorang pegawai yang menghadapi situasi (situation) kerja.Motivasi merupakan kondisi yang menggerakan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 2.1.4 Keterkaitan antara variable

#### 2.1.4.1 Hubungan Seleksi dengan Penempatan Kerja Karyawan

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:162) penempatan kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai luang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2004:63) "Penempatan adalah menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut".

Menurut B. Siswanto (2002:162) menyatakan Bahwa "Penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan, kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan lingkup yang telah ditetapkan serta

mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya".

### 2.1.4.2 Hubungan Seleksi dengan Prestasi Kerja Karyawan

Seleksi untuk setiap penerimaan karyawan baru harus dilakukan secara cermat, jujur dan objektif supaya diperoleh karyawan yang qualified dan penempatannya yang tepat,sehingga relative mudah dalam mencapai sasaran yang diinginkan.

Menurut Bambang Wahyudi (2002:94) dasar yang digunakan dalam kegiatan penempatan karyawan bermula dari analisis jabatan, deskripsi jabatan atau persyaratan jabatan. Analisis jabatan adalah suatu penentuan dari suatu jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas dalam jabatan itu dengan baik

Seleksi penempatan tenaga kerja yang qualified pada tempat yang tepat akan memberikan kesempatan kepada tenaga kerja untuk memberikan prestasi kerjanya untuk realisasi tujuan perusahaan (Manullang 2006:80)

Menurut Cut Zurnali (2010) menyatakan bahwa sebuah organisasi atau perusahaan harus dapat mencari dan menarik calon karyawan yang memiliki kemampuan bekerja dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, yang biasa disebut pekerja pengetahuan (knowledge worker)

### 2.1.4.3 Hubungan Sistem Penempatan Dengan Prestasi Kerja Karyawan

Ada beberapa pendapat dari beberapa ahli yang mengemukakan hubungan atau keterkaitan antara penempatan karyawan dengan prestasi kerja, antara lain sebagai berikut:

Menurut Yana Octaria (2000:33) menjelaskan bahwa penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu cara yang menunjang kearah terciptanya prestasi,sehingga hal ini dapat mencapai tujuan perusahaan karena didapatnya orang-orang yang tepat, dimana orang-orang tersebut dapat memenuhi kebutuhan masa sekarang dan masa akan datang perusahaan serta meningkatkan prestasi kerja masa yang akan datang.

Menurut Komaruddin menjelaskan, yang dikutip oleh Suwatno (2001:24) bahwa:"Penempatan pekerjaan karyawan pada jabatan yang tepat akan berdampak pada setiap karyawan, mereka dapat bertugas dengan efisien, dapat mengembangkan diri untuk berprestasi dan merasa puas".

Menurut ***Schuler*** and ***Jacson*** (2000 : 372), yang dikutip dalam makalah **Umi Narimawati** (2003), maka dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan yang benar bermanfaat, diantaranya mencegah tingginya angka keluar masuk karyawan, keselamatan karyawannya terjaga, tidak menimbulkan konflik, semangat dan kegairahan kerja, prestasi kerja yang tinggi, produktivitas meningkat dan lain sebagainya.

### 2.1.4.4 Hubungan Seleksi dan Sistem Penempatan dengan Prestasi Kerja Karyawan

Adapun beberapa pengertian menurut ahli antara lain:

Menurut Veithzal Rivai (2004:211) ”Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali dari seseorang karyawan kepada pekerjaan barunya”.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2004:63) “Penempatan adalah menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut”.

Menurut B. Siswanto (2002:162) menyatakan Bahwa “Penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan, kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan lingkup yang telah ditetapkan serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya”.

Menurut Gauzali Saydam (2000:151) penempatan karyawan adalah proses kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Marihot Tua Efendi (2002: 156) “Penempatan merupakan proses penugasan / pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas /jabatan baru atau jabatan berbeda”.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh para peneliti-peneliti terdahulu menghasilkan kesimpulan mengenai pengaruh seleksi dan sistem penempatan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu sebagai berikut:

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

| No. | Nama Peneliti | Tahun | Judul | Kesimpulan | Persamaan | Perbedaan |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1.** | **INDAH WIJAY ANTI** | 2009 | Pengaruh seleksi penerimaan karyawan dan penempatan kerja terhadap prestasi karyawan PT.Wangsa Jatra Lestari | Salah satu faktor yang dibutuhkan agar calon karyawan dapat berkerja baik maka dibutuhkannya penempatan posisi berkerja yang sesuai, berharap dalam mencapai tujuan | Di sini penulis melihat persamaan antara seleksi dengan penempatan | Adapun perbedayaan disini yaitu adanya motivasi berpengaruh terhadap prestasi |

| No. | Nama Peneliti | Tahun | Judul | Kesimpulan | Persamaan | Perbedaan |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **2.** | **Riko Azhari** | 2009 | Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT.Bank SUMUT Pusat Medan Dengan Regresi Linier Berganda | Proses seleksi yang efektif harus digunakan dengan mempertimbangkan informasi tentang analisis pekerjaan karena dalam analisis tersebut tergambar uraian pekerjaan. | Di sini penulis melihat persamaan antara seleksi dan sistem penempatan terhadap prestasi kerja karyawan | Adapun perbedayaan disini yaitu adanya kompentensi yang berpengaruh terhadap prestasi kerja |

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Peranan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan sangatlah penting.keberhasilan yang ingin dicapai perusahaan sangat tergantung kepada para karyawan yang diberi tugas. Namun permasalahan sebenarnya tidaklah sederhana itu,karena justru keberhasilan perusahaan akhirnya terletak pada ketepatan dalam menetapkan karyawan. Kenyataan menunjukan bahwa jarang terjadi seseorang karyawan langsung dapat ditempatkan pada posisi yang tepat.

Seleksi yang diterapkan oleh perusahaan atau seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integritas yang serasi dan mendorong produktivitas (gairah) kerja/prestasi kerja karyawan untuk mencapai tujuan yang maksimal.

Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat. Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil. Jadi, proses seleksi ialah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Langkah-langkah ini mencakup pemanduan kebutuhan – kebutuhan kerja pelamar dan organisasi.

Penempatan karyawan dilakukan terhadap karyawan baru, karyawan lama dalam posisi dan jabatan yang baru,sebagai akibat adanya program mutasi. Perlu dipahami bahwa kesalahan penempatan akan dapat dirasakan akibatnya tidak saja pada unit kerja yang bersangkutan tetapi juga pada unit kerja lain, sehingga operasi perusahaan akan terganggu tidak saja untuk masa sekarang tetapi juga pada masa yang akan datang.

Melalui kegiatan penempatan karyawan pada suatu tempat atau jabatan tertentu pada akhirnya akan dapat diketahui apakah karyawan yang bersangkutan dapat memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh jabatan ditempat karyawan itu ditugaskan. Jika kemampua bekerja dari karyawan telah sesuai dengan standar yang dibutuhkan, maka sudah tercipta penempatan yang tepat.

Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan yang bersangkutan. Menurut Sastrohadiwiryo (2002:162), penempatan kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang

terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya. Sitem penempatan yang tepat akan menemukan" the rigth man on the right places". Kegagalan dalam melakukan penempatan dapat menjadi penghambat bagi proses pencapaian tujuan perusahaan. Sistem rekrutmen harus benar-benar dilakukan karena menyangkut proses jangka panjang dari karyawan sehingga orang yang tepat akan diperoleh. Seleksi dan penempatan kerja yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka tujuan perusahaan dapat tercapai.

Penempatan karyawan yang tepat akan tercipta, manakala kemampuan bekerja dari pegawai sudah sesuai dengan standar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Keputusan mengenai penempatan dimaksudkan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.

Adapun beberapa pengertian penempatan (*placement*) menurut para ahli, antara lain :

Menurut ***Schuler*** & ***Jacson*** (2000:372) dalam makalah yang diterjemahkan oleh **Umi Narimawati** ( 2003 : 12) berpendapat bahwa :

"Tepat tidaknya penempatan seseorang bergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang dan tuntutan pekerjaan, juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan, serta kesempatan, dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan."

Menurut Gauzali Saydam (2000:151) penempatan karyawan adalah proses kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan untuk

menentukan lokasi dan posisi seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Bambang Wahyudi (2002:94) dasar yang digunakan dalam kegiatan penempatan karyawan bermula dari analisis jabatan, deskripsi jabatan atau persyaratan jabatan. Analisis jabatan adalah suatu penentuan dari suatu jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi,serta persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas dalam jabatan itu dengan baik.

Informasi yang didapat dari suatu analisis jabatan akan disusun dalam bentuk suatu deskripsi jabatan (Job Description), yang berisi keterangan mengenai suatu jabatan.Didalamnya digambarkan secara rinci tentang tugas,tanggung jawab,kewajiban suatu jabatan tertentu yang perlu diketahui oleh orang yang akan menduduki jabatan yang bersangkutan.

Penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Kebanyakan keputusan penempatan dibuat oleh manajer lini. Biasanya penyelia karyawan dalam konsultasi dengan tingkat manajer lini yang lebih tinggi memutuskan penempatan masa depan untuk setiap karyawan. Peranan departemen SDM adalah memberi pendapat pada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan menyediakan bimbingan kepada para karyawan

A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) menjelaskan definisi prestasi kerja ,menurutnya Anwar:

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*

(prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.Menurut Anwar Prabu Mangkunegara kinerja (prestasi kerja) adalah:

"Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Dari pengertian mengenai prestasi kerja, dapat diperoleh sedikit gambaran bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang bisa ditunjukan oleh seorang pegawai baik itu dalam bentuk kuantitas atau pun kualitas dari pekerjaannya pada perusahaan.Prestasi kerja sangat penting bagi perusahaan karena dapat mengetahui sejauh mana kemajuan yang dialami oleh karyawannya, juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk perkembangkan perusahaan dimasa mendatang.

Dari pendapat **A.A Anwar prabu Mangkunegara (2000:67)** tentang definisi prestasi kerja,maka penulis menarik kesimpulan menyangkut beberapa indikator dari prestasi kerja itu sendiri,yaitu:

1.Kualitas kerja
2.Kuantitas kerja
3.Tanggung jawab
4.Inisiatif
5.Kerja sama
6.Ketaatan

Dari definisi serta pendapat para ahli menyangkut penempatan dan prestasi kerja, diperoleh suatu gambaran bahwa penempatan diterapkan oleh suatu perusahaan atau organisasi semata-mata bukan hanya bertujuan agar perusahaan dapat menemukan karyawan yang baik dan berkualitas. Jika ditelaah lebih jauh lagi, penempatan sangat efektif dalam upaya peningkatan prestasi kerja seorang pegawai.

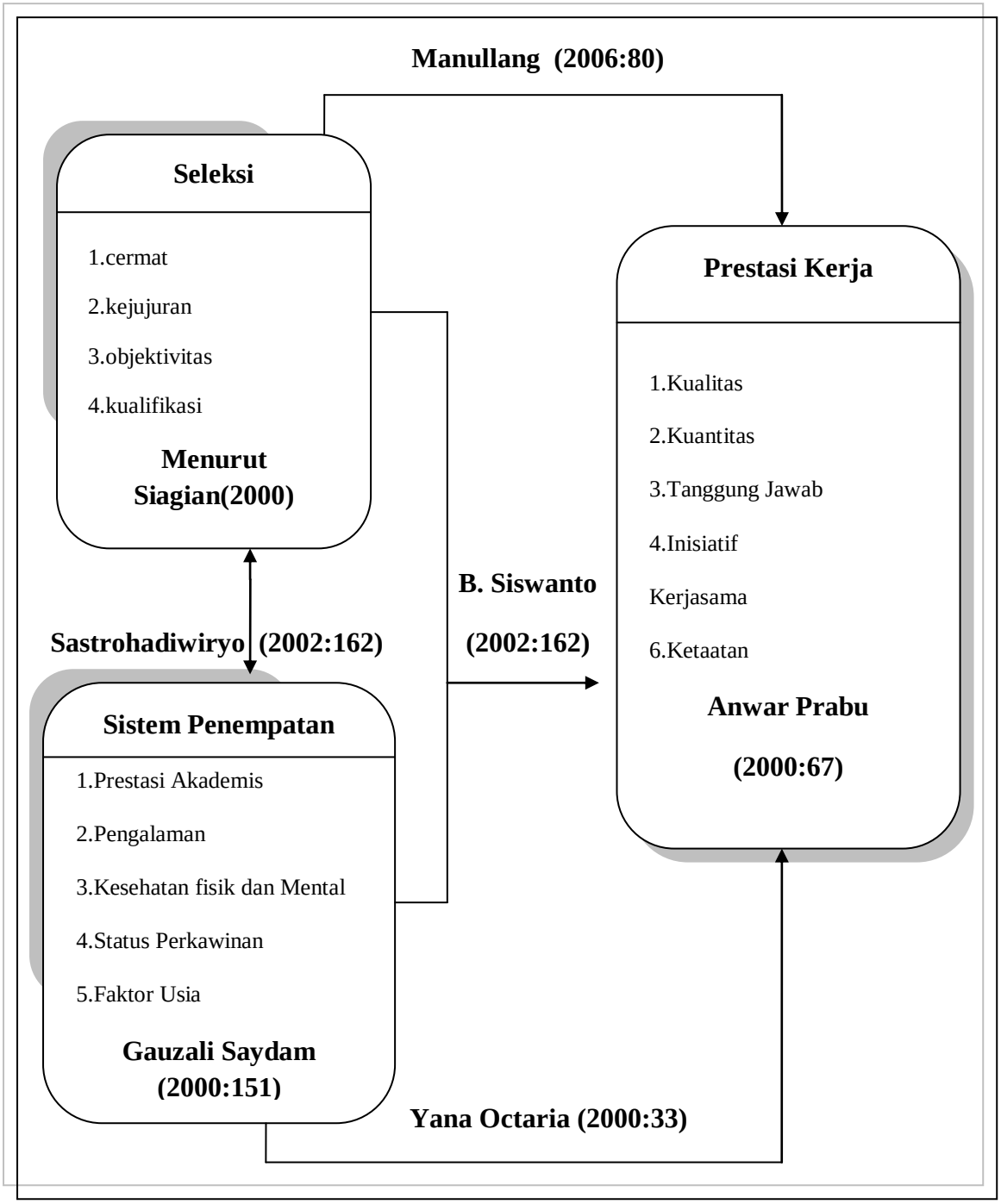
Hubungan antara penempatan karyawan dan prestasi kerja karyawan tersebut bisa dilihat dari pendapat ahli, sebagai berikut:

Menurut Komaruddin menjelaskan,yang dikutip oleh Suwatno(2001:24) bahwa:"Penempatan pekerjaan karyawan pada jabatan yang tepat akan berdampak pada setiap karyawan, mereka dapat bertugas dengan efisien, dapat mengembangkan diri untuk berprestasi dan merasa puas".

Menurut Yana Octaria (2000:33) menjelaskan bahwa penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu cara yang menunjang kearah terciptanya prestasi, sehingga hal ini dapat mencapai tujuan perusahaan karena didapatnya orang-orang yang tepat, dimana orang-orang tersebut dapat memenuhi kebutuhan masa sekarang dan masa akan datang perusahaan serta meningkatkan prestasi kerja masa yang akan datang.

Dari pendapat diatas, dapat dipahami dengan jelas bahwa Seleksi dan penempatan karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja orang tersebut. Sehingga penulis merangkum berbagai pendapat serta teori menyangkut Seleksi,

penempatan karyawan dan prestasi kerja dalam suatu bagan kerangka pemikiran, sebagai berikut :




**Gambar 2.2**

**Paradigma Kerangka Pemikiran**

## 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang bersifat sementara atau dengan anggapan, pendapat atau asumsi yang mungkin benar dan mungkin salah. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang disajikan penulis adalah **"Analisis Seleksi Dan Sistem Penempatan Karyawan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja".**

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Seleksi berpengaruh terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT. Graha Sarana Duta (Telkom Group) Bandung.
2. Sistem Penempatan Karyawan berpengaruh terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT. Graha Sarana Duta (Telkom Group) Bandung.
3. Seleksi dan Sistem Penempatan Karyawan berpengaruh secara simultan terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT. Graha Sarana Duta (Telkom Group) Bandung.