

**PENGARUH SELEKSI DAN PENEMPATAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. LINGGARJATI MAHARDIKA MULIA
PACITAN**

SKRIPSI



Oleh :

ANA TRISNAWATI

NIM 210715080

Pembimbing :

DWI SETYA NUGRAHINI, M. Pd.

DTNP.010

JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

2019

ABSTRAK

Ana Trisnawati, 2019. Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan. Skripsi. Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing Dwi Setya Nugrahini, M.Pd.

Kata Kunci: Tenaga Kerja, Keahlian, dan Pendidikan.

Seleksi merupakan pemilihan tenaga kerja yang telah tersedia, sedangkan penempatan adalah menyesuaikan atau mencocokkan kualifikasi individu dengan tuntutan pekerjaan. Menurut Kaswan, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah aspek seleksi. Selain itu menurut Anwar Prabu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah penempatan. Selain itu menurut Mathis dan Jackson, “tanpa adanya kesesuaian seleksi dan penempatan dengan tuntutan pekerjaan, kemungkinan kinerja karyawan akan lebih rendah.”

Seleksi yang dilakukan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan dilakukan dengan cukup sederhana, biasanya bagian HRD (*Human Resource Development*) hanya mempertimbangkan dari berkas lamaran yang dikirim oleh pelamar. Sedangkan penempatan pada perusahaan ini tidak disesuaikan dengan jenjang pendidikan yang telah ditempuh oleh karyawan. Namun kinerja karyawan bila dilihat secara kualitatif, artinya seberapa baik dan seberapa lengkap hasil kerja dari karyawan. Sejauh ini hasil kerja karyawan secara kualitatif adalah baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1. Pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan. 2. Pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan. 3. Pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dengan menggunakan pendekatan penelitian korelasional atau asosiatif.

Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa; *Pertama*, seleksi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, karena nilai signifikansi sebesar 0,738. Artinya sederhananya proses seleksi pada perusahaan ini tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Kedua*, penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, karena nilai signifikansi sebesar 0,003. Selain itu diperoleh nilai korelasi dengan tanda positif, artinya penempatan berhubungan secara searah dengan kinerja karyawan. Sehingga penempatan pada perusahaan ini harus diperbaiki. *Ketiga*, seleksi dan penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, karena diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000.

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara :

Nama : Ana Trisnawati

NIM : 210715080

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan : Ekonomi Syariah

Judul : Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan
pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqosah.

Ponorogo, 17 April 2019

Mengetahui,

Kajur



Unun Roudlotul Janah, M.Ag

NIP. 197507162005012005

Menyetujui,

Pembimbing



Dwi Setya Nugrahini, M.Pd.

DTNP. 010



**KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) PONOROGO**

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Ana Trisnawati
NIM : 210715080
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Ekonomi Syariah
Judul : Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan

Skripsi ini telah dipertahankan pada sidang Munaqosah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 14 Mei 2019

Dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana dalam ilmu Ekonomi dan Bisnis Islam, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 21 Mei 2019

Tim Penguji

1. Ketua Sidang : Dr. Aji Damanuri, M. E. I.
2. Penguji 1 : Agung Eko Purwana, SE, MSI.
3. Penguji 2 : Dwi Setya Nugrahini, M. Pd.

Ponorogo, 22 Mei 2019
Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.
NIP: 197207142000031005

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ana Trisnawati
NIM : 210715080
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi : Ekonomi Syariah
Judul Skripsi/Tesis : Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 23 Mei 2019

Penulis



Ana Trisnawati



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

Jl. Pramuka 156 Ponorogo 6347 Telp. (0352) 481277

Website : www.iainponorogo.ac.id

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ana Trisnawati
NIM : 210715080
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi : Ekonomi Syariah
Judul Skripsi/Tesis : Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis tersebut adalah benar-benar hasil karya sendiri. Di dalam tidak terdapat bagian yang berupa plagiat dari karya orang lain, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan di dalam karya tulis ini, saya bersedia menanggung resiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya.

Ponorogo, 23 Mei 2019

Penulis,

Ana Trisnawati

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya memerlukan dua sumber daya yang penting, terutama dalam suatu usaha industri, yaitu sumber daya alam dan sumber daya manusia. Keberadaan keduanya sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena keduanya saling mendukung dan mensukseskan tujuan perusahaan. Namun dalam berbagai aspek, sumber daya manusia menjadi lebih penting, karena dengan kualitas sumber daya manusia yang baik dan kompeten, maka bentuk dari sumber daya alam yang ada, akan dapat diubah menjadi suatu produk atau jasa yang berkualitas dan memiliki nilai ekonomi tinggi.

Sumber daya manusia merupakan orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.¹ Sumber daya manusia merupakan penggerak utama dalam suatu perusahaan. Dapat dikatakan bahwa manusia adalah aset perusahaan yang tidak dapat dinilai dengan uang, karena keberadaannya yang sangat penting itulah perlu adanya manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kerja dari sumber daya manusia yang ada pada perusahaan. Sehingga kegiatan

¹ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2006), 21.

manajemen suatu sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dilakukan oleh suatu bagian tersendiri yang keberadaannya sangat penting, yaitu biasa disebut dengan HRD (*human resources development*) atau juga biasa disebut dengan bagian personalia.

Fungsi dari sumber daya manusia sendiri meliputi kegiatan seperti penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan. Selain itu tujuan dari personalia dalam setiap perusahaan adalah tersedianya sumber daya manusia yang terampil, siap pakai dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Tenaga kerja menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan. Hal ini dapat diupayakan melalui seleksi yang ketat untuk calon pekerja dan penempatan kerja sesuai dengan tempat yang tepat.

Seleksi merupakan pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Pada dasarnya tujuan dari seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi.² Dengan kata lain tujuan dari seleksi adalah mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku suatu jabatan tertentu. Kegiatan seleksi ini merupakan langkah awal penentu kualitas karyawan yang akan dipekerjakan, karena melalui seleksi, HRD akan mengetahui etos kerja dan keahlian calon karyawan yang akan dipekerjakan, serta dapat disesuaikan dengan jabatan yang akan diisi oleh calon karyawan tersebut.

² Ibid., 92.

Seleksi menurut perspektif Islam harus dilakukan secara adil. Hal ini dilakukan supaya karyawan yang diperoleh dan dipekerjakan dalam suatu perusahaan adalah karyawan yang berkualitas, memiliki potensi yang tinggi, jujur dan dapat bekerjasama dalam tim.

Sebagaimana disebutkan dalam sebuah kisah Khalifah Ali Bin Abi Thalib RA. pernah memerintahkan Asytar al-Nukhai (gubernur Mesir) untuk mendapatkan pekerja-pekerja yang andal. Dalam perintahnya Ali mengatakan, yang artinya:

“Jika engkau ingin mengangkat karyawan, maka pilihlah secara selektif. Janganlah engkau mengangkatnya karena ada unsur kecintaan dan kemuliaan, karena hal ini akan menciptakan golongan durhaka dan khianat. Pilihlah karyawan karena pengalaman dan kompetensi yang dimiliki”.³

Dalam kisah tersebut jelas bahwa kegiatan seleksi harus dilakukan secara obyektif dan dilakukan secara adil, dengan tetap mempertimbangkan pengalaman dan keahlian dari sumber daya manusia yang sedang diseleksi. Selain itu apabila proses seleksi yang dilakukan sudah benar dan tepat maka akan mendukung penggunaan tenaga kerja yang efektif dan efisien.

Penempatan pegawai hendaklah memperhatikan azas *the right man in the right place and the right man behind the right job*. Penempatan berarti menyesuaikan atau mencocokkan kualifikasi individu dengan tuntutan pekerjaan.⁴ Maka penempatan pegawai adalah suatu proses yang penting

³ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 82-83.

⁴ Tjuthu Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber daya Manusia Teori Aplikasi dan Isu Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2013), 115-116.

dalam suatu perusahaan, karena dalam proses ini harus benar-benar dilakukan dengan tepat, artinya pekerjaan yang akan diisi oleh seorang karyawan harus disesuaikan dengan keahlian dari karyawan tersebut. Untuk mencapai ketepatan dalam penempatan pegawai hendaklah memperhatikan beberapa faktor, yakni; pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan pengalaman kerja.

Rasul telah mengingatkan umatnya untuk tidak sembarangan menugaskan karyawan melakukan suatu pekerjaan yang bukan bidang yang diketahuinya. Sebagai mana yang disebutkan dalam sebuah hadits:

“Ketika engkau menyia-nyiakan amanah, maka tunggulah kehancuran’. Dikatakan, ‘Wahai Rasulullah, apa yang membuatnya sia-sia?’ Rasul bersabda, ‘Ketika suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya’.” (HR. Bukhari).⁵

Dalam hadis tersebut jelas bahwa dalam kegiatan penempatan yang terpenting diperhatikan adalah terkait kesesuaian antara bidang kerja dalam suatu jabatan dengan keahlian dari karyawan tersebut.

Menurut Kaswan, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah aspek seleksi.⁶ Selain itu menurut Anwar Prabu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah penempatan.⁷ Selain itu menurut Mathis dan Jackson, “tanpa adanya kesesuaian seleksi dan

⁵ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber*, 89-90.

⁶ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk keunggulan Bersaing Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 190.

⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 67.

penempatan dengan tuntutan pekerjaan, kemungkinan kinerja karyawan akan lebih rendah.”⁸ Sehingga berdasarkan teori yang telah dipaparkan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa, jika seleksi dan penempatan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun sebaliknya jika seleksi dan penempatan buruk maka akan menurunkan kinerja karyawan.

PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan merupakan, perusahaan yang bergerak di bidang produksi *plywood* atau kayu lapis. Perusahaan PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, juga termasuk dalam salah satu pabrik *plywood* (*Wood Industries*) terbesar di Indonesia. Kegiatan manajemen pada perusahaan ini juga sudah dilakukan secara terperinci dan terstruktur dengan baik, tidak terkecuali dalam kegiatan manajemen kerja karyawan (manajemen sumber daya manusia), yang dilakukan oleh bagian HRD (*Human Resource Developmen*). Namun sangat disayangkan pada proses seleksi dan penempatan karyawan masih terdapat kesalahan dan ketidaksesuaian dengan bidang kerja karyawan tersebut.

Kegiatan seleksi pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan belum memiliki panduan baku untuk penilaian sumber daya manusia atau pelamar, sehingga terkadang proses seleksi hanya dilakukan secara sederhana, seperti hanya mempertimbangkan dari berkas-berkas yang diajukan oleh sumber daya manusia, berkas-berkas tersebut antara lain:

1. Surat lamaran pekerjaan.
2. Surat izin suami (bagi perempuan yang telah berkeluarga).

⁸ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber daya Manusia*, terj. Diana Angelica (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 263.

3. Foto copy KTP.
4. Surat kesehatan.
5. Daftar riwayat hidup.
6. Pas foto terbaru 4x6 (2 lembar).

Sedangkan dalam kegiatan penempatan, PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan pada beberapa bagian atau jabatan tidak sesuai dengan tingkat pendidikan yang telah ditempuh oleh karyawan. Antara lain bagian administrasi pemasaran diisi oleh lulusan sarjana pendidikan bahasa indonesia, bagian administrasi produksi diisi oleh lulusan SMA, bagian administrasi logistik diisi oleh lulusan sarjana PGSD, dan bagian administrasi gudang diisi oleh lulusan sarjana BK. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan yang Lulus Seleksi Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Bagian Penempatan Kerja PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan Tahun 2015-2017

Tahun	Tingkat pendidikan						Penempatan	
	SD	SMP	SMA	D1	D3	S1	Bagian	Jml
2015	-	-	-	-	-	3	HRD dan Staf HRD	3
	-	-	2	-	-	3	Administrasi	5
	-	23	33	-	-	-	Repair	56
	-	12	26	-	-	-	HPV	38
	1	-	6	-	-	1	Finishing	8
	-	-	8	-	-	-	Engenering	8
	2	6	12	-	-	-	Log	20
	-	4	11	-	-	-	GS	15
2016	1	11	10	-	-	-	Repair	22
	1	3	24	-	-	1	HPV	29
	1	7	13	-	-	1	Finishing	22
	-	5	13	-	-	1	Log	19
	1	3	6	-	1	-	GS	11
2017	-	-	-	-	-	1	HRD	1
	-	-	-	-	-	1	Ass. Manager	1
	-	-	-	-	-	3	Administrasi	3
	-	4	15	-	-	-	Repair	19
	-	2	2	-	-	-	HPV	4

	-	2	5	-	-	-	Finishing	7
	-	3	3	-	-	-	Log	6
	-	1	6	-	-	-	GS	7

Sumber : Data Karyawan PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan 2018.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui penempatan karyawan berdasarkan jenjang pendidikannya mulai dari SD sampai S1. Namun sangat disayangkan penempatan tersebut masih belum sesuai berdasarkan tingkat pendidikan yang telah ditempuh oleh karyawan. Hal ini diketahui dari tahun 2015 terdapat lima karyawan baru bagian administrasi, yaitu dari lulusan sarjana ekonomi, lulusan sarjana pendidikan bahasa indonesia, sarjana PGSD dan dua lulusan SMA. Serta pada tahun 2017 terdapat 3 karyawan baru bagian administrasi, yaitu dari lulusan sarjana BK, sarjana akuntansi dan sarjana ekonomi syariah.

Salah satu pengukuran kinerja adalah secara kualitatif, artinya seberapa baik dan seberapa lengkap hasil kerja dari karyawan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan bapak Rio Mandafar terkait kinerja karyawan beliau menyatakan bahwa:

“Kinerja karyawan PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan saat ini baik dan bagus, pekerjaan mereka atau hasil kerja mereka sampai saat ini tidak terdapat masalah dan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan, karena mereka sebelumnya telah melewati masa training selama enam bulan dan pada masa tersebut karyawan dibimbing langsung oleh supervisor atau kepala bagian masing-masing, sampai mereka benar-benar memahami pekerjaannya.”⁹

Sehingga berdasarkan teori dan fakta yang telah dipaparkan di atas terdapat *gap* atau ketidaksesuaian antara teori dengan kenyataan atau fakta, di mana pada teori menyebutkan bahwa, jika seleksi dan penempatan buruk

⁹ Rio Mandafar M, *Wawancara*, 21 September 2018.

maka kinerja karyawan akan turun atau rendah. Namun fakta pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan tidak demikian, pada faktanya adalah seleksi dan penempatan pada perusahaan tersebut adalah belum sesuai atau buruk, namun kinerja karyawannya adalah baik. Dengan demikian penulis tertarik dan termotivasi untuk mengangkat penelitian dengan judul **“Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka dirumuskan pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan?
2. Apakah penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan?
3. Apakah seleksi dan penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.

2. Untuk mengetahui pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.
3. Untuk mengetahui pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.

D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas kegunaan dari penelitian ini antara lain:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif yang bernilai ilmiah bagi perkembangan khazanah ilmu Ekonomi Syariah dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya pada seleksi, penempatan dan kinerja karyawan. Selain itu supaya pembaca dapat menambah pemahaman terkait seleksi, penempatan dan kinerja karyawan tersebut.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait dalam penelitian ini, diantaranya:

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu pertimbangan bagi perusahaan PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan ataupun pihak lain dalam pengambilan keputusan, khususnya pada kegiatan seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumber pengetahuan umum, rujukan serta acuan kepada tenaga kerja ataupun calon tenaga kerja yang ingin memahami terkait seleksi dan penempatan pada jabatan atau bidang kerja tertentu dalam suatu perusahaan.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pemerintah, khususnya kementerian ketenagakerjaan, supaya dapat meningkatkan penempatan tenaga kerja dan kesempatan kerja.

E. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pemahaman, penjelasan, dan penelaahan bahasan pokok permasalahan yang akan dibahas maka, skripsi ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TEORI, PENELITIAN TERDAHULU,

KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESIS

Bab ini berisi landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang rancangan penelitian, variabel penelitian dan definisi operasional, populasi

dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode pengolahan dan analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil pengujian Instrumen (validitas dan reliabilitas), hasil pengujian deskripsi, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dan saran dari penulis.



BAB II

TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dinilai dari hasil kerjanya. Kinerja disini dapat dikatakan juga sebagai hasil kerja seorang karyawan dalam suatu perusahaan. Kinerja dapat diukur melalui evaluasi dan penilaian kinerja. Selanjutnya hasil dari penilaian kinerja tersebut digunakan oleh perusahaan khususnya manajer HRD (*human resource development*) sebagai informasi dasar yang akan digunakan untuk mengevaluasi keefektifan dan kesuksesan berbagai kebijakan sumber daya manusia mulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan berbagai proses lainnya.¹

Evaluasi kinerja sumber daya manusia merupakan kegiatan mengukur dan menilai prestasi kerja sumber daya manusia dalam menggunakan material, alat kerja, metode kerja, modal kerja dan informasi untuk mencapai sasaran kerja. Sumber daya manusia yang dievaluasi kinerjanya meliputi seluruh sumber daya manusia di berbagai level

¹ Dewi Hanggraeni, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Lembaga Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2012), 122.

manajemen, khususnya sumber daya manusia divisi marketing, sumber daya manusia divisi produksi dan sumber daya manusia divisi keuangan.²

Sehingga dengan demikian kinerja dari seorang karyawan akan mempengaruhi dan menentukan kinerja dari perusahaan, maka sangat diperlukan melakukan berbagai strategi yang efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan, salah satunya adalah lebih selektif terhadap pemilihan calon karyawan dan berhati-hati dalam melakukan penempatan.

a. Devinisi Kinerja Karyawan

Konsep kinerja merupakan singkatan dari 'kinetika energi kerja'. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Istilah kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan, alat, fungsi-fungsi manajemen (produksi, pemasaran, keuangan) atau keluaran seorang pegawai.³

Selain itu menurut Bernardin dan Russell, kinerja merupakan catatan *out-come* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Pengertian kinerja di sini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi

² Darsono Prawironegoro dan Dewi Utari, *Manajemen SDM Abad 21* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), 221.

³ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Selemba Empat 2009), 5-6.

mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu.⁴

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kaswan, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah aspek seleksi. Terkait seberapa cermat atau ketat perusahaan dalam menyeleksi tenaga kerja, karena karyawan yang tidak cocok dengan pekerjaannya akan memicu *overstaffing* dan biaya tenaga kerja yang berlebihan. Jika perusahaan mempunyai komitmen terhadap kinerja maka harus mempertimbangkan semua faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah seleksi.⁵

Sedangkan menurut Anwar Prabu, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah penempatan. Dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).⁶

⁴ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), 276.

⁵ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk keunggulan Bersaing Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 190.

⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 67.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor.

Faktor-faktor tersebut antara lain:

1) Lingkungan Eksternal

Faktor ini meliputi, kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat dan kompetitor.

2) Faktor Internal Karyawan

Faktor ini meliputi, bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik dan keadaan psikologi. Selain itu dalam faktor ini juga dipengaruhi oleh perilaku kerja karyawan yang meliputi, etos kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, sikap kerja, keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan kelayakan.

3) Lingkungan Internal Organisasi

Faktor ini meliputi, visi, misi dan tujuan organisasi; kebijakan organisasi; bahan mentah; teknologi; strategi organisasi; sistem manajemen; kompensasi; kepemimpinan; modal; budaya organisasi; iklim organisasi; dan teman sekerja.⁷

c. Kriteria untuk Mengukur Kinerja

⁷ Wirawan, *Evaluasi Kinerja*, 6-7.

Setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran.

Kriteria tersebut antara lain:

1) Kualitatif

Ukuran kuantitatif dapat diukur dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

2) Kuantitatif

Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai. Standar ini dapat diekspresikan dengan sebagai tingkat kesalahan seperti jumlah atau presentase kesalahan yang diperoleh perunit hasil kerja.

3) Ketepatan Waktu Pelaksanaan Tugas atau Penyelesaian Produk

Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu. Kriteria ini menjawab pertanyaan, seperti kapan, berapa cepat, atau dalam periode apa.

4) Efektivitas Penggunaan Sumber Organisasi

Standar ini dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan disyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu, seperti uang dan bahan baku.

5) Cara Melakukan Pekerjaan

Digunakan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan.

6) Efek atas Suatu Upaya

Pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja.

7) Metode Melaksanakan Tugas

Standar yang digunakan juga dilakukan jika ada undang-undang, kebijakan, prosedur standar, metode dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima.

8) Standar Sejarah

Standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar sekarang.

9) Standar Nol atau Absolut

Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika ada alternatif lain.⁸

2. Seleksi

Proses seleksi merupakan satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Dikarenakan terdapatnya sekelompok pegawai yang memenuhi tuntutan

⁸ Wirawan, *Evaluasi Kinerja*, 69-71.

organisasional atau tidak sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi dilakukan.⁹

Kegiatan seleksi memiliki arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan. Apabila proses seleksi dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen SDM, maka proses seleksi akan mampu menghasilkan karyawan terpilih yang dapat memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Akan tetapi apabila proses ini dilaksanakan secara tidak baik, maka perusahaan akan memperoleh dampak negatif karena mungkin saja didapatkan bukan karyawan yang terpilih dan cocok dengan kebutuhan perusahaan.¹⁰

Proses seleksi dilaksanakan dengan mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan intelegensia yang tinggi dan tekad yang kuat dalam melaksanakan pekerjaan. Strategi seleksi turut mempertimbangkan kecocokan antara individu dan perusahaan, di samping mempertimbangkan faktor pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh calon karyawan. Semakin efektif proses seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi

⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 131.

¹⁰ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 114.

perusahaan, selain itu seleksi yang efektif akan berpengaruh langsung pada prestasi kerja karyawan dan kinerja finansial perusahaan.¹¹

a. Pengertian Seleksi Karyawan

Seleksi adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Menurut Hasibuan, seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan pada spesifikasi tertentu dari perusahaan yang bersangkutan.¹²

Sedangkan menurut Simora, seleksi adalah proses dengannya sebuah perusahaan memilih dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini.¹³

Menurut Jackson, Schuler dan Werner, seleksi adalah proses memperoleh dan menggunakan informasi tentang para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang akan dipekerjakan untuk mengisi jabatan dalam jangka waktu lama atau sebentar.¹⁴

Sedangkan proses seleksi diartikan sebagai proses pemilihan kandidat-kandidat yang telah terkumpul untuk mengisi suatu posisi

¹¹ Mila Badriyah, *Manajemen sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustak Setia, 2015), 103-104.

¹² Ibid., 104.

¹³ Henry Simora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke-2 (Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2001), 254.

¹⁴ Susan E. Jackson, Randal S. Shuler dan Steve Werner, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-10, terj. Benny Prihartanto (Jakarta: Salemba Empat, 2010), 249.

atau pekerjaan di dalam organisasi yang dianggap memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan.¹⁵

Proses seleksi ini dilakukan ketika kandidat-kandidat terbaik telah dikumpulkan dan kemudian dipilih yang baik diantara yang paling baik. Di mana keputusan menerima berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan. Mengarah pada tujuan seleksi yang demikian itu, setiap organisasi yang bersangkutan senantiasa akan berusaha dengan biaya yang serendah mungkin dengan menggunakan cara yang paling efisien dan efektif.¹⁶

Menurut Jackson, Schuler dan Werner, tujuan dilakukannya seleksi adalah untuk memprediksi kinerja seperti apa yang nanti akan ditunjukkan oleh para pelamar dalam pekerjaan yang tersedia dan juga dalam pekerjaan yang akan dipegang para pegawai baru ini di masa yang akan datang pada perusahaan tersebut.¹⁷

b. Sebab-Sebab Terjadinya Seleksi

¹⁵ Dewi Hanggraeni, *Manajemen Sumber*, 63.

¹⁶ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber*, 92-93.

¹⁷ Susan E. Jackson, Randal S. Shuler dan Steve Werner, *Pengelolaan Sumber*, 294.

Menurut Simora seleksi sumber daya manusia itu penting, karena tiga sebab, yakni:

- 1) Kinerja perusahaan akan selamanya bergantung pada kinerja bawahannya.
- 2) Biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pengangkatan pegawai tidak sedikit. Sehingga biaya tersebut harus ditekan melalui seleksi yang efektif.
- 3) Legalisasi kesempatan kerja dan keputusan pemerintah, mensyaratkan perusahaan agar secara sistematis mengevaluasi efektivitas prosedur-prosedur seleksinya dalam rangka memastikan bahwa perusahaan tidak melakukan praktik diskriminatif.¹⁸

c. Kriteria Dasar dalam Seleksi

Untuk mendapatkan SDM yang berdaya guna dan berhasil guna maka diperlukan beberapa kriteria sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, yakni sebagai berikut:

1) Seleksi Berpedoman pada Analisis Jabatan

Dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang merupakan hasil dari analisis jabatan tercantum rincian tugas dan tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh para pelamar.

2) Seleksi Harus Efektif dan Efisien

¹⁸ Henry Simora, *Manajemen Sumber*, 255.

Proses seleksi harus dilaksanakan tepat sesuai dengan alokasi waktu, dana dan rencana yang telah ditetapkan, serta dapat memilih SDM yang tepat.

3) Seleksi Berpedoman pada Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam perencanaan kebutuhan jumlah SDM tergantung pada berapa jumlah SDM yang diperlukan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia.

4) Seleksi Harus Memperhatikan Ketentuan dan Peraturan yang Berlaku

Hal tersebut harus diperhatikan ketika melakukan seleksi. Misalnya ketentuan tentang melarang untuk memperkerjakan tenaga kerja dibawah umur. Seleksi juga memperhatikan etika dan norma agama dengan menyesuaikan pada kondisi adat istiadat setempat.

5) Seleksi Harus Dilaksanakan Obyektif dan Jujur

Para penyeleksi harus berlaku obyektif dan lebih menekankan pertimbangan yang rasional dari pada perasaan dan menghitung-hitung uang sogokan atau suap demi memperkaya diri pribadi. Para penyeleksi jujur dalam bertindak terhadap semua para pelamar tanpa membedakan orang dan tidak menyembunyikan sesuatu yang dianggap merugikan pihak

pelamar atau menguntungkan segelintir orang pelamar yang dibantunya.¹⁹

d. Kualifikasi yang Menjadi Dasar Seleksi

Pada umumnya, beberapa kualifikasi berikut ini menjadi dasar dalam proses seleksi:

1) Keahlian

Keahlian merupakan salah satu kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi. Keahlian digolongkan menjadi *technical skill* (keahlian teknik), *human skill* (kemampuan dalam memimpin) dan *conceptual skill* (harus dimiliki oleh manajer puncak untuk mengkoordinasikan bawahannya).

2) Pengalaman

Suatu organisasi akan cenderung memilih pelamar yang berpengalaman dari pada tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya.

3) Usia

Usia pelamar yang terbaik adalah pelamar-pelamar yang berusia sedang dengan kualitas yang disesuaikan dengan keperluan organisasi atau perusahaan.

¹⁹ I Komang Ardana, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 70-71.

4) Jenis Kelamin

Masalah jenis kelamin menjadi salah satu dasar dalam proses seleksi. Ada jabatan yang memang dikhususkan untuk pria dan ada yang dikhususkan untuk wanita. Contohnya perundang-undangan sosial yang melarang setiap perusahaan mempekerjakan wanita di pertambangan dan wanita tidak boleh dipekerjakan di malam hari, kecuali perawat kesehatan rumah sakit. Dengan demikian bagian manajemen sumber daya manusia perlu mempertimbangkan perundang-undangan sosial yang berlaku.

5) Pendidikan

Kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan pelatihan sebelumnya, yang akan menentukan hasil seleksi selanjutnya dan kemungkinan penempatannya dalam suatu organisasi. Sehingga *the right man on the right place* akan dapat diterapkan. Tanpa adanya latar belakang pendidikan tersebut maka proses pemilihan atau seleksi akan menjadi sulit.

6) Kondisi Fisik

Suatu organisasi secara optimal akan senantiasa ingin memperoleh tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani kemudian memiliki postur tubuh yang cukup baik, terutama untuk jabatan-jabatan tertentu.

7) Tampang

Tampang menjadi salah satu kualifikasi pada jabatan-jabatan tertentu, yang menentukan berhasil tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya , misalnya sebagai pramugari, pelayan toko dan hubungan masyarakat.

8) Bakat

Bakat atau *aptitude* seorang calon pelamar turut pula memegang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini dapat tampak pada tes-tes, baik fisik maupun psikologis, yang selanjutnya bakat tersebut dapat dikembangkan.

9) Tempramen

Temprmen adalah pembawaan seseorang. Tempramen seseorang itu bermacam-macam, ada yang periang, tenang dan tentram, bersemangat, pemarah, pemurung, pesimis dan sebagainya. Tempramen-tempramen ini akan menentukan pula sukses tidaknya seleksi atau tempat yang cocok bagi seorang pelamar bila diterima dalam suatu organisasi.

10) Karakter

Karakter adalah faktor exogen. Karakter seseorang dapat diubah melalui pendidikan.²⁰

²⁰ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber*, 96-99.

e. Prosedur Pemilihan Sumber Daya Manusia

Meskipun menilai seseorang merupakan suatu pekerjaan yang sulit, namun keberhasilan seleksi sumber daya manusia akan sangat membantu keberhasilan perusahaan. Berikut ini adalah prosedur yang bisa dipergunakan dalam pemilihan calon tenaga kerja meliputi:

- 1) Seleksi Administrasi
- 2) Wawancara Pendahuluan
- 3) Formulir Lamaran Pekerjaan
- 4) Pemeriksaan Referensi
- 5) Tes Psikologi
- 6) Wawancara Lanjutan
- 7) Pemeriksaan Kesehatan
- 8) Persetujuan Atasan Langsung²¹

f. Seleksi dalam Perspektif Islam

Khalifah Ali bin Abi Thalib RA. pernah memerintahkan Asytar al-Nukhai (gubernur Mesir) untuk mendapatkan pekerja-pekerja yang andal. Dalam perintahnya Ali mengatakan, yang artinya:

“Jika engkau ingin mengangkat karyawan, maka pilihlah secara selektif. Janganlah engkau mengangkatnya karena ada unsur kecintaan dan kemuliaan, karena hal ini akan menciptakan golongan durhaka dan khianat. Pilihlah karyawan karena pengalaman dan kompetensi yang dimiliki”.

²¹ I Komang Ardana, dkk., *Manajemen Sumber*, 74-78.

Proses seleksi dimulai ketika rekrutmen berakhir, artinya ketika perusahaan telah memiliki sejumlah besar calon karyawan. Seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak sesuai dengan kualifikasi yang ada dalam uraian jabatan. Kegiatan seleksi harus dilakukan secara adil, tujuannya adalah mendapatkan karyawan yang berkualitas dan potensial, jujur dan berdisiplin serta dapat bekerja sama, baik dengan atasan atau bawahan maupun dengan rekan lain dalam posisi setingkat.

Keunggulan fisik dan intelektual serta kejujuran adalah kriteria penting yang harus digunakan dalam seleksi, agar sumber daya terjamin penggunaannya secara efektif dan efisien. Dengan demikian produktivitas akan naik, sedangkan biaya pelatihan menurun karena waktu pelatihan yang diperlukan berkurang.

Umar bin Khatab melakukan seleksi untuk menilai sifat amanah calon penjabat dengan cara diam-diam memberikan sejumlah uang kepada calon tersebut melalui orang lain, kemudian diawasi dan diperhatikan bagaimana orang tersebut menggunakan uang yang diberikan itu. Bila uang tersebut dibagikan kepada orang yang lebih berhak menerimanya, Umar akan yakin bahwa orang itu bersifat amanah.

Proses seleksi juga harus dijalankan dengan prinsip *impersonal*, artinya tidak pandang bulu siapa yang diseleksi, materi

yang diujikan dan kriteria kelulusan harus sama. Salah satu tujuan proses seleksi yang Islami adalah mendapatkan karyawan yang nantinya dapat berlaku adil, karena dalam perjalanan waktu dan karier, pendatang baru ini nantinya akan berkembang menjadi pemimpin masa depan perusahaan tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pilihan atau seleksi senantiasa dijatuhkan berdasarkan pertimbangan kompetensi, integritas, amanah dan memiliki sifat adil.²²

3. Penempatan

Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.²³ Penempatan yang tepat, merupakan faktor strategis bagi perusahaan yang hasilnya dapat dilihat dari kinerja karyawan maupun kinerja organisasi tersebut.²⁴ Aktivitas seleksi dan penempatan biasanya berfokus pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan para pelamar. Kesesuaian antara orang

²² Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber*, 82-88.

²³ Mila Badritah, *Manajemen Sumber*, 124.

²⁴ Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), 42.

dengan pekerjaan merupakan konsep sederhana tetapi penting yang melibatkan pencocokan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Tak pelak lagi, tanpa adanya kesesuaian seleksi dan penempatan dengan tuntutan pekerjaan, kemungkinan kinerja karyawan akan lebih rendah.²⁵

a. Devinisi Penempatan

Penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh suatu pimpinan instalansi 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.²⁶

Sedangkan menurut Hasibuan, penempatan merupakan tindak lanjut dari proses seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut.²⁷

Sedangkan menurut Zainal, penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi

²⁵ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber daya Manusia*, terj. Diana Angelica (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 263.

²⁶ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber*, 189.

²⁷ Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber*, 115.

penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.²⁸

Berdasarkan definisi diatas menegaskan bahwa penempatan pegawai tidak hanya sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga dengan demikian konsep '*the right man on the right job*' dapat tercapai. Dalam hal ini Hasibuan juga menegaskan bahwa, penempatan pegawai hendaklah memperhatikan azas 'penempatan orang-orang yang tepat untuk untuk jabatan yang tepat' atau '*the right man in the right place and the right man behind the right job*'.²⁹

Tujuan dari kegiatan penempatan adalah untuk menempatkan seorang karyawan pada suatu posisi atau jabatan tertentu yang dianggap pas untuk dirinya.³⁰

b. Ruang Lingkup Penempatan

Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti

²⁸ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Jakarta: Rajawali, 2014), 154.

²⁹ Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber*, 116.

³⁰ Dewi Hanggraeni, *Manajemen Sumber*, 79.

mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi lain. Dengan demikian penempatan dalam kata ini meliputi promosi (kenaikan jabatan), transfer (pengalihan tugas) dan demosi (penurunan jabatan).³¹

c. Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Penempatan

Dalam melakukan penempatan pegawai hendaklah dengan mempertimbangkan faktor-faktor berikut:

1) Pendidikan

Dalam faktor pendidikan ini yang dipertimbangkan adalah terkait prestasi akademisnya, baik pada sekolah yang berbasis formal ataupun non formal. Sehingga dapat memberikan masukan dalam menempatkan pegawai yang tepat pada posisi jabatan yang tepat.

2) Pengetahuan Kerja

Merupakan pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengetahuan yang dimaksud dapat berupa diperoleh pada waktu ia bekerja dalam bidang yang sejenis, di masa lalu.

3) Keterampilan Kerja

Merupakan kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek.

³¹ Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber*, 116.

Keterampilan ini dapat berupa, keterampilan mental, keterampilan fisik, dan keterampilan sosial.

4) Pengalaman Kerja

Merupakan pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman ini dapat dinyatakan dalam pekerjaan yang harus dilakukan dan lamanya melakukan pekerjaan itu.³²

d. Penempatan dalam Perspektif Islam

Penempatan dalam perspektif Islam dijelaskan dalam sebuah hadits sebagai berikut:

إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ. قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخاري)

Artinya: “Ketika engkau menyia-nyiakkan amanah, maka tunggulah kehancuran”. Dikatakan, “Wahai Rasulullah, apa yang membuatnya sia-sia?” Rasul bersabda “Ketika suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya.” (HR. Bukhari).³³

Hadits ini menunjukkan betapa Rasul mengingatkan kita untuk tidak sembarangan menugaskan karyawan melakukan suatu pekerjaan yang bukan bidang yang diketahuinya.³⁴ Sehingga dengan demikian penempatan harus dilakukan dengan hati-hati dan dengan pertimbangan yang tepat agar tiap pekerja dapat bekerja sesuai

³² Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber*, 117.

³³ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber*, 89.

³⁴ Ibid.

dengan keahliannya dan mengerti bagaimana mengerjakan tugas-tugasnya.

Belajar dari sejarah, kita dapat Rasulullah SAW. menempatkan Mu'adz bin Jabal sebagai gubernur Yaman karena paham, ketajaman akal dan akhlaknya. Menempatkan Umar mengatur sedekah karena sifat adil dan tegasnya ataupun menempatkan Khalid sebagai pemimpin militer karena kemahiran dan terlatihnya di bidang militer. Dalam bahasa modern adalah “*the right man in the right place*”, atau calon karyawan yang menunjukkan kelebihan dirinya, sepanjang ia mengatakan hal tersebut dengan jujur dan didorong oleh motivasi ingin meningkatkan produktivitas kerjanya, sebagaimana Al-Qur'an menceritakan tentang Nabi Yusuf yang dikutip di bagian terdahulu, yang diceritakan dalam Surat Yusuf: 56, sebagai berikut:

وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۚ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ ۗ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ □ {٥٦}

Artinya: “Dan demikianlah Kami memberi kedudukan kepada Yusuf di negeri Mesir; (dia berkuasa penuh) pergi menuju kemana saja ia kehendaki di bumi Mesir itu. Kami melimpahkan rahmat Kami kepada siapa yang Kami kehendaki dan Kami tidak menyia-nyiakan pahala orang-orang yang berbuat baik.”³⁵

³⁵ Ibid., 90.

B. Penelitian Terdahulu

Studi penelitian terdahulu merupakan telaah literatur atau kajian terhadap penelitian terdahulu yang relevan dengan topik dan masalah penelitian. Penelitian yang dilakukan bukan penelitian yang pertama namun sudah ada beberapa penelitian terkait yang meneliti tentang seleksi, penempatan dan kinerja karyawan. Pada bagian ini akan dipaparkan beberapa penelitian sejenis yang telah dilakukan beserta persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Asri Nur Fadilah, Abdul Hakim, dan Siswidiyanto (2007), meneliti Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik). Hasil yang diperoleh adalah terdapat kesesuaian pengetahuan, kesesuaian kemampuan dan kesesuaian keahlian (penempatan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial. Persamaannya dengan penelitian ini adalah pada variabel independen yaitu penempatan dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel independen yaitu seleksi dan lokasi penelitian yaitu PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.

Muhammad Aji Nugroho (2012), meneliti tentang Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. Hasil penelitian yang diperoleh adalah rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, selain itu variabel yang paling

dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah seleksi karena variabel seleksi memiliki nilai koefisien regresi yang terbesar. Persamaannya dengan penelitian ini adalah pada variabel independen yaitu seleksi dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel independen penempatan dan lokasi penelitian yaitu PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.

Andi Trisandi Chairul (2014), meneliti tentang Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat. Hasil penelitian yang diperoleh adalah rekrutmen dan seleksi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel rekrutmen merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaannya dengan penelitian ini adalah pada variabel independen yaitu seleksi dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel independen yaitu penempatan dan lokasi penelitian yaitu PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.

Yulasmu (2016), meneliti tentang Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian yang diperoleh adalah rekrutmen, seleksi dan penempatan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta terdapat pengaruh yang signifikan antara rekrutmen, seleksi dan penempatan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Persamaannya dengan penelitian ini adalah pada variabel independen yaitu seleksi dan penempatan dan variabel dependen yaitu

kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yaitu pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.

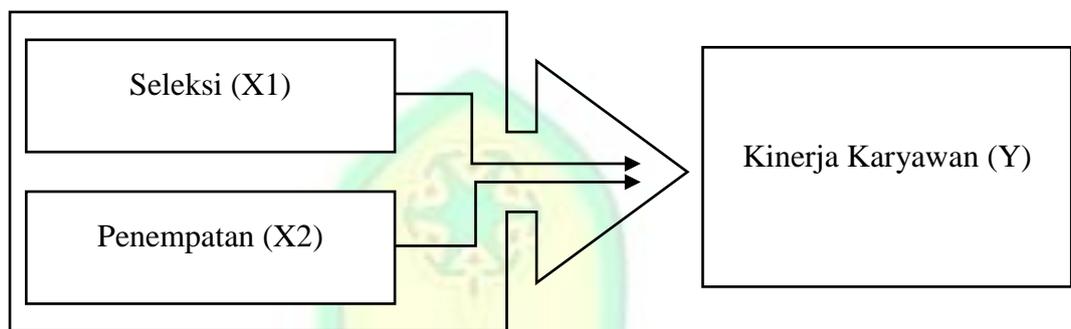
Evi Salwia Efendy (2017), meneliti tentang Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kejaksaan Negeri Kendari. Hasil penelitian yang diperoleh adalah Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaannya dengan penelitian ini adalah pada variabel independen yaitu penempatan dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel independen yaitu seleksi dan lokasi penelitian yaitu PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.

Cuci Cahyati (2018), meneliti tentang Pengaruh Penempatan Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor cabang Syariah Semarang. Hasil penelitian yang diperoleh adalah penempatan dan kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaannya dengan penelitian ini adalah pada variabel independen yaitu penempatan dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel independen yaitu seleksi dan lokasi penelitian yaitu PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran diturunkan dari suatu teori yang relevan dengan permasalahan yang telah dirumuskan, kerangka ini dibuat dalam bagan alur yang saling berhubungan. Sehingga alur berfikir dalam penelitian ini adalah seleksi dan penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Gambar 2.1
Bagan Kerangka Pemikiran



Keterangan:



:Pengaruh secara parsial (sendiri-sendiri; X1 terhadap Y dan X2 terhadap Y)



:Pengaruh secara simultan (bersama-sama; X1 dan X2 terhadap Y)

Bagan kerangka berfikir diatas menjelaskan bahwa, seleksi dan penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, baik secara parsial (sendiri-sendiri) dan secara simultan (bersama-sama).

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat ditarik hipotesis sementara sebagai berikut:

- H0 : Seleksi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.
- H1 : Seleksi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.
- H0 : Penempatan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.
- H2 : Penempatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.
- H0 : Seleksi dan penempatan tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.
- H3 : Seleksi dan penempatan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, yang beralamat di Jl. Raya Pacitan-Lorok KM 7.5 Ds. Wonogondo Kec. Kobonagung Pacitan. Obyek penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan. Perusahaan tersebut adalah perusahaan yang bergerak pada bidang industri pengolahan kayu (*Wood Industries*) yang memproduksi *plywood*.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif digunakan karena data dalam penelitian ini berupa angka-angka dan dalam analisisnya menggunakan statistik.¹ Penelitian kuantitatif dilakukan dengan mengumpulkan data yang berupa angka. Kemudian data tersebut diolah dan dianalisis untuk mendapatkan suatu informasi ilmiah di balik angka-angka tersebut.² Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan penelitian korelasional atau asosiatif. Penelitian korelasional atau asosiatif dilakukan untuk mencari hubungan atau pengaruh, antara satu atau lebih variabel independen dengan satu atau lebih variabel dependen.³

¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014), 7-9.

² Nanang Martono, *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 20.

³ Suryani dan Hendryani, *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam* (Jakarta: Kencana, 2015), 119.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, dikarenakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.

B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Variabel Independen (Variabel Bebas)

Variabel bebas (X) dalam penelitian ini ada dua, yakni:

X1 : Seleksi

X2 : Penempatan

2. Variabel Dependen (Variabel Terikat)

Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah:

Y : Kinerja Karyawan

Definisi operasional dibuat untuk menghindari perbedaan penafsiran dalam memahami variabel penelitian. Kemudian dalam definisi operasional menentukan indikator dari setiap variabel maupun sub variabel yang akan diukur. Tabel yang menjelaskan mengenai definisi operasional dalam penelitian ini, dijelaskan pada Tabel 3.1 sebagai berikut:⁴

⁴ Eko Putro Widoyoko, *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017), 130-132.

Tabel 3.1
Devinisi Operasional

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No. Kuesioner
Seleksi (X1)	Keahlian	Keahlian merupakan kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi.	1, 2
	Pengalaman	Perusahaan cenderung memilih pelamar yang berpengalaman.	3, 4
	Usia	Perusahaan cenderung memilih pelamar dengan usia yang sesuai dengan keperluan organisasi.	5, 6
	Pendidikan	Hasil dari seleksi dipengaruhi oleh pendidikan dari pelamar.	7, 8
	Seleksi administrasi	Seleksi administrasi berupa pemeriksaan berkas lamaran yang dikirim pelamar.	9, 10
	Wawancara	Wawancara adalah teknik seleksi dengan melakukan tanya jawab secara langsung.	11, 12
	Formulir lamaran	Formulir lamaran untuk memperoleh data pribadi pelamar secara lengkap.	13, 14
	Tes psikologi	Tes psikologi untuk mengetahui keadaan diri pelamar terhadap kemungkinan dalam pelaksanaan tugas.	15, 16
	Pemeriksaan kesehatan	Pemeriksaan kesehatan untuk mengetahui kondisi fisik calon tenaga kerja yang dilakukan oleh tim dokter atau konsultan perusahaan.	17, 18
	Konsep adil	Dengan tidak membedakan	19, 20

		para pelamar dalam proses seleksi.	
Penempatan (X2)	Pendidikan	Prestasi akademis karyawan baik dari sekolah formal atau bukan menjadi pertimbangan dalam penempatan.	1, 2, 3
	Pengetahuan kerja	Karyawan harus memiliki pengetahuan kerja supaya dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.	4, 5
	Keterampilan kerja	Keterampilan merupakan keahlian karyawan melakukan kerjanya secara praktik.	6, 7, 8
	Pengalaman kerja	Merupakan pengalaman karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu.	9, 10
	Promosi	Merupakan peningkatan jabatan dan meningkat pula tugas dan tanggungjawabnya.	11, 12
	Transfer	Merupakan pengalihan tugas supaya karyawan dapat meningkatkan pengetahuannya.	13, 14
	Demosi	Merupakan penurunan jabatan sebagai bentuk dari hukuman pada karyawan yang lalai.	15, 16
	Jujur	Karyawan ketika bekerja harus jujur dan jujur dalam menyampaikan keahliannya.	17, 18
Kinerja Karyawan (Y)	Ukuran kualitatif	Dihitung dari seberapa banyak unit keluaran kinerja karyawan.	1, 2, 3
	Ukuran kuantitatif	Dihitung dari seberapa baik atau lengkap hasil kerja karyawan.	4, 5

	Ketepatan waktu	Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu dalam penyelesaian tugas.	6, 7, 8
	Cara melakukan pekerjaan	Dilihat dari sikap personal atau perilaku karyawan dalam bekerja.	9, 10
	Standar sejarah	Dilihat dari perbandingan standar masa lalu dengan saat ini.	11, 12

Sumber: Sadili Samsudin, "Manajemen Sumber Daya Manusia." I Komang Ardana, dkk., "Manajemen Sumber Daya Manusia." Jusmaliani, "Pengelolaan Sumber Daya Insani." Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, "Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Isu Penelitian." Wirawan, "Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian." (Studi pada Karyawan PT. Linggarjati Mahardika Muia Pacitan Tahun 2019)

C. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dengan berbagai jabatan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, yaitu berjumlah 500 karyawan.

Adapun dalam pengambilan sampel diperlukan metode dan teknik, supaya dapat lebih mudah diperoleh. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *probability sampling* dengan teknik *disproportinate stratified random sampling* yaitu teknik yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel, bila populasi berstrata tetapi kurang proporsional.⁵ Artinya pemilihan sampel pada karyawan PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan dipilih secara acak pada semua bagian atau semua bagian atau divisi pada perusahaan ini ada yang mewakili.

⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 83.

Berikut ini adalah rumus yang digunakan dalam perhitungan sampel:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Dimana: n: Jumlah Sampel

N: Jumlah populasi

d: Presisi (presisi yang digunakan adalah 10% atau 0,1 dengan tingkat signifikansi 95%)

Maka jumlah sampel atau responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{Nd^2+1} = \frac{500}{500(0,1^2)+1} = \frac{500}{500(0,01)+1} = \frac{500}{6} = 83,33$$

Sehingga sampel atau responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 83 orang. Berikut ini adalah rincian pengambilan sampel:

Tabel 2.3
Tabel Sampel

Strata	Anggota Populasi	Jumlah sampel
Manager & Admin. Produksi	2	1
Manager & Admin. Keuangan	2	1
Manager & Admin. Gudang	2	1
Manager & Admin. Pemasaran	2	1
Manager & Admin. HRD	2	1
Manager & Admin. Payroll	2	1
Manager & Admin. Logistik	2	1
Bag. Security	10	3

Bag. Packing	7	2
Bag. MKP	55	12
Bag. Tally	10	2
Bag. Cold & Hot Press	78	7
Bag. HPP	30	9
Bag. Repair	105	24
Bag. Greder	15	2
Bar. Setting	70	6
Bag. GS	61	6
Bag. Finishing	40	4
Bag. Driver	5	2
Total	500	83

D. Jenis dan Sumber Data

Berikut ini adalah jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif dalam penelitian ini berupa data hasil kuesioner dan dokumentasi. Untuk menggali data terkait seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Sumber data primer dari penelitian ini adalah kuesioner yang dibagikan kepada responden pada sebanyak 83 karyawan PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, wawancara, observasi dan dokumentasi.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Pada penelitian ini kuesioner dibagikan kepada 83 responden pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia dengan berbagai jabatan. Data yang hendak digali melalui kuesioner adalah terkait data seleksi, penempatan dan kinerja karyawan.

Untuk mengukur jawaban dari responden yang telah mengisi kuesioner, diukur dengan menggunakan skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial.⁶ Skala *likert* hanya menggunakan *item* yang secara pasti baik dan secara pasti buruk, tidak dimasukkan yang agak baik, yang agak kurang, yang netral dan ranking lain di antara dua sikap yang pasti di atas.⁷

Dalam pengukuran jawaban responden terhadap kuesioner tentang seleksi, penempatan dan kinerja karyawan diukur menggunakan skala *likert* dengan empat tingkatan, yakni sebagai berikut:

⁶ Riduwan dan H. Sunarto, *Pengantar Statistika untuk Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2017), 20-21.

⁷ Moh. Nazir, *Metode Penelitian* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2013), 338.

Sangat setuju	(SS)	= Diberi bobot 4
Setuju	(S)	= Diberi bobot 3
Tidak setuju	(TS)	= Diberi bobot 2
Sangat tidak setuju	(STS)	= Diberi bobot 1

F. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Teknik pengolahan data dilakukan dengan dua metode, yakni:

1. Editing

Editing merupakan proses yang harus dilakukan oleh peneliti sebelum data diolah. Data dan keterangan atau penjelasannya yang terkumpul dalam daftar pertanyaan atau catatan-catatan peneliti perlu di baca dan dicermati terlebih dahulu agar pelaksanaan tabulasi lebih mudah dan cepat.⁸

2. Tabulasi

Tabulasi merupakan proses setelah editing data dilakukan. Tabulasi data merupakan kumpulan data yang siap untuk diolah oleh komputer. Tabulasi tidak memuat kalimat-kalimat tetapi sudah dalam bentuk angka.⁹

Sedangkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

⁸ Ibid., 245.

⁹ Ibid., 246.

a. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur.

$$r_{xy} = \frac{N(\Sigma Xy) - (\Sigma X \Sigma y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma y^2 - (\Sigma y)^2]}}$$

Keterangan:

r_{xy} : koefisien korelasi antara skor variabel (X) dengan skor variabel (Y)

ΣX : jumlah skor variabel X

Σy : jumlah skor variabel Y

N : jumlah individu dalam sampel

Ada pun dasar pengambilan keputusan suatu item *valid* atau tidak *valid*, dapat diketahui dengan cara mengorelasikan antara skor butir dengan skor total. Bila korelasi r diatas 0,361 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut *valid* sebaliknya jika korelasi r di bawah 0,361 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak *valid* sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Untuk mengetahui alat ukur tersebut reliabel dapat diuji dengan menggunakan rumus *Alpha* sebagai berikut:

$$r = \frac{N}{N-1} \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right]$$

Keterangan:

r : koefisien realibilitas instrumen (*Cronbach's Alpha*)

N : banyaknya pertanyaan

$\sum \sigma b^2$: total varians pertanyaan

t : total varians

Apabila variabel yang diteliti mempunyai *cronbach's alpha* (α) > 60% (0,6) maka variabel tersebut dikatakan *reliabel*, sebaliknya jika *cronbach's alpha* (α) < 60% (0,6) maka variabel tersebut dikatakan tidak *reliabel*. *Reliabilitas* adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.¹⁰

2. Analisis Korelasi

Analisis korelasi adalah suatu model analisis yang digunakan untuk mengetahui tingkat asosiasi (hubungan) antara variabel bebas dengan variabel terikat baik berupa berganda maupun parsial.¹¹ Pada penelitian ini, korelasi yang digunakan adalah korelasi bivariate untuk melihat bagaimana hubungan antara dua variabel yaitu variabel Y dengan variabel X. Pada analisis korelasi dapat dilihat apakah suatu hubungan yang terjadi adalah negatif ataukah positif. Hal ini dapat dilihat dari

¹⁰ Achmad Sani Supriyanto dan Masyhuri Machfudz, *Metodologi Riset*, 249-251.

¹¹ Danag Sunyoto, *Praktik SPSS untuk Kasus* (Yogyakarta: Nuha Medika, 2011), 77

tanda yang dimiliki. Jika tandanya negative, maka korelasinya negative. Jika tandanya positif, maka korelasinya positif.

Untuk mengetahui apakah hubungan yang terjadi antara dua variabel signifikan atau tidak dilakukan dengan menggunakan nilai R_{tabel} atau sig. Jika nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$ maka hubungan antara kedua variabel tersebut signifikan. Dan sebaliknya jika nilai $R_{hitung} < R_{tabel}$ maka hubungan antara kedua variabel tersebut tidak signifikan (tidak berpengaruh).¹²

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas menguji data variabel bebas (X) dan data variabel terikat (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan data variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali. Kriteria dari uji normalitas residual adalah apabila signifikansi residual lebih dari 0,05 maka residual berdistribusi secara normal.¹³

b. Uji Heterokedastisitas

Dalam persamaan regresi berganda perlu juga diuji mengenai sama atau tidak varians dari residual dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varians yang sama disebut terjadi homoskedastisitas dan jika variansnya tidak sama atau

¹² Maulida Nurhidayati, *Statistika II Analisis Data dengan SPSS* (t.tp.: t.p., t.th), 6-7.

¹³ Danag Sunyoto, *Praktik SPSS*, 127.

berbeda disebut terjadi heteroskedastisitas. Persamaan regresi yang baik jika tidak terjadi heteroskedastisitas. Jika nilai signifikansi semua variabel X lebih besar dari 0,05 (alpha 5%) maka tidak terjadi heteroskedastisitas.¹⁴

c. Uji Autokorelasi

Persamaan regresi yang baik adalah yang tidak memiliki masalah autokorelasi, jika terjadi autokorelasi maka persamaan tersebut menjadi tidak baik atau tidak layak dipakai prediksi.¹⁵ Untuk mengidentifikasi adanya autokorelasi dalam suatu model regresi dilakukan melalui pengujian terhadap uji Durbin Watson (uji DW). Dengan ketentuan seperti ditunjukkan pada Tabel.¹⁶

Tabel 3.3
Kriteria Durbin Watson

Hipotesis Nol	Keputusan	Jika
Tidak ada autokorelasi positif	Tolak	$0 < d < dL$
Tidak ada autokorelasi positif	<i>No decision</i>	$dL \leq d \leq dU$
Tidak ada korelasi negatif	Tolak	$4 - dL < d < 4$
Tidak ada korelasi negatif	<i>No decision</i>	$4 - dU < d < 4 - dL$
Tidak ada autokorelasi positif dan negatif	Terima	$dU < d < 4 - dU$

d. Uji Mutikolinieritas

¹⁴ Ibid., 125.

¹⁵ Ibid., 134.

¹⁶ Maulida Nurhidayati, *Statistika II*, 10-11.

Uji asumsi klasik jenis ini diterapkan untuk analisis regresi berganda yang terdiri atas dua atau lebih variabel bebas atau independent, di mana akan diukur tingkat asosiasi (keeratan) hubungan antar variabel bebas tersebut melalui besaran koefisien korelasi (r).¹⁷ Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas digunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila untuk semua variabel independen nilai $VIF < 10$, maka persamaan regresi linier berganda tidak terjadi kasus multikolinieritas.¹⁸

4. Analisis Regresi Linear Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh yang signifikan dan bersama-sama antara seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan. Analisis regresi berganda untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh signifikan dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis ini dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + error$$

Keterangan :

Y : variabel dependen yaitu kinerja karyawan

X_1 : variabel independen yaitu seleksi

X_2 : variabel independen yaitu penempatan

a : konstanta

¹⁷ Ibid., 121.

¹⁸ Maulida Nurhidayati, *Statistika II*, 11.

b_1 : koefisien regresi parsial, mengukur rata-rata nilai Y untuk tiap perubahan X_1 dengan menganggap X_2 konstan

b_2 : koefisien regresi parsial, mengukur rata-rata nilai Y untuk tiap perubahan X_2 dengan menganggap X_1 konstan¹⁹

5. Uji Hipotesis

a. Uji F

Uji F juga dikenal dengan istilah anova (*analysis of variance*). Uji F adalah tergolong analisis komparatif yang terdiri dari dua variabel atau lebih. Tujuannya adalah untuk membandingkan lebih dari dua rata-rata. Gunanya untuk menguji kemampuan generalisasinya artinya data sampel dianggap dapat mewakili populasi.

H_a diterima, jika $F_{hitung} > F_{tabel}$. Jika H_a diterima artinya signifikan.

H_0 diterima, jika $F_{hitung} < F_{tabel}$. Jika H_0 diterima artinya tidak signifikan.²⁰

b. Uji t

Analisis perbandingan satu variabel bebas dikenal dengan uji t. Tujuan uji t adalah untuk mengetahui perbedaan variabel yang dihipotesiskan. Dalam artian untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikat.

H_a diterima, jika $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ dan jika $sig < \alpha$ (0,05).

Sedangkan H_0 diterima jika $|t_{hitung}| < t_{tabel}$ dan jika $sig > \alpha$ (0,05). H_a

¹⁹ Nyoman Dantes *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Andi,2012), 84.

²⁰ Ibid., 132-137.

adalah hipotesis bersifat positif, sedangkan H0 hipotesis bersifat negatif.²¹

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi yang dikuadratkan (r^2) dinamakan dengan koefisien determinasi atau koefisien penentu. Koefisien determinasi merupakan proporsi untuk menentukan terjadinya presentase variansi bersama antara variabel X dengan variabel Y jika dikalikan dengan 100%. Oleh karena itu besarnya koefisien determinasi adalah $0 \leq r^2 \leq 1$ dan tidak ada koefisien determinasi yang bertanda negatif karena dikuadratkan.²² Berikut ini adalah tabel nilai r beserta artiannya dalam tingkat hubungan antar variabel:²³

Tabel 3.4
Tabel Interpretasi nilai r

Interval koefisien	Tingkat hubungan
0,80-1,00	Sangat kuat
0,60-0,799	Kuat
0,40-0,599	Cukup kuat
0,20-0,399	Rendah
0,00-0,199	Sangat rendah

²¹ Riduwan dan Sunarto, *Pengantar Statistika*, 116-123.

²² Budi Susetyo, *Statistika untuk Analisis Data Penelitian Dilengkapi Cara Perhitungan dengan SPSS dan MS Office Excel* (Bandung: Refika Aditama, 2012), 122.

²³ Riduwan dan Sunarto, *Pengantar Statistika*, 81.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Pengujian Instrumen (Validitas dan Reliabilitas)

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *software SPSS 21.0*. Berikut ini adalah hasil uji instrumen dengan menggunakan metode validitas dan reliabilitas yang dilakukan dengan 30 responden pada karyawan PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan:

1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Perhitungan validitas dengan membandingkan R_{hitung} dengan R_{tabel} . R_{hitung} yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,361 karena jumlah data yang digunakan dalam penelitian adalah 30 dengan tingkat kesalahan 5%. Apabila $R_{hitung} > R_{tabel}$ ($R_{hitung} > 0,361$), maka item pernyataan dinyatakan valid.¹

Hasil pengujian validitas instrumen dijelaskan pada Tabel 4.1, Tabel 4.2 dan Tabel 4.3 sebagai berikut:

¹ Danang Sunyoto, *Praktik SPSS untuk Kasus* (Yogyakarta: Nuha Medika, 2011), 114.

Tabel 4.1
Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Seleksi

No.	Item Pernyataan	Signifikansi	Koefisien Korelasi (R_{hitung})	R_{tabel}	Keputusan
1	S1	0,000	0,662	0,361	Valid
2	S2	0,000	0,676	0,361	Valid
3	S3	0,000	0,702	0,361	Valid
4	S4	0,007	0,480	0,361	Valid
5	S5	0,001	0,565	0,361	Valid
6	S6	0,000	0,698	0,361	Valid
7	S7	0,000	0,645	0,361	Valid
8	S8	0,005	0,501	0,361	Valid
9	S9	0,000	0,766	0,361	Valid
10	S10	0,001	0,585	0,361	Valid
11	S11	0,000	0,768	0,361	Valid
12	S12	0,000	0,701	0,361	Valid
13	S13	0,003	0,525	0,361	Valid
14	S14	0,003	0,531	0,361	Valid
15	S15	0,000	0,787	0,361	Valid
16	S16	0,000	0,620	0,361	Valid
17	S17	0,000	0,711	0,361	Valid
18	S18	0,000	0,786	0,361	Valid
19	S19	0,000	0,682	0,361	Valid
20	S20	0,001	0,591	0,361	Valid

Sumber: Data Hasil Pengolahan SPSS 21.0 Tahun 2019.

Tabel 4.1 menjelaskan mengenai hasil uji validitas untuk variabel seleksi. Berdasarkan Tabel 4.1 diperoleh kesimpulan bahwa semua item pernyataan pada kuesioner variabel seleksi dinyatakan valid, karena tingkat signifikansinya untuk semua item pernyataan kurang dari 0,05 dan semua

item pernyataannya memiliki nilai koefisien korelasi (R_{hitung}) yang lebih besar dari nilai R_{tabel} (0,361). Sehingga dengan demikian tidak ada samasekali item pernyataan dalam kuesioner variabel seleksi yang diubah atau dihilangkan.

Tabel 4.2
Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Penempatan

No.	Item Pernyataan	Signifikansi	Koefisien Korelasi R_{hitung}	R_{tabel}	Keputusan
1	P1	0,008	0,473	0,361	Valid
2	P2	0,004	0,513	0,361	Valid
3	P3	0,021	0,420	0,361	Valid
4	P4	0,002	0,536	0,361	Valid
5	P5	0,000	0,777	0,361	Valid
6	P6	0,000	0,709	0,361	Valid
7	P7	0,000	0,725	0,361	Valid
8	P8	0,000	0,725	0,361	Valid
9	P9	0,000	0,819	0,361	Valid
10	P10	0,000	0,871	0,361	Valid
11	P11	0,000	0,844	0,361	Valid
12	P12	0,001	0,580	0,361	Valid
13	P13	0,043	0,372	0,361	Valid
14	P14	0,000	0,744	0,361	Valid
15	P15	0,000	0,599	0,361	Valid
16	P16	0,000	0,603	0,361	Valid
17	P17	0,001	0,574	0,361	Valid
18	P18	0,000	0,645	0,361	Valid

Sumber: Data Hasil Pengolahan SPSS 21.0 Tahun 2019.

Tabel 4.2 menjelaskan mengenai hasil uji validitas untuk variabel penempatan. Berdasarkan Tabel 4.2 diperoleh kesimpulan bahwa semua item pernyataan pada kuesioner variabel penempatan dinyatakan valid, karena

tingkat signifikansinya untuk semua item pernyataan kurang dari 0,05 dan semua item pernyataannya memiliki nilai koefisien korelasi (R_{hitung}) yang lebih besar dari nilai R_{tabel} (0,361). Sehingga dengan demikian tidak ada samasekali item pernyataan dalam kuesioner variabel penempatan yang diubah atau dihilangkan.

Tabel 4.3
Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

No.	Item Pernyataan	Signifikansi	Koefisien Korelasi R_{hitung}	R_{tabel}	Keputusan
1	KK1	0,025	0,408	0,361	Valid
2	KK2	0,000	0,717	0,361	Valid
3	KK3	0,001	0,571	0,361	Valid
4	KK4	0,000	0,733	0,361	Valid
5	KK5	0,000	0,658	0,361	Valid
6	KK6	0,000	0,745	0,361	Valid
7	KK7	0,000	0,765	0,361	Valid
8	KK8	0,000	0,775	0,361	Valid
9	KK9	0,000	0,755	0,361	Valid
10	KK10	0,000	0,661	0,361	Valid
11	KK11	0,006	0,489	0,361	Valid
12	KK12	0,002	0,538	0,361	Valid
13	KK13	0,000	0,734	0,361	Valid

Sumber: Data Hasil Pengolahan SPSS 21.0 Tahun 2019.

Tabel 4.3 menjelaskan mengenai hasil uji validitas untuk variabel kinerja karyawan. Berdasarkan Tabel 4.3 diperoleh kesimpulan bahwa semua item pernyataan pada kuesioner variabel kinerja karyawan dinyatakan valid, karena tingkat signifikansinya untuk semua item pernyataan kurang dari 0,05 dan semua item pernyataannya memiliki

nilai koefisien korelasi (R_{hitung}) yang lebih besar dari nilai R_{tabel} (0,361). Sehingga dengan demikian tidak ada samasekali item pernyataan dalam kuesioner variabel kinerja karyawan yang diubah atau dihilangkan.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Butir pernyataan dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten. Uji reliabilitas dihitung dengan membandingkan nilai *Cronbach's Alpha* dengan nilai 0,6. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 maka variabel dinyatakan reliabel.²

Tabel 4.4
Tabel Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Batas	Keputusan
1.	Seleksi (X1)	0,924	0,6	Reliabel
2.	Penempatan (X2)	0,914	0,6	Reliabel
3.	Kinerja Karyawan (Y)	0,892	0,6	Reliabel

Sumber: Data Hasil Pengolahan SPSS 21.0 Tahun 2019.

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah reliabel dan kuesioner tersebut dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data.

² Ibid., 110.

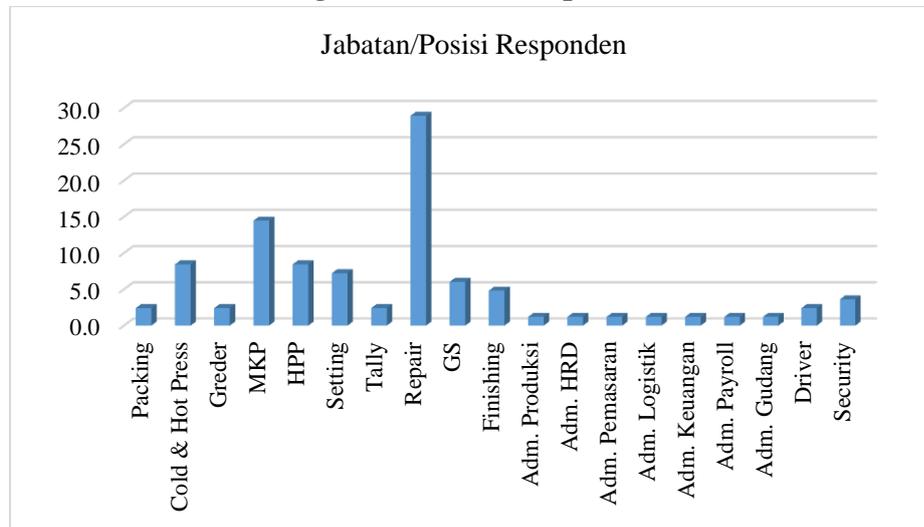
B. Hasil Pengujian Deskripsi

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui pembagian kuesioner secara langsung kepada responden, yaitu dengan cara menemui langsung responden untuk selanjutnya diberikan kuesioner untuk diisi. Hal ini diharapkan agar lebih efektif untuk menjelaskan secara langsung kepada responden terkait pernyataan dalam kuesioner yang dibagikan, supaya responden benar-benar memahami setiap butir pernyataan pada kuesioner. Obyek penelitian ini adalah karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan dengan sampel atau responden sebanyak 83 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling*, yakni pemilihan responden pada Karyawan PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan dipilih secara acak dalam menjawab kuesioner. Penelitian dilakukan pada 26 Maret 2019 sampai 30 Maret 2019. Dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh deskripsi data sebagai berikut:

1. Jabatan atau Posisi Responden

Terkait dengan data mengenai jabatan atau posisi kerja reponden pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, peneliti mengelompokkan menjadi 19 jenis jabatan atau posisi yang berbeda pada masing-masing reponden. Yang dijelaskan pada Gambar 4.1 sebagai berikut:

Gambar 4.1
Diagram Jabatan Responden



Sumber: Data Hasil Pengolahan SPSS 21.0 Tahun 2019.

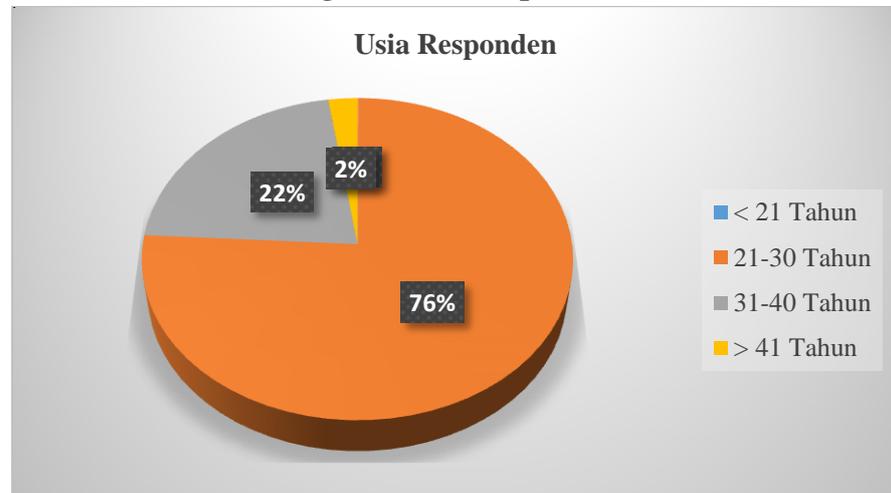
Berdasarkan Gambar Diagram Pie 4.1 diketahui bahwa, responden paling banyak berada pada jabatan atau posisi kerja bagian repair, yakni sebanyak 29% atau 24 responden dan disusul oleh karyawan bagian MKP, yakni sebanyak 15% atau 12 responden.

Hal tersebut sesuai dengan jumlah total seluruh karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, bahwa dari seluruh total 500 karyawan bagian repair menempati posisi pertama untuk jumlah banyaknya karyawan, yaitu sebesar 105 karyawan, atau sebesar 21% dari total 100% karyawan.

2. Usia Responden

Usia reponden yang menjawab pernyataan kuesioner dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi empat kategori. Yang dijelaskan pada Gambar 4.2 sebagai berikut:

Gambar 4.2
Diagram Usia Responden



Sumber: Data Hasil Pengolahan SPSS 21.0 Tahun 2019.

Bedasarkan Gambar Diagram Pie 4.2 dapat disimpulkan bahwa usia responden pada karyawan PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan paling banyak adalah pada usia 21-30 tahun sebesar 76% atau 63 responden, disusul responden yang berusia 31-40 tahun sebanyak 22% atau 18 responden, disusul responden yang berusia > 41 tahun sebanyak 2% atau 2 responden dan responden yang berusia < 21 tahun adalah 0 atau nihil.

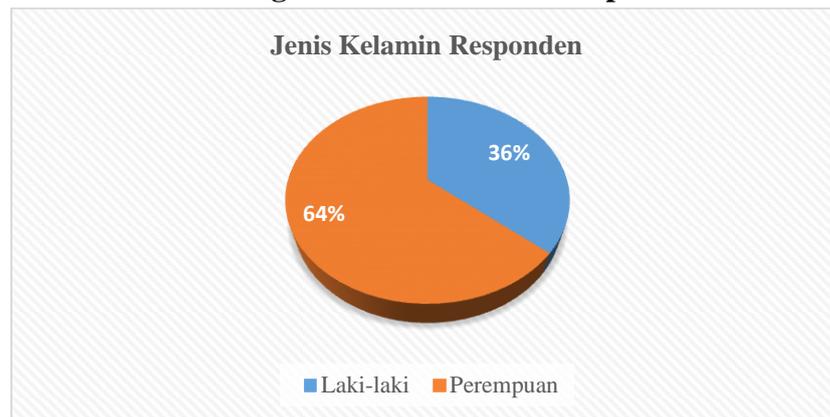
Hal tersebut berarti bahwa pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan mayoritas karyawannya adalah pada usia produktif, dengan harapan hal ini akan semakin meningkatkan kinerja dari perusahaan PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.

3. Jenis Kelamin Responden

Data terkait jenis kelamin responden yang menjawab kuesioner dalam penelitian ini pada karyawan PT. Linggarjati Mahardika Mulia

Pacitan dikelompokkan menjadi dua. Yang dijelaskan dalam Gambar 4.3 sebagai berikut:

Gambar 4.3
Diagram Jenis Kelamin Responden



Sumber: Data Hasil Pengolahan SPSS 21.0 Tahun 2019.

Berdasarkan Gambar Diagram Pie 4.3 diperoleh kesimpulan bahwa responden pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan paling banyak dengan jenis kelamin perempuan yakni sebesar 64% atau 53 responden dan untuk responden laki-laki sebesar 36% atau 30 responden.

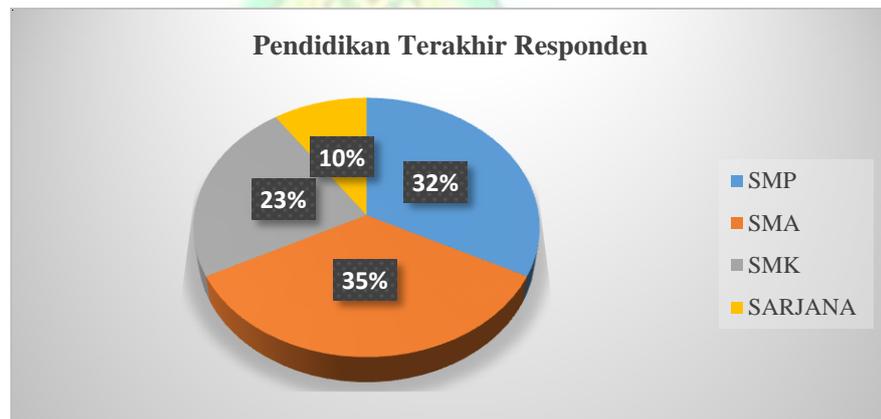
PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan memiliki jumlah karyawan laki-laki lebih banyak dari pada perempuan yaitu sebesar 300 (60%) untuk karyawan laki-laki dan sebesar 200 (40%) untuk karyawan perempuan. Responden dengan jenis kelamin perempuan lebih banyak dikarenakan beberapa alasan seperti karyawan laki-laki pada perusahaan ini memiliki posisi kerja yang lebih berat dan waktu kerja yang cukup padat sehingga peneliti hanya mendapat kesempatan untuk memberikan kuesioner pada sebagian karyawan laki-laki pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.

4. Pendidikan Terakhir Responden

Data terkait pendidikan terakhir yang telah ditempuh oleh responden yang menjawab pernyataan kuesioner dalam penelitian ini pada karyawan PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan. Dikelompokkan menjadi empat. Yang dijelaskan dalam Gambar 4.4 sebagai berikut:

Gambar 4.4

Diagram Pendidikan Terakhir Responden



Sumber: Data Hasil Pengolahan SPSS 21.0 Tahun 2019

Berdasarkan Gambar Diagram Pie 4.4 diketahui bahwa, pendidikan terakhir paling banyak dari responden adalah SMA (sekolah menengah atas) sebanyak 35% atau 29 responden, selanjutnya SMP (sekolah menengah pertama) sebanyak 32% atau 27 responden, selanjutnya SMK (sekolah menengah kejuruan) sebanyak 23% atau 19 responden, dan terakhir adalah jenjang pendidikan terakhir Sarjana sebanyak 10% atau 8 responden.

C. Hasil Pengujian Hipotesis

Berikut ini adalah hasil analisis data kuesioner pada karyawan PT.

Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan:

1. Analisis Korelasi

Analisis korelasi adalah suatu model analisis yang digunakan untuk mengetahui tingkat asosiasi (hubungan) antara variabel bebas dengan variabel terikat baik berupa berganda maupun parsial.³ Jika nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$ maka hubungan antara kedua variabel tersebut signifikan.⁴ Berikut ini adalah tabel hasil analisis korelasi yang dihitung menggunakan program *software SPSS 21.0*:

Tabel 4.5
Tabel Hasil Analisis Korelasi

No	Korelasi	R_{hitung}	R_{tabel}	Sig.	Keterangan
1	X1 dan Y	0,500	0,213	0,000	Signifikan
2	X2 dan Y	0,516	0,213	0,000	Signifikan

Sumber: Data Hasil Penolahan SPSS 21.0 Tahun 2019.

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel X1 (seleksi) dan Y (kinerja karyawan) sebesar 0,000, sehingga dapat diketahui bahwa nilai signifikansi tersebut $(0,000) < \alpha (0,05)$. Sedangkan nilai signifikansi dari variabel X2 (penempatan) dan Y

³ Danag Sunyoto, *Praktik SPSS*, 77

⁴ Maulida Nurhidayati, *Statistika II Analisis Data dengan SPSS* (t.tp.: t.p., t.th.), 6-7.

(kinerja karyawan) adalah sebesar 0,000, sehingga dapat diketahui nilai signifikansi tersebut $(0,000) < \alpha (0,05)$.

Nilai R_{tabel} adalah 0,213 diperoleh dari $R_{tabel} = R_{(83,0,05)}$. Nilai R_{hitung} variabel X1 (seleksi) dan Y (kinerja karyawan) lebih besar dari pada nilai R_{tabel} ($0,500 > 0,213$). Sedangkan nilai R_{hitung} dari variabel X2 (penempatan) dan Y (kinerja karyawan) juga lebih besar dari nilai R_{tabel} ($0,516 > 0,213$) Sehingga dapat disimpulkan bahwa korelasi antara X1 dan Y; X2 dan Y adalah signifikan.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini dilakukan pada empat pengujian, yakni:

a. Uji Normalitas

Persamaan regresi yang baik adalah mempunyai data variabel bebas dan data variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali. Kriteria dari uji normalitas residual adalah apabila signifikansi residual lebih dari 0,05 maka residual berdistribusi secara normal.⁵ Berikut ini adalah hasil uji normalitas yang dilakukan dengan metode Kolmogorov-Smirnov yang dianalisis menggunakan *software SPSS 21.0*:

⁵ Danag Sunyoto, *Praktik SPSS*, 127.

Tabel 4.6
Tabel Hasil Pengujian Normalitas Residual

Unstandardized Residual	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistik	N	Signifikansi
	1,237	83	0,094

Sumber: Data Hasil Penolahan SPSS 21.0 Tahun 2019.

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui bahwa, nilai signifikansi normalitas residual sebesar 0,094. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 ($>0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi tersebut terdistribusi normal.

b. Uji Heterokedastisitas

Persamaan regresi yang baik jika tidak terjadi heterokedastisitas. Jika nilai signifikansi semua variabel X lebih besar dari 0,05 (alpha 5%) maka tidak terjadi heterokedastisitas.⁶ Berikut ini adalah tabel mengenai hasil uji heterokedastisitas dengan menggunakan *software SPSS 21.0*:

Tabel 4.7
Tabel Hasil Analisis Heterokedastisitas

Variabel	T	sig	Keterangan
Seleksi (X1)	0,413	0,681	Tidak ada pengaruh
Penempatan (X2)	-0,768	0,445	Tidak ada pengaruh

Sumber: Data Hasil Penolahan SPSS 21.0 Tahun 2019.

⁶ Ibid., 125.

Dari Tabel 4.7 diketahui bahwa, nilai signifikansi untuk semua variabel bebas memiliki nilai lebih dari 0,05. Artinya bahwa tidak ada pengaruh harga mutlak residual terhadap variabel X1 (seleksi) dan X2 (penempatan). Sehingga dapat disimpulkan bahwa, tidak terjadi heterokedastisitas.

c. Uji Autokorelasi

Persamaan regresi yang baik adalah yang tidak memiliki masalah autokorelasi.⁷ Untuk mengdianogsis adanya autokorelasi dalam suatu model regresi dilakukan melalui pengujian terhadap uji Durbin Watson (uji DW).⁸ Berikut ini adalah tabel hasil uji autokorelasi dengan menggunakan *software SPSS 21.0*:

Tabel 4.8
Tabel Hasil Uji Autokorelasi

Nilai Durbin Watson	Tabel Durbin Watson		Keterangan
	dU	4-dU	
2,145	1,693	2,307	Tidak ada autokorelasi

Sumber: Data Hasil Penolahan SPSS 21.0 Tahun 2019.

Nilai dU diperoleh dari tabel Durbin Watson, dengan variabel independen yang digunakan sebanyak 2 variabel dengan banyaknya data 83 responden, sehingga $k = 2$ dan $n = 83$, dengan tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$, maka diperoleh $dU = 1,693$.

⁷ Ibid., 134.

⁸ Maulida Nurhidayati, *Statistika II*, 10-11.

Tabel 4.8 menyatakan bahwa nilai Durbin Watson terletak diantara dU (1,693) dan 4-dU (2,307) atau $1,693 < 2,145 < 2,307$. Sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi pada model persamaan regresi linear berganda.

d. Uji Multikolinearitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas digunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila untuk semua variabel independen nilai $VIF < 10$, maka persamaan regresi linier berganda tidak terjadi kasus multikolinieritas.⁹ Berikut ini adalah tabel mengenai hasil analisis uji multikolinearitas yang dilakukan dengan *software SPSS 21.0*:

Tabel 4.9

Tabel Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
X1 (Seleksi)	0,542	1,843	Non multikolinearitas
X2 (Penempatan)	0,542	1,843	Non multikolinearitas

Sumber: Data Hasil Penolahan SPSS 21.0 Tahun 2019.

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai VIF pada kedua variabel independen (seleksi dan penempatan) kurang dari 10, yang artinya model regresi berganda bebas dari multikolinearitas.

⁹ Ibid., 11.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi berganda untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh signifikan dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis ini dirumuskan sebagai berikut: ¹⁰

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + error$$

Berikut ini adalah tabel hasil analisis regresi linear berganda dengan menggunakan *software SPSS 21.0*:

Tabel 4.10
Tabel Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel independen	Koefisien (B)
(Constant)	11,942
X1 (Seleksi)	0,202
X2 (Penempatan)	0,287

Sumber: Data Hasil Penolahan SPSS 21.0 Tahun 2019.

Berdasarkan Tabel 4.10 diperoleh model persamaan sebagai berikut:

$$Y = 11,942 + 0,202X_1 + 0,287X_2 + error$$

a. Konstanta (a)

Nilai konstan (a) sebesar 11,942, menunjukkan bahwa ketika, tanpa dipengaruhi oleh variabel X1 (seleksi) dan X2 (penempatan) atau X1 (seleksi) dan X2 (penempatan) adalah nol maka nilai kinerja karyawan adalah 11,942 satuan.

b. Konstanta (b₁) untuk Variabel X1 (Seleksi)

¹⁰ Nyoman Dantes *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Andi, 2012), 84.

Nilai b_1 sebesar 0,202. Nilai b_1 yang positif menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel Seleksi (X_1) dengan variabel Kinerja Karyawan (Y). Jika seleksi ditingkatkan maka kinerja karyawan menjadi meningkat. Nilai koefisien regresi b_1 sebesar 0,202 artinya jika seleksi dinaikkan sebesar 1 satuan atau dinaikkan satu tingkat, maka kinerja karyawan naik sebesar 0,202 satuan dengan asumsi variabel independen yang lain (penempatan) tetap.

c. Konstanta (b_2) untuk Variabel X_2 (Penempatan)

Nilai b_2 sebesar 0,287. Nilai b_2 yang positif menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel Penempatan (X_2) dengan variabel Kinerja Karyawan (Y). Jika penempatan ditingkatkan maka kinerja karyawan menjadi meningkat. Nilai koefisien regresi b_2 sebesar 0,287 artinya jika penempatan dinaikkan sebesar 1 satuan atau dinaikkan satu tingkat, maka kinerja karyawan naik sebesar 0,287 satuan dengan asumsi variabel independen yang lain (seleksi) tetap.

4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan program *software* SPSS 21.0. Uji hipotesis dilakukan dengan tiga pengujian, yakni:

a. Uji F

Uji F adalah tergolong analisis komparatif yang terdiri dari dua variabel atau lebih. H_a diterima, jika $F_{hitung} > F_{tabel}$. Jika H_a

diterima artinya signifikan.¹¹ Berikut ini adalah tabel hasil analisis uji f dengan menggunakan *software SPSS 21.0*:

Tabel 4.11
Tabel Hasil Analisis Uji f
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	404,340	2	202,170	17,822	,000 ^b
Residual	907,515	80	11,344		
Total	1311,855	82			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber: Data Hasil Penolahan SPSS 21.0 Tahun 2019.

Berdasarkan Tabel 4.11 diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan F_{hitung} dalam tabel di atas sebesar 17,822. Sementara itu nilai F_{tabel} sebesar 3,11 diperoleh dari $f_{tabel} = f_{(2),(80),(0,05)}$. Sehingga $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $17,822 > 3,11$. Sehingga H_3 diterima artinya regresi yang dihasilkan signifikan.

b. Uji t

Analisis perbandingan satu variabel bebas dikenal dengan uji t. Analisis ini untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikat. H_a diterima, jika $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ dan jika $sig < \alpha (0,05)$.¹² Berikut ini adalah tabel hasil analisis uji t, yang dilakukan dengan menggunakan program *software SPSS 21.0*:

¹¹ Riduwan dan Sunarto, *Pengantar Statistika untuk Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2017), 132-137.

¹² Ibid., 116-123.

Tabel 4.12
Tabel Hasil Analisis Uji t

Variabel Independen	Unstandardized Coefficients		T	t _{tabel}	Sig	Keterangan
	B	Std.Error				
X1	,202	,092	2,205	1,981	,030	Ada pengaruh
X2	,287	,111	2,595	1,981	,011	Ada pengaruh

Sumber: Data Hasil Penolahan SPSS 21.0 Tahun 2019.

Berdasarkan Tabel 4.12 diketahui bahwa:

1) Pengaruh X1 (Seleksi) terhadap Y (Kinerja Karyawan)

Nilai t_{tabel} diperoleh dari $t_{(k), (Df), (0,05)} = t_{(2), (81), (0,05)}$ sehingga dengan demikian diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,981. Sehingga nilai $|t_{\text{hitung}}| > t_{\text{tabel}}$ atau $2,205 > 1,981$. Selain itu diketahui bahwa nilai signifikansi dari X1 terhadap Y adalah 0,030. Sehingga tolak H_0 atau terima H_1 atau regresi yang dihasilkan signifikan. Artinya ada pengaruh antara seleksi terhadap kinerja karyawan.

2) Pengaruh X2 (Penempatan) terhadap Y (Kinerja Karyawan)

Berdasarkan Tabel 4.12 diketahui bahwa nilai $|t_{\text{hitung}}| > t_{\text{tabel}}$ atau $2,595 > 1,981$. Selain itu nilai signifikansi dari X2 (penempatan) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah 0,011. sehingga terima H_2 atau regresi yang dihasilkan signifikan. Artinya ada pengaruh antara penempatan terhadap kinerja karyawan.

c. Koefisien Determinasi (R square)

Untuk mengetahui besar pengaruh dari X1 dan X2 terhadap Y (seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan) dapat diketahui dengan menghitung nilai R square (koefisien determinasi).¹³ Nilai R square dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 4.13
Tabel Hasil Analisis Koefisien Determinasi

R	R Square
0,555	0,308

Sumber: Data Hasil Penolahan SPSS 21.0 Tahun 2019.

Berdasarkan Tabel 4.13 diketahui bahwa nilai R yang diperoleh sebesar 0,555 menunjukkan bahwa hubungan antara X1 (seleksi) dan X2 (penempatan) terhadap Y (kinerja karyawan) tergolong cukup kuat. Nilai R Square yang diperoleh sebesar 0,308 memiliki arti bahwa pengaruh X1 (seleksi) dan X2 (penempatan) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 0,308 atau 30,8% dan sisanya 69,2% dipengaruhi oleh faktor lain selain seleksi dan penempatan (X1 dan X2) yang tidak masuk dalam model.

D. Pembahasan

¹³ Maulida Nurhidayati, *Statistika II*, 16.

Setelah dilakukan analisis data yang telah dipaparkan di atas, maka berikut ini adalah pembahasan atau interpretasi atas data yang telah dianalisis tersebut:

1. Uji Hipotesis 1 (Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan)

Berdasarkan hasil uji t yang telah dilakukan, pada variabel X1 (Seleksi) terhadap Y (Kinerja Karyawan) diperoleh nilai $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ atau $2,205 > 1,981$. Selain itu diketahui bahwa nilai signifikansi dari X1 terhadap Y adalah 0,030. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam analisis ini terima H1 artinya variabel seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.

Seleksi merupakan pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Pada dasarnya tujuan dari seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi.¹⁴ Seleksi pada dasarnya memperhatikan beberapa kualifikasi, seperti keahlian, pengalaman, usia dan pendidikan.¹⁵ Proses dalam seleksi antara lain seperti, seleksi administrasi, wawancara, pengisian formulir lamaran, tes psikologi dan pemeriksaan kesehatan.¹⁶

¹⁴ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2006), 92.

¹⁵ Ibid., 96-99.

¹⁶ I Komang Ardana, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 74-78.

Menurut Kaswan, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah aspek seleksi. Terkait seberapa cermat atau ketat perusahaan dalam menyeleksi tenaga kerja. Jika perusahaan mempunyai komitmen terhadap kinerja maka harus mempertimbangkan semua faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah seleksi.¹⁷

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa teori tersebut adalah terbukti pada perusahaan PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan. Bahwa seleksi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga kegiatan seleksi pada perusahaan ini harus diperbaiki, terkait proses atau cara yang digunakan dalam menyeleksi tenaga kerja, kriteria dari seleksi dan penilaian kelulusannya agar lebih diperketat.

Dalam perspektif Islam proses seleksi harus dilakukan secara adil atau dengan prinsip *impersonal*, yang artinya tidak pandang bulu siapa yang diseleksi, materi yang diujikan dan kriteria kelulusan harus sama.¹⁸ Seleksi yang dilakukan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan sudah adil, hal ini berdasarkan hasil kuesioner yang telah diisi oleh responden pada item pernyataan seleksi ke-19 dan ke-20. Item pernyataan seleksi ke-19 menyatakan bahwa, “Penyeleksi sudah bersikap adil dalam melakukan proses seleksi kepada saya”. Sedangkan item pernyataan seleksi ke-20 menyatakan bahwa, “Materi dan proses seleksi

¹⁷ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk keunggulan Bersaing Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 190.

¹⁸ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 82-88.

antara calon karyawan satu dengan yang lainnya sama”. Pada item pernyataan seleksi ke-19, diperoleh 91,6% menyatakan setuju, 6% menyatakan sangat setuju dan 2,4% menyatakan tidak setuju. Sedangkan pada item pernyataan seleksi ke-20, diperoleh 85,5% menyatakan setuju, 7,2% menyatakan tidak setuju, 6,0% menyatakan sangat setuju, dan 1,2% menyatakan sangat tidak setuju. Dari data tersebut disimpulkan bahwa proses seleksi pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan sudah adil, karena mayoritas responden menyatakan setuju terhadap item pernyataan seleksi yang bersifat positif.

Hasil penelitian ini, yang menyatakan bahwa seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sama dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, penelitian tersebut dilakukan oleh Muhammad Aji Nugroho (2012), Andi Trisandi Chairul (2014) dan Yulasmi (2016).

2. Uji Hipotesis 2 (Pengaruh Penempatan terhadap Kinerja Karyawan)

Berdasarkan analisis uji t yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa, nilai $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ atau $2,595 > 1,981$. Selain itu nilai signifikansi dari X^2 (penempatan) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah 0,011. Sehingga dapat diartikan bahwa dalam analisis ini terima H_2 artinya variabel penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.

Penempatan berarti menyesuaikan atau mencocokkan kualifikasi individu dengan tuntutan pekerjaan.¹⁹ Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.²⁰ Dalam melakukan proses penempatan hendaklah memperhatikan beberapa faktor antara lain, pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan pengalaman kerja.²¹

Penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan disiplin ilmu tersebut, akan berdampak pada kesulitan dalam melaksanakan tugas, bekerja secara tidak maksimal, terjadi kecemburuan sosial bahkan mampu menurunkan semangat kerjanya. Karyawan yang merasa pekerjaannya tidak sesuai dengan keahliannya dan pendidikannya maka ia tidak atau kurang mampu melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Selain itu kinerja karyawan salah satunya dipengaruhi oleh kemampuan dan ketrampilan, pendidikan, latar belakang (keluarga,

¹⁹ Tjuthu Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber*, 115-116.

²⁰ Mila Badritah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustak Setia, 2015), 124.

²¹ Tjuthu Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber*, 117.

tingkat sosial dan pengalaman) dan demografi (umur, etnis, dan jenis kelamin).²²

Sedangkan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia proses penempatannya tidak sesuai dengan tingkat pendidikan yang telah ditempuhnya. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan bahwa tingkat signifikansi pada variabel X2 terhadap Y adalah 0,003, yang artinya penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu nilai t_{hitung} pada variabel penempatan adalah positif, artinya penempatan memiliki pengaruh yang positif atau searah terhadap kinerja karyawan, sehingga ketika penempatan dilakukan dengan tidak baik, maka kinerja karyawan akan menurun.

Menurut Anwar Prabu, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah penempatan. Dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.²³ Serta pada penelitian ini teori tersebut adalah terbukti yakni, penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, sehingga proses penempatan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan perlu ditingkatkan berdasarkan

²² Juvenio A. Ximenes Pires, "Pengaruh Seleksi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Redaksi di PT. Aksara Dinamika Jogja Yogyakarta" *Skripsi* (Yogyakarta: Universitas Pembangunan Nasional "Veteran", 2011), 118-119.

²³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 67.

tingkat pendidikan, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman karyawan.

Penempatan dalam perspektif Islam adalah dengan menyesuaikan antara pengetahuan dengan bidang kerjanya. Selain itu karyawan dalam menyatakan keahliannya harus jujur dan didorong oleh motivasi ingin meningkatkan produktivitas kerjanya.²⁴ Prinsip jujur tersebut pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan sudah diterapkan, hal ini berdasarkan pada perhitungan item pernyataan penempatan pada poin ke-17 dan 18. Poin ke-17, menyatakan bahwa, “Saya selalu bersikap jujur ketika melakukan tugas dan tanggungjawab saya”. Sedangkan pada poin ke-18, menyatakan bahwa, “Sebelumnya saya ditempatkan pada jabatan saya saat ini, saya telah menyatakan terkait keahlian saya dengan jujur”. Pada pernyataan penempatan poin ke-17, terdapat 84,3% menyatakan setuju dan 15,7% menyatakan sangat setuju. Sedangkan pada pernyataan penempatan poin ke-18, terdapat 81,9% menyatakan setuju, 14,5% menyatakan sangat setuju dan 3,6% menyatakan tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa prinsip jujur dalam penempatan sudah diterapkan oleh PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, hal ini dikarenakan mayoritas responden menyatakan setuju terhadap pernyataan dalam kuesioner yang bersifat positif.

Hasil penelitian ini, yang menyatakan bahwa penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sesuai atau sama dengan

²⁴ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber*, 90.

penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara penempatan terhadap kinerja karyawan, penelitian tersebut dilakukan oleh Evi Salwia Efendy (2017); Yulasmi (2016); dan Asri Nur Fadilah, Abdul Hakim dan Siswidiyanto (2007). Selain itu penelitian ini berbeda dengan penelitian Cuci Cahyanti (2018), yang menyatakan bahwa penempatan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Uji Hipotesis 3 (Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan)

Berdasarkan analisis uji F yang telah dilakukan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000, selain itu nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $17,822 > 3,11$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam analisis tersebut terima H_3 , artinya seleksi dan penempatan berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan. Selain itu diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,308 atau 30,8%. Artinya seleksi dan penempatan (variabel independen) mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan (variabel dependen) sebesar 30,8%, sedangkan 69,2% diterangkan oleh variabel lain. Variabel yang paling besar berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel penempatan, karena variabel penempatan memiliki nilai t_{hitung} lebih besar dari pada variabel seleksi.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa seleksi dan penempatan berpengaruh secara

simultan terhadap kinerja karyawan, penelitian tersebut dilakukan oleh Yulasmı (2016).



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisis yang telah dipaparkan di atas, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa, seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, yang artinya pada penelitian ini terima H_1 atau tolak H_0 . Kesimpulan ini diperoleh dari nilai uji t. Berdasarkan hasil uji t yang telah dilakukan, pada variabel X1 (seleksi) terhadap Y (kinerja karyawan) diperoleh nilai $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ atau $2,205 > 1,981$. Selain itu diketahui bahwa nilai signifikansi dari X1 terhadap Y adalah 0,030 nilai ini lebih besar dari nilai α yaitu 0,05 ($0,030 > 0,05$).
2. Pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa, penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, yang artinya pada penelitian ini terima H_2 atau tolak H_0 . Kesimpulan ini diperoleh dari nilai analisis uji t. Berdasarkan analisis uji t yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa, nilai $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ atau $2,595 > 1,981$. Selain itu nilai signifikansi dari X2 (penempatan) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah 0,011, nilai ini lebih kecil dari nilai α yaitu 0,05 ($0,011 < 0,05$).

3. Pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa, seleksi dan penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, artinya terima H_3 atau tolak H_0 . Hasil ini diperoleh melalui nilai uji F. Berdasarkan uji F yang telah dilakukan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000, selain itu nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $17,822 > 3,11$.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan kesimpulan yang telah diuraikan di atas. Ada beberapa saran yang diberikan peneliti kepada berbagai pihak yang terkait dalam penelitian ini. Saran tersebut antara lain:

1. Perusahaan PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, supaya memperbaiki proses seleksi. Disarankan agar perusahaan membuat kebijakan baku untuk melakukan kegiatan seleksi tenaga kerja, seperti memperketat proses seleksi dan membuat kriteria seleksi tenaga kerja yang disesuaikan dengan kualifikasi perusahaan. Karena sesuai dengan hasil penelitian ini bahwa seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Perusahaan PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, supaya meningkatkan dan memperbaiki terkait penempatan karyawan. Kegiatan penempatan agar lebih disesuaikan dengan tingkat pendidikan, pengalaman, keterampilan dan pengetahuan karyawan dengan beban kerja dan tanggungjawab dari karyawan tersebut. Karena penempatan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Disarankan kepada perusahaan PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan agar proses seleksi dan penempatan dilakukan dengan baik dan benar. Proses seleksi pada perusahaan ini agar diperbaiki terkait proses dan kriteria kelulusan, supaya perusahaan benar-benar memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Sehingga dengan demikian proses penempatan dapat dilakukan dengan mudah, serta akan mendorong efektifitas dan efisiensi penggunaan tenaga kerja. Karena berdasarkan hasil penelitian ini seleksi dan penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Kepada tenaga kerja, supaya lebih terbuka kepada perusahaan apabila mengalami kesulitan dalam menjalankan pelaksanaan tugas pada posisi kerjanya, supaya perusahaan dapat segera melakukan keputusan strategis ataupun perbaikan dalam seleksi dan penempatan.
5. Kepada pemerintah, supaya lebih meningkatkan dan memperketat terkait peraturan tentang ketenagakerjaan supaya tenaga kerja memperoleh kesempatan yang sama dalam melakukan seleksi dan memperoleh suatu pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan tingkat pendidikannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana. I Komang, dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Badriyah, Mila. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustak Setia, 2015.
- Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosioogi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen dan Pemasaran*. Jakarta: Kencana, 2013.
- Cahyati, Cuci. (2018). “Pengaruh Penempatan Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor cabang Syariah Semarang.” *Skripsi*. Salatiga: Institut Agama Islam Negeri Salatiga, 2018: 1-94.
- Chairul, Andi Trisandi. “Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat.” *Skripsi*. Makassar: Universitas Hasanuddin, 2014: 1-54.
- Dantes, Nyoman. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Andi, 2012.
- Fadilah, Asri Nur, Abdul Hakim, dan Siswidiyanto. “Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik).” *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 1, No. 5. Malang: Universitas Brawijaya, 2007: 847-852.
- Hanggraeni, Dewi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2012.
- Jackson, Susan E., Randal S. Shuler dan Steve Werner. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-10, terj. Benny Prihartanto. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Jusmaliani. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.

- Kaswan. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Martono, Nanang. *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. *Manajemen Sumber daya Manusia*, terj. Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Nazir, Moh. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2013.
- Nugroho, Muhammad Aji. "Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar." *Skripsi*. Makassar: Universitas Hasanuddin, 2012: 1-93.
- Nurhidayati, Maulida. *Statistika II Analisis Data dengan SPSS*. t.tp.: t.p., t.th.
- Pires, Juvenio A. Ximenes. "Pengaruh Seleksi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Redaksi di PT. Aksara Dinamika Jogja Yogyakarta." *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Pembangunan Nasional "Veteran", 2011, 1-125.
- Prawironegoro, Darsono dan Dewi Utari. *Manajemen SDM Abad 21*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016.
- Riani, Asri Laksmi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013.
- Riduwan dan H. Sunarto. *Pengantar Statistika untuk Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Samsudin, Sadili. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia, 2006.

- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Simora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke-2. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2001.
- Siswanto. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- Sunyoto, Danag. *Praktik SPSS untuk Kasus*. Yogyakarta: Nuha Medika, 2011.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri Machfudz. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press, 2010.
- Suryani dan Hendryani. *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. Jakarta: Kencana, 2015.
- Susetyo, Budi. *Statistika untuk Analisis Data Penelitian Dilengkapi Cara Perhitungan dengan SPSS dan MS Office Excel*. Bandung: Refika Aditama, 2012.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Widoyoko, Eko Putro. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017.
- Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Selemba Empat 2009.
- Yulasmu. "Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan." *Majalah Ilmiah UPI YPTK* , Vol. 23. Padang: Universitas Putra Indonesia YPTK, 2016: 68-76.

Yuniarsih, Tjuthu dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2013.

Yusuf, Burhanuddin. *Manajemen sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Rajawali Pers, 2015.

Zainal, Veithzal Rivai dkk.. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali, 2014.

