



**PENGARUH SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK BNI SYARIAH**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Studi  
Strata Satu (S1) Program Studi Manajemen Perbankan Syariah**

**Oleh:**

**Nama :RIZKI STIAWAN**

**NPM: 2013570027**

**FAKULTAS AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA  
1439 H/ 2017M**

## **LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Skripsi yang berjudul “**Pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BNI Syariah**” oleh **RizkiStiawan**, Nomor Pokok Mahasiswa : **2013570027** Program Studi Manajemen Perbankan Syariah disetujui untuk diajukan pada Sidang Skripsi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Jakarta, 26 September 2017

Pembimbing,

Dina Febriani, SE., M., M.

## LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang berjudul "Pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BNI Syariah" oleh Rizki Stiawan, Nomor Pokok Mahasiswa : 2013570027 Program Studi Manajemen Perbankan Syariah disetujui untuk diajukan pada Sidang Skripsi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Jakarta, 26 September 2017

Pembimbing,



Dina Febriani, SE., M., M.

## LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN SKRIPSI






Skripsi yang berjudul : **Pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan** oleh : **Rizki Stiawan** Nomor Pokok Mahasiswa : **2013570027**. Telah diujikan pada hari/tanggal : **14 Oktober 2017** telah diterima dan disahkan dalam sidang Skripsi (munaqasyah) Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta untuk memenuhi persyaratan mencapai gelar Sarjana Starata Satu (S1) Program Studi Manajemen Perbankan Syariah.

FAKULTAS AGAMA ISLAM

Dekan,



Rini Fatma Kartika, S. Ag., M.H.

Nama	Tanda Tangan	Tanggal
<u>Rini Fatma Kartika, S. Ag., M.H.</u> Ketua		23-1-2018
<u>Drs. Tajudin, MA</u> Sekretaris		22/1 2018
<u>Dina Febriani, SE., M.M.</u> Dosen Pembimbing		23/1 2018
<u>Nurhidayat, S. Ag., M.M.</u> Anggota Penguji I		23/1 2018
<u>Drs. Fakhurrazi, M.A.</u> Anggota Penguji II		23/1 2018

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan ilmu, rahmat dan hidayah nya kepada peneliti sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Shalawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan hingga menuju yang penuh dengan cahaya dan peradaban.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) Jurusan Manajemen Perbankan Syariah pada Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta. Judul dalam skripsi ini “**PENGARUH SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK BNI SYARIAH**”. Serta pada kesempatan ini, tak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dan mendorong penelitian dalam penyusunan skripsi, sehingga skripsi ini dapat peneliti selesaikan.

Ucapan dan rasa hormat serta terima kasih yang sebesar-besarnya peneliti tunjukkan kepada:

1. Prof. Dr. H. Syaiful Bakhri, MA., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta.
2. Rini Fatma Kartika, S.Ag, M.H., selaku Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta. Beserta jajarannya. Drs. Tajudin, MA., selaku Wakil Dekan I, Drs. Asep Supyadillah, M.Ag., selaku Wakil Dekan II, dan Nurhadi, MA., selaku Waki Dekan III.

3. Nurhidayat, S.Ag, MM.,selakuKetua Program Studi Manajemen Perbankan Syariah, terimakasih atas saran dan nasehat yang diberikan kepada penulis selama perkuliahan dan penyusunan skripsi.
4. Dina Febriani, SE.,M.M.,selaku Dosen Pembimbing terimakasih atas segala bimbingan dan ajaran yang diberikan selama penyusunan skripsi ini. Dengan segala kesibukan dalam pekerjaanya, masih bersedia untuk membimbing dan menuntun penulis dalam menyusun skripsi ini.
5. Seluruh Dosen dan segenap Civitas Akademik Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta atas ilmu, bimbingan dan dukungannya hingga peneliti dapat menyusun tugas akhirini.
6. Kedua orang tua yang senantiasa memberikan doa serta segala dukungan moril dan materil yang tak terhingga, yang telah mengajarkan banyak hal, yang mendorong penulis untuk sekolah tinggi walaupun mereka tak pernah merasakan, yang membuat penulis bisa menggunakan komputer walapun mereka tidak bisa menyalakan komputer.
7. Kakak ku Sri Lestari yang telah memberikan semangat serta mendoakan kelancaran dalam peyusunan skripsi ini.
8. Segenap karyawan PT.BankBNI Syariah Yang telah membantu penelitian dalam proses peyelesaian tugas akhir ini.
9. Teman seperjuangan Ridwan Hanafi, Faturahman, Tezar Alfarizi, Ilham Syaban Mubarak, Gusti Septa Andani, Dea Rizki Pratama, Rahmatullah Aksoni Muhammad.

10. Seluruh teman-teman Manajemen Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam angkatan 2013 Terimakasih untuk hari-hari yang pernah kita lewati bersama dan semoga ini awal kesuksesan kita semua
11. Segenap teman-teman PRISMA (Pemuda dan Remaja Masjid Al-Adil) yang telah memberikan bantuan, semangat serta mendoakan kelancaran dalam penyusunan skripsi ini.

Namun demikian penulis menyadari skripsi ini masih kurang dari kata sempurna, baik dalam penulisan maupun dalam penyajian materinya. Namun peneliti telah berusaha semaksimal mungkin disertai kekuatan dan kesungguhan hati agar dapat memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dan harap dimaklumi apabila masih terdapat banyak kekurangan, peneliti berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Jakarta, 20 September 2017

Rizki Stiawan

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN

LEMBAR KEASLIAN TILISAN

PERSETUJUAN TIM PENGUJI

ABSTRAK

*ABSTRACT*

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	5
C. Pembatasan Masalah .....	6
D. Rumusan Masalah .....	6
E. Tujuan Penelitian .....	6
F. Kegunaan Hasil Penelitian .....	7
G. Sistematika Penulisan .....	7



## **BAB II      LANDASAN TEORITIS, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS**

A. Landasan Teoritis	
1. Pengertian Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2. Seleksi .....	12
3. Penempatan Kerja .....	21
4. Kinerja Karyawan .....	28
B. Penelitian Yang Relevan .....	34
C. Kerangka Pikir .....	35
D. Hipotesis.....	35

## **BAB III      METODOLOGI PENELITIAN**

A. Tujuan Penelitian .....	36
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	36
C. Metode Penelitian.....	36
D. Variabel Penelitian .....	37
E. Populasi dan Sampel Penelitian .....	42
F. Teknik Pengumpulan Data.....	42
G. Instrumen Penelitian.....	43
H. Teknik Analisis Data.....	47
I. Hipotesis Statistika.....	49

<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
	A. Deskripsi Data.....	50
	B. Uji Persyaratan Analisis.....	53
	C. Uji Hipotesis .....	60
	D. Pembahasan Hasil Penelitian .....	67
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b>	
	A. Kesimpulan .....	69
	B. Saran.....	70
	C. Saran Untuk Penelitian Mendatang .....	71

**DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kerangka Berfikir .....	35
Tabel 3.1 Ringkasan Definisi Operasional Variabel.....	43
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	44
Tabel 4.1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	51
Tabel 4.2 Berdasarkan Usia Responden .....	51
Tabel 4.3 Berdasarkan Pendidikan Responden .....	52
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja.....	53
Tabel 4.5 Uji Validitas Proses Seleksi .....	54
Tabel 4.6 Uji Validitas Penempatan Kerja.....	55
Tabel 4.7 Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	56
Tabel 4.8 Uji Reabilitas.....	57
Tabel 4.9 Uji Analisis Linier Berganda .....	61
Tabel 4.10 Analisis Korelasi Determinasi .....	63
Tabel 4.11 Uji Signifikansi Parsial .....	64

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Uji Heterokedastisitas .....	58
Gambar 4.2 Uji Normal Proballility Plots.....	59
Gambar 4.3 Uji Normalitas .....	60

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada hakikatnya merupakan aset utama dan bagian integral dari suatu organisasi maupun perusahaan. MSDM yang strategis memandang bahwa karyawan pada semua bidang pekerjaan dan tingkat apapun adalah baik secara structural maupun fungsional. Karyawan merupakan salah satu faktor produksi, oleh karena itu harus dimanfaatkan secara maksimal dan produktif. Tujuan suatu perusahaan tidak akan dapat terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih dan lengkap.

Keberhasilan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh pengetahuan, keterampilan, kerjasama dari beberapa karyawan. Dalam meningkatkan mutu hasil pekerjaan tidaklah ditekankan pada produk (barang maupun jasa) yang dihasilkan dan dipasarkan saja, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan organisasi yang terlibat, terutama bagaimana sebuah tim kerja, yang mampu menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi.

Menurut Mathis dalam Jurnal Muhammad Fiqra (*Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan*), kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan oleh karyawan. Kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa

depan. Kinerja yang optimal akan terwujud bilamana organisasi dapat memilih karyawan yang memiliki motivasi dan kecakapan yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan mereka agar dapat bekerja secara maksimal.<sup>1</sup>

Dalam bidang personalia permasalahan yang mungkin timbul adalah dari seleksi penerimaan karyawan, penempatan posisi sampai dengan pemberhentian karyawan. Kebutuhan karyawan baru di dalam perusahaan tidak dapat dipastikan, walaupun sudah direncanakan dengan sebaik-baiknya. Hal ini dikarenakan berbagai faktor yang timbul baik dalam perusahaan (faktor *intern*) maupun faktor yang berasal dari luar perusahaan (*ekstern*). Untuk itu sebelum melakukan seleksi pemilihan karyawan perusahaan menentukan kebutuhan karyawan yang dibutuhkan baik kualitas maupun kuantitas (jumlah).<sup>2</sup>

Dalam organisasi atau perusahaan sering terjadi ketidakefektifan tenaga kerja atau karyawan dalam bekerja, atau kurang maksimal dalam menjalankan tugas perusahaan, yang secara langsung ataupun tidak langsung akan mengakibatkan kurang produktifnya perusahaan. Dalam hal ini bisa saja dalam perekrutan seleksi, dan penempatan karyawan yang kurang maksimal.<sup>3</sup>

Pencapaian tujuan organisasi/perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia. Untuk mendapatkan sumber daya manusia

---

<sup>1</sup>Muhammad Fiqra, *Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank Muamalat Indonesia Tbk, Makassar*, Universitas Hasanudin, 2013. h. 3.

<sup>2</sup>Indah Wijayanti, *Pengaruh Seleksi Penerimaan Karyawan Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Wangsa Jatra Lestari Pajang Sukoharjo*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2009, h. 7

<sup>3</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 132.

yang berkualitas, organisasi harus merancang sistem pengadaan karyawan yang tepat, salah satunya adalah dengan mengadakan proses seleksi. Setelah proses seleksi selesai dilakukan, organisasi perlu menempatkan para calon karyawan yang telah diterima pada jabatan-jabatan yang dibutuhkan organisasi dan sesuai dengan kemampuan mereka masing-masing, sehingga para calon karyawan tersebut dapat bekerja dengan maksimal.

Istilah seleksi maksudnya pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. 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.<sup>4</sup>

Setelah dilaksanakannya rekrutmen SDM maka tahap selanjutnya adalah seleksi dan penempatan. Melihat kenyataan di lapangan banyak organisasi yang kurang memperhatikan fungsi seleksi dan penempatan ini. Perencanaan dan pelaksanaan seleksi yang kurang matang akan mengakibatkan fungsi seleksi dan penempatan kurang kredibel, alhasil pegawai yang diterima kurang memenuhi standar kualifikasi minimal yang diinginkan sehingga mengakibatkan melemahnya suatu organisasi karena kurangnya tanggung jawab seorang pegawai terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini dikarenakan dalam proses seleksi dan penempatan kurang memperhatikan prosedur-prosedur seleksi dan penempatan.<sup>5</sup>

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang diharapkan produktif

---

<sup>4</sup>Sadili. Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2010), h.92.

<sup>5</sup><http://friskameliandriyani.blogspot.co.id/2013/10/seleksi-dan-penempatan.html>, 4 Januari 2017.

dan karyawan yang produktif adalah bukti paling baik suatu proses seleksi yang efektif. Oleh karena itu agar proses seleksi berhasil efektif maka perlu memperhatikan prosedur-prosedur, langkah-langkah, maupun syarat-syarat seleksi dan penempatan.

Jika seleksi dapat dilakukan dengan baik maka akan diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas sehingga sumber daya yang lain dalam organisasi atau perusahaan bisa dikelola secara efektif dan efisien dan perusahaan akan menikmati keuntungan. Selain itu dengan sistem seleksi yang tepat maka akan menghasilkan sekelompok pekerja yang memenuhi standarisasi dan memiliki kapabilitas yang sesuai dengan kebutuhan dalam suatu organisasi.

Tindak lanjut selanjutnya adalah penempatan karyawan. Prinsip penempatan yang tepat harus dilakukan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya atau keahliannya masing-masing. Pada perusahaan-perusahaan banyak ditemukan penempatan karyawan yang berakibat pada *turnover* produksi, target tidak tercapai dan perusahaan akan mengeluarkan biaya yang tinggi.<sup>6</sup>

Pengelolaan sumber daya manusia sangat diperlukan untuk efektivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Tujuan dari hal tersebut adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif untuk mencapai tujuan studi tentang manajemen perusahaan bagaimana seharusnya perusahaan dapat mengembangkan, menggunakan dan memelihara karyawan

---

<sup>6</sup>Ardiyansah Hutasuhut<sup>1</sup>, Petra Paulus Tarigan<sup>2</sup>, Vera Methalina Afma<sup>3</sup>, *Persepsi Proses Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. EurolencePlastic Indonesia*, Universitas Riau Kepulauan Batam. 2013, h. 5.



dalam kualitas dan kuantitas yang tetap.

Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan harus mampu memahami bagaimana cara terbaik dalam mengelola karyawan yang berasal dari latar belakang, keahlian, dan kemampuan yang berbeda-beda sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan keahlian dan jenis pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dan berdasarkan latar belakang diatas, maka indentifikasi masalah yang muncul adalah:

1. Ketidakefektifan karyawan atau tenaga kerja dalam bekerja karena proses seleksi dan penempatan kerja yang kurang maksimal.
2. Perencanaan dan pelaksanaan seleksi yang kurang matang mengakibatkan fungsi seleksi dan penempatan kurang kredibel, yang berakibat pada penerimaan pegawai yang kurang dari standar kualifikasi.
3. Banyak organisasi atau perusahaan yang kurang memperhatikan fungsi seleksi dan penempatan kerja, sehingga mengakibatkan melemahnya organisasi akibat diterimanya pegawai yang dibawah standar kualifikasi yang kemudian berdampak pada kurangnya tanggung jawab pegawai terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya.

4. Manfaat ketepatan seleksi dan penempatan kerja karyawan pada perusahaan.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang diatas serta agar tidak terjadi pembiasan permasalahan, maka penulis membatasi permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Sesuai dengan judul yang diajukan, penelitian ini hanya berkaitan dengan seleksi penerimaan karyawan, penempatan kerja, dan kinerja karyawan.
2. Pengamatan dan penelitian terbatas pada karyawan PT. Bank BNI Syariah.

### **D. Rumusan Masalah**

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

1. Bagaimana pengaruh seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada studikasuspadaPT. Bank BNI Syariah?

### **E. Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk mengetahui ada atau tidak nya pengaruh seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah.

2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh proses seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah.

#### **F. Kegunaan Hasil Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat berupa :

1. Bagi perusahaan, untuk memberikan saran dan masukan yang bermanfaat mengenai seleksi karyawan dan penempatan kerja karyawan perusahaan sehingga dapat mengurangi penyimpangan dan meningkatkan kinerja karyawan
2. Bagi peneliti, menambah ilmu dan pengetahuan serta informasi yang digunakan dalam penulisan penelitian ini.
3. Bagi penelitian lanjutan, sebagai pedoman yang dapat memberikan sebuah perbandingan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama.

#### **G. Sistematika penulisan**

Sistematika penulisan dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan dalam penulisan skripsi. Adapun sistematika penulisan adalah sebagai berikut :

##### **Bab I Pendahuluan**

Bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

##### **Bab II Landasan Teoritis, Kerangka Berpikir, dan Hipotesis**

Pada bab ini diuraikan tentang seleksi penerimaan karyawan,

penempatan kerja, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

### Bab III Metodologi Penelitian

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

### Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisi mengenai analisis mengenai pengaruh seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan BNI Syariah Pusat.

### Bab V Penutup

Pada Bab ini berisi penarikan kesimpulan dari hasil penelitian serta saran-saran yang dianggap perlu dalam pembahasan skripsi ini.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS**

#### **A. Landasan Teoritis**

##### 1. Pengertian Manajemen

Sebelum membahas pengertian manajemen menurut para ahli, ada baiknya jika kita tahu dulu berasal darimana kata manajemen itu sendiri. manajemen berasal dari bahasa Inggris “*management*” yang berasal dari kata dasar “*to manage*”, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari bahasa Italia *Maneggio*, yang diadopsi dari bahasa Latin *Managiare*, yang berasal dari kata *manus*, yang artinya tangan. Konsep management tidaklah mudah untuk didefinisikan. Sampai sekarang belum ditemukan definisi manajemen yang benar-benar dapat diterima secara universal.<sup>7</sup>

Apabila kita membuat suatu pembahasan atau definisi tentang manajemen, dapatlah ditemukan sebagai berikut, “*Bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling).*”

Menurut kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) Manajemen adalah

---

<sup>7</sup>Sadili Samsudin, Op. Cit., h. 15.

“penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.

Menurut Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dimana dalam pelaksanaannya seorang manajer perlu mencari cara dalam memberdayakan sumber daya dimiliki secara *efektif* dan *efisien* guna mencapai tujuan perusahaan.<sup>8</sup>

## 2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Malayu Hasibuan mengemukakan bahwa, MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.<sup>9</sup>

Menurut Edwin MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pembehentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup>MalayuS.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), h. 1.

<sup>9</sup>Ibid 8., h. 10.

<sup>10</sup>Taufiq Rachman, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bogor:Ghalia Indonesia, 2016), h. 2.

Menurut Simamora, manajemen sumberdaya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.<sup>11</sup>

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Manusia memilih teknologi, manusia yang mencari modal, manusia yang menggunakan dan memeliharanya, disamping manusia dapat menjadi salah satu sumber keunggulan bersaing dan sumber keunggulan bersaing yang langgeng. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu bidang ilmu manajemen khusus yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia, disamping manajemen pemasaran, produk, keuangan, dan lain-lain. Manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dan memiliki banyak tantangan, sebab manusia memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Manusia mempunyai perasaan, pikiran, bisa malas, bisa rewel, tidak seperti mesin atau sumber daya yang lain yang dapat diatur sesuka hati pengaturnya.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan satu topic yang sangat penting dalam rangka manajemen sumber daya manusia. Hal ini mudah dipahami sebab pengembangan sumber daya manusia merupakan

---

<sup>11</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2019), h. 5.

salah satu aspek yang penting dalam usaha meningkatkan keunggulan bersaing organisasi perusahaan.

Tujuan akhir dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas, loyalitas, kepuasan kerja, dan motivasi kerja yang baik dari pegawai. Untuk itu, diluar kegiatan sebagaimana tersebut diatas, masih banyak yang harus dilakukan seperti peningkatan kualitas kehidupan kerja melalui perubahan struktur kerja, penciptaan disiplin kerja, penanggulangan stress kerja, bimbingan dan penyuluhan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta pemotivasian.

### 3. Seleksi

#### a. Pengertian Seleksi

Sadili Samsudin mengemukakan, Istilah *seleksi* maksudnya pemeliharaan tenaga kerja yang sudah tersedia. *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. Dengan demikian, semboyan *therightmanantherigthplace* akan mendekati kenyataan.<sup>12</sup>

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*). Sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari : perencanaan, perekrutan, seleksi,

---

<sup>12</sup>Sadili Samsudin, op. cit., h. 92.



penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak.

Menurut Sedarmayanti, menyatakan bahwa seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memiliki kriteria yang telah ditetapkan.<sup>13</sup>

Menurut Sondang Siagan, seleksi adalah tahap yang menentukan diterima tidaknya seseorang dan kemudian diangkat pada posisi tertentu sesuai bidang keahliannya. Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi hal yang penting, yaitu:

- 1) Kinerja para manajer senantiasa tergantung pada kinerja bawahannya.
- 2) Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pengangkatan pegawai tidak sedikit.
- 3) Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.

b. Kriteria seleksi, dan langkah-langkah seleksi

Jelaslah betapa penting proses seleksi dalam memberikan penilaian akan sifat-sifat, watak, dan kemampuan para pelamar secara

---

<sup>13</sup>Sutadji, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:Dee Publish, 2009), h. 80.

tepat, teliti dan lengkap. Sifat, watak, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk memenuhi ketentuan-ketentuan dalam deskripsi pekerjaan, harus sejauh mungkin tercermin atau ada pada diri pelamar. Ini berarti pula bahwa tenaga kerja yang diterima adalah yang memenuhi syarat-syarat atau *jobspezifikation*.

#### 1) Kriteria Seleksi

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

- a) Pendidikan
- b) Pengalaman kerja
- c) Kondisi fisik
- d) Kepribadian
- e) Keahlian
- f) Usia
- g) Jenis kelamin
- h) Bakat
- i) Karakter<sup>14</sup>

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

---

<sup>14</sup>Sadilisamsudin, op. cit., h. 96.

## 2) Teknik Seleksi

Adapun beberapa teknik seleksi antara lain :<sup>15</sup>

- a) *Interview*
- b) Tes psikologi
- c) Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
- d) Pusat pelatihan
- e) Biodata
- f) Referensi
- g) *Grafologi* (ilmu yang berkesan dengan tulisan tangan)

## 3) Sedangkan langkah-langkah dalam seleksi yaitu:

- a) Seleksi surat-surat lamaran
- b) Ujian penerimaan pegawai
- c) Wawancara pendahuluan
- d) Pemeriksaan latar belakang dan referensi
- e) Tes penerimaan
- f) Tes psikologi
- g) Tes kesehatan
- h) Wawancara akhir atasan langsung
- i) Memutuskan diterima atau ditolak<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Rosda, 2001), h. 35.

<sup>16</sup>Maribot tua efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 2002), h. 130.

#### c. Prinsip Proses Seleksi

Proses pengambilan keputusan pengangkatan yang baik akan sangat tergantung pada dua prinsip dasar proses seleksi, yaitu:

- 1) Perilaku dimasa lalu yang merupakan predictor terbaik atas perilaku dimasa yang akan datang.
- 2) Perusahaan harus menghimpun data yang handal sebanyak mungkin yang dapat dimanfaatkan untuk menyeleksi pelamar yang baik.

#### d. Dasar Seleksi

Dasar seleksi merupakan penerimaan pegawai baru yang hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang telah digariskan secara internal maupun eksternal oleh perusahaan. Menurut Hasibuan dasar-dasar tersebut antara lain:<sup>17</sup>

- 3) Kebijakan perburuhan atau tenaga kerja oleh pemerintah
- 4) Jabatan
- 5) Ekonomi rasional
- 6) Etika sosial

#### e. Penetapan Jumlah Pegawai

Hasibuan berpendapat bahwa penetapan jumlah pegawai yang baik harus diperhitungkan dengan cermat agar karyawan yang diterima tepat dan sesuai dengan volume pekerjaan. Untuk menentukan jumlah

---

<sup>17</sup>Malayu Hasibuan, op.cit.. h. 48.

pegawai tersebut, dapat dilakukan dengan metode ilmiah dan metode non ilmiah.

1) Metode ilmiah

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

2) Metode non ilmiah

Jumlah karyawan yang akan diterima hanya didasarkan atas perkiraan saja bukan dari standar volume kerja dan beban kerja.<sup>18</sup>

f. Cara Seleksi

Adapun cara seleksi yang digunakan oleh perusahaan maupun organisasi dalam penerimaan karyawan baru dewasa ini dikenal dengan dua cara yaitu :

1) Seleksi Non Ilmiah

Seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan atas kriteria standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata suatu pekerjaan atau jabatan, akan tetapi hanya didasarkan pada perkiraan dalam pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini dilakukan untuk berpedoman pada urusan spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi. Unsure-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal seperti :

a) Surat lamaran bermaterai atau tidak

---

<sup>18</sup>Malayu Hasibuan, Op. Cit., h. 50.

- b) Ijazah sekolah dan daftar nilainya
- c) Surat keterangan kerja dan pengalaman
- d) Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
- e) Wawancara langsung dengan yang bersangkutan
- f) Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- g) Keturunan dari pelamar
- h) Tulisan tangan pelamar <sup>19</sup>

## 2) Ilmiah

Metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata yang akan diisi, serta berpedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah mengacu pada hal-hal antar lain :

- a) Metode kerja yang sistematis
- b) Berorientasi pada kebutuhan riil karyawan
- c) Berorientasi kepada prestasi kerja
- d) Berpedoman pada undang-undang perburuhan
- e) Berdasarkan kepada analisa jabatan dan ilmu social lainnya.

### g. Faktor-Faktor yang mempengaruhi proses seleksi

Simamora menjelaskan proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu perusahaan atau organisasi. Ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa

---

<sup>19</sup>Sadili Samsudin, Op.Cit., h. 100.

faktor, yaitu :

- 1) Konsekuensi seleksi yang salah diperhitungkan
- 2) Mampu mempengaruhi proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap dari manajemen.
- 3) Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang cukup lama.
- 4) Pendekatan seleksi yang berbeda-beda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi di jenjang yang berbeda di dalam perusahaan
- 5) Sektor ekonomi dimana individu akan dipilih baik swasta, pemerintah atau nirlaba juga dapat mempengaruhi proses seleksi.

#### h. Kendala-kendala Seleksi

Pelaksanaan seleksi selalu memiliki kendala walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika, dan harga diri. Kendala-kendala tersebut antara lain :

##### 1) Tolak Ukur

Kendala tolak ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif.

##### 2) Penyeleksi

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar *qualified*, jujur, dan objektif penilaiannya. Penyeleksi

sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya, bukan atas fisis pikirannya bahkan pengaruh dari efek “halo” sulit dihindarkan.

### 3) Pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang kurang baik disembunyikannya, hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran, dan kelihaihan untuk mengelabui penyeleksi.<sup>20</sup>

#### i. Tujuan Seleksi

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guest*) dari pelamar yang ada. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut:

- 1) Karyawan yang memilikipotensi
- 2) karyawan yang disiplin dan jujur
- 3) Karyawan yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan
- 4) karyawan yang terampil
- 5) Karyawan yang kreatif dan dinamis
- 6) karyawan yang loyal

---

<sup>20</sup>Annisakhumairo, *Tinjauan Sistem Seleksi terhadap Kinerja Karyawan*, (Jakarta: 2003), h. 37.



- 7) mengurangi turnover karyawan
- 8) Karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi
- 9) Karyawan yang dapat bekerja sama di dalam perusahaan
- 10) Karyawan yang mudah dikembangkan dimasa yang akan datang.

#### 4. Penempatan Kerja

##### a. Pengertian Penempatan Kerja

Penempatan berarti mengalokasikan para karyawan baru atau lama pada posisi kerja tertentu. Penempatan terdiri dari dua hal yaitu karyawan yang baru datang dari luar instansi dan penugasan bagi karyawan yang lama di tempat yang baru (perlu orientasi/ pengalaman).

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan instansi, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu instansi dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian penempatan kerja, yaitu:

- 1) Penempatan merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi

atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab.  
(Sastrohadiwiryono)

- 2) Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan (Hasibuan).<sup>21</sup>
- 3) Menurut Siswanto penempatan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara kontinuitas dengan wewenang dan tanggung jawab yang ditetapkan serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.<sup>22</sup>
- 4) Penempatan (*placement*) suatu proses yang berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Suatu tugas manajer yang penting untuk menempatkan orang sesuai dengan pekerjaan yang tepat. (Wilson Bangun)<sup>23</sup>

#### b. Prinsip Penempatan

---

<sup>21</sup>Malayu Hasibuan, op. Cit., h. 32.

<sup>22</sup>Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja: Anacam Dalam Pendayagunaan dan Pembangunan Unsur Tenaga Kerja*. (Bandung: Bumi Aksara 2003),h. 106.

<sup>23</sup>Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Erlangga, 2012), h. 159.

Belajar pada sejarah, bahwa Rasulullah SAW. menempatkan Mu'adz bin Jabal sebagai gubernur Yaman karena paham, ketajaman akal dan akhlaknya. Selain itu juga beliau menempatkan Umar mengatur sedekah karena sifat adil dan tegasnya ataupun menempatkan Khalid sebagai pimpinan militer karena kemahiran dan terlatihnya di bidang militer.<sup>24</sup>

Seperti prinsip dalam penempatan tenaga kerja, yaitu "*The right man in the right place and the right man behind the right job* (penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat)".<sup>25</sup> Hal ini dimaksudkan supaya penempatan tenaga kerja yang dilakukan menjadi efektif dan pelaksanaan kerja dapat mencapai hasil yang diharapkan. Penempatan tenaga kerja yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, kreativitas, inisiatif yang tinggi, bertanggung jawab dan loyal terhadap pekerjaan.

### c. Faktor-faktor Penempatan

Berikut ini beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan jabatan menurut Siswanto, sebagai berikut:

#### 1) Faktor akademis prestasi

Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis yang tinggi harus

---

<sup>24</sup>Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 90.

<sup>25</sup>Malayu P Hasibuan, *Op.Cit.*, h. 64.

ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang memerlukan wewenang dan tanggung jawab besar, demikian juga sebaliknya bagi tenaga kerja yang prestasi akademinya rendah ditempatkan pada tugas dan pekerjaan dengan tanggung jawab yang rendah. Jadi prestasi akademis ini akan memutuskan posisi seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaan yang akan ditanganinya. Sehingga latar belakang pendidikan yang pernah dialami sebelumnya harus pula dijadikan pertimbangan.

#### 2) Faktor pengalaman

Pengalaman kerja pada pekerjaan yang sejenisnya hendaknya menjadi pertimbangan dalam rangka penempatan kerja.

#### 3) Faktor kesehatan dan fisik mental

Dalam menempatkan tenaga kerja faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian kantor.

#### 4) Faktor usia

Dalam menempatkan tenaga kerja faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan seperlunya. Hal ini untuk menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja yang bersangkutan.

#### 5) Faktor status perkawinan

Formulir diberikan kepada pelamar agar keadaan pribadi pelamar diketahui dan dapat menjadi sumber pengambilan keputusan,

khususnya dalam bidang ketenaga kerjaan.<sup>26</sup>

d. Jenis-jenis penempatan kerja

Jenis-jenis penempatan menurut Rivai.

1) Promosi

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasi di masa lampau.

2) *Transfer* dan Demosi

*Transfer* dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan pegawai lainnya yang ada pada perusahaan. *Transfer* terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari suatu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Demosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

3) *Job-posting Programs*

*Job-posting Programs* memberikan informasi kepada pegawai tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman

---

<sup>26</sup>Djumhana Purwanegara, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Dea Art Pustaka, 2009), h. 76.

tentang lowongan kerja tersebut mengundang para pegawai yang memenuhi syarat untuk melamar. Tujuan program *job-posting* adalah untuk memberi dorongan bagi pegawai yang sedang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal

e. Prosedur dalam penempatan kerja

1) Prsedur penempatan

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan B.

Siswanto Sastrohadiwiryono mengemukakan:

*“Harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan karyawan”*

Untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan:

- a) Harus ada wewenang untuk menempatkan personalis yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- b) Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- c) Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Apabila terjadi salah pemnempatan (*misplacement*) maka perlu

diadakan suatu program penyesuaian kembali (*redjustment*) karyawan yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan :

- a) Menempatkan kembali (*replacement*) pada posisi yang lebih sesuai.
- b) Menugaskan kembali (*resignment*) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

f. Prinsip-prinsip Penempatan Kerja

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja menurut Musenif yang dikutip oleh Siswanto sebagai berikut:<sup>27</sup>

1) Prinsip Kemanusiaan

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

2) Prinsip demokrasi

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

3) Prinsip *therightman on therightplace*

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi perlu didasarkan pada

---

<sup>27</sup>Losa Alvionita, *Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri*, (Jakarta: 2015), h. 15.

kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

4) Prinsip *Equalpay for equalwork*

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh pegawai yang bersangkutan.

5) Prinsip kesatuan arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan pegawai yang berkerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program, dan rencana yang digariskan.

6) Prinsip kesatuan tujuan

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

7) Prinsip kesatuan komando

Karyawan yang berkerja selalu dipengaruhi oleh adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan pegawai hanya mempunyai satu orang atasan.

8) Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja

Prinsip ini merupakan kunci kearah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktivitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.



## 5. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara mengatakan bahwa “istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Wibowo. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Adapun pendapat para ahli mengenai pengertian kinerja, sebagai berikut:

- 1) Menurut Malayu Hasibuan “ Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.<sup>28</sup>
- 2) Menurut Veithzalrivai “Kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.
- 3) Anwar Prabu Mangku Negara, kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung

---

<sup>28</sup>Malayu Hasibuan, Op. Cit., h. 87.

jawab yang diberikan kepadanya.<sup>29</sup>

- 4) Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang.

Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

#### b. Aspek-aspek Dalam Kinerja Karyawan

##### 1) Tingkat Efektifitas

Dapat dilihat sejauhmana seorang karyawan dapat memanfaatkan

---

<sup>29</sup>Anwar Prabu Mangku Negara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Rosda, 2001), h. 67.

sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugas yang sudah direncanakan, serta cakupan sasaran yang bisa dilayani.

2) Tingkat Efisiensi

Mengukur seberapa tingkat penggunaan sumber-sumber daya secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan.

3) Unsur Keamanan-Kenyamanan

Dalam pelaksanaan pekerjaan, mengandung dua aspek, baik dari aspek keamanan-kenyamanan bagi karyawan maupun bagi pihak yang dilayani. Dalam hal ini, penilaian aspek keamanan-kenyamanan menunjuk pada keberadaan dan kepatuhan pada standar pelayanan maupun prosedur kerja.

4) Unsur Kepuasan Pelanggan atau Pihak yang dilayani

Fungsi ideal dari pelaksanaan tugas karyawan dalam unit kerja adalah fungsi pelayanan, maka unsur penting dalam penilaian kinerja karyawan adalah kepuasan pelanggan atau pihak yang dilayani.<sup>30</sup>

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karayawan

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki (IQ) dan kemampuan di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan

---

<sup>30</sup>Yudi Permadi, *Citra Karyawan disiplin*, (Bandung: Sangga Buana, 2013), h. 17.

terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya (*therightman ini therightplace, therightman on the right job*).

## 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk tujuan organisasi (tujuan kerja).

## 3) Faktor Mental

Mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.<sup>31</sup>

## 4) Dukungan yang diterima

## 5) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.

## 6) Hubungan mereka dengan organisasi.<sup>32</sup>

### d. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

#### 1) Tujuan evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi yang meliputi:

---

<sup>31</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, Op. Cit., h. 67.

<sup>32</sup>Yudi Permadi, Op. Cit., h. 23.

a) Telaah Gaji.

Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan merit-pay, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.

b) Kesempatan promosi. Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer, dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

2) Tujuan Pengembangan

a) Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.

b) Mengukuhkan dan menopang prestasi kerja.

Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.

c) Meningkatkan prestasi kerja.

Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.

d) Menentukan tujuan-tujuan (*progres karir*).

Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan

dan rencana karier jangka panjang.

e) Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan.

Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.<sup>33</sup>

## **B. Penelitian yang Relevan**

Muhammad Fiqra Melakukan penelitian di Bank Muamalat Cabang Makasar yang berjudul PENGARUH PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN, Kemudian dari hasil uji hipotesis yang sebagaimana telah dilakukan oleh peneliti, ternyata ada pengaruh signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis yang telah diajukan dapatlah dikatakan terbukti.

Oleh karena itu, disimpulkan bahwa variabel Rekrutmen ( $X_1$ ) dan Seleksi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh terhadap Kinerja kerja karyawan ( $Y$ ).

Losa Alvionita melakukan penelitian pada PT. Bank Syariah Mandiri yang berjudul PENGARUH PENEMPATAN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SYARIAH MANDIRI, kemudian dari uji hipotesis yang dilakukan oleh peneliti bahwa ada pengaruh secara signifikan antara penempatan kerja dengan prestasi kerja karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri.

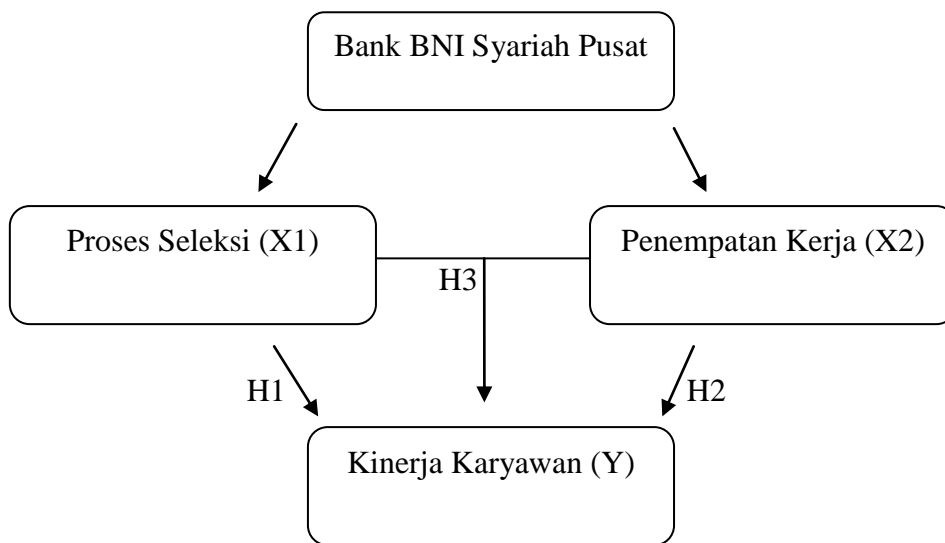
---

<sup>33</sup>PandiAfandi, *Concept Dan Indicator Human Resources Management*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), h. 71.

### C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian yang penulis kemukakan pada latar belakang masalah dan jugatinjauan pustaka, maka penulis menjabarkan kerangka pikir sebagai gambar berikut :

**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**



### D. Hipotesis

Yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah

1. H1 : Seleksi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah.
2. H2 : Penempatan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah.
3. H3 : Seleksi dan Penempatan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah memperoleh data dan informasi yang tepat untuk menganalisis data. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui ada atau tidak nya pengaruh seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh proses seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Berdasarkan judul yang peneliti angkat, yaitu “Pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BNI Syariah, maka penelitian ini dilakukan di kantor Bank BNI Syariah Gedung Tempo Pavilion 1, Jl.HR Rasuna Said Kav.11, Kuningan, Jakarta 12950. Karyawan dan direksi dari BNI Syariah ini yang akan menjadi subyek penelitian.

#### **C. Metode penelitian**

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Explanatory Survey*. Metodologi ini digunakan untuk memprediksi dan menjelaskan hubungan atau pengaruh dari suatu variabel ke variabel lainnya. Metodologi ini



mengemukakan fakta-fakta yang didukung oleh penyebaran kuesioner kepada responden serta pemahaman literature. Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu kurang dari satu tahun.

#### **D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Secara operasional variabel perlu didefinisikan yang bertujuan untuk menjelaskan makna variabel penelitian. Singarimbun dalam Riduwan memberikan pengertian tentang definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberikan petunjuk bagaimana variabel itu diukur.<sup>34</sup> Definisi operasional variabel tersebut adalah :

1. Seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan (Simamora).<sup>35</sup>

Untuk variabel proses seleksi ini digunakan indikator-indikator antara lain

:Kualifikasi Pelaksanaan Seleksi

- a) Keahlian
- b) Pengalaman
- c) Umur
- d) Jenis kelamin
- e) Pendidikan
- f) Keadaan fisik
- g) Tampang

---

<sup>34</sup>Riduwan, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, (Bandung: ALFABETA, 2010), h. 281.

<sup>35</sup>Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: YKPN, 2004), h..

h) Bakat

i) Temperamen

j) Karakter

a. Prosedur Seleksi

1) Wawancara pendahuluan

2) Pengisian formulir lamaran

3) Wawancara

4) Tes seleksi

5) Pemeriksaan referensi

6) Pemeriksaan fisik

7) Wawancara dengan penyelia

2. Penempatan kerja (*placement*), yaitu suatu proses yang berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya.

Untuk variabel terikat yaitu Penempatan Kerja, digunakan indikator yang antara lain :

a. Faktor Penempatan

1) Prestasi akademi

2) Pengalaman

3) Kesehaan

4) Usia

5) Status Perkawinan

3. Kinerja merupakan hasil pencapaian kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya(Mangkunegar).<sup>36</sup>

Untuk variabel terikat yaitu kinerja, digunakan indikator yang antara lain :

a. Hasil Kerja

- 1) Kuantitas kerja.
- 2) Ketepatan.
- 3) Kualitas hasil kerja

b. Perilaku Kerja

- 1) Tanggung jawab.
- 2) Kemampuan untuk memimpin.
- 3) Kerjasama.
- 4) Inisiatif.

c. Karakter Pribadi

- 1) Kesetiaan dalam melakukan pekerjaan.
- 2) Ketaatan dalam memahami peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah.
- 3) Kepercayaan.
- 4) Kreatifitas pribadi.

Selanjutnya, variabel-variabel indikator inilah yang kemudian dikembangkan oleh penulis menjadi instrumen penelitian yang dalam hal ini adalah pertanyaan-pertanyaan di dalam kuisisioner penelitian. Lebih jelas

---

<sup>36</sup>Mangku Negara, Op.Cit., h.67.

mengenai variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dilihat secara ringkas dalam tabel 3.1 berikut :

**Tabel 3.1**  
**Ringkasan Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Konsep Variable	Sub Variabel	Indikator	No.
Seleksi ( $X_1$ )	Proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam perusahaan. (Simamora, 2004: 202)	1. Kualifikasi Pelaksanaan Seleksi	1. Keahlian	2
			2. Pengalaman	7
			3. Umur	5
			4. Jenis kelamin	4
			5. Pendidikan	10
			6. Keadaan fisik	6
			7. Tampang	9
			8. Bakat	8
			9. Metode	1
			10. Karakter	3
		2. Prosedur seleksi	1. Wawancara pendahuluan	1
			2. Pengisian formulir lamaran	3
			3. Wawancara	2
			4. Tes seleksi	4
			5. Pemeriksaan referensi	5
			6. Pemeriksaan fisik	6
			7. Wawancara dengan penyelia	
Penempatan Kerja ( $X_2$ )	Penempatan ( <i>placement</i> ) yaitu suatu proses yang berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan	1. Faktor penempatan kerja	1. Prestasi akademis	1
			2. Pengalaman	2
			3. Kesehatan fisik dan mental	4
			4. Usia	3
			5. Status perkawinan	5

	pekerjaan yang tepat.			
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil pencapaian kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2008 : 67)	1. Hasil Kerja	1. Kuantitas kerja. 2. Ketepatan. 3. Kualitas hasil kerja.	1 3 2
		2. Kemampuan kerja	1. Tanggung jawab. 2. Kemampuan untuk memimpin. 3. Kerjasama. 4. Inisiatif.	1 2 3 4
		3. Karakteristik pribadi	1. Kesetiaan dalam melakukan pekerjaan. 2. Ketaatan dalam memahami peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah. 3. Kepercayaan. 4. Kreatifitas pribadi.	1 2 3 4

## **E. Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi menurut Sugiyono adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank BNI Syariah divisi Sumber Daya Insani. Yang berjumlah 30 orang<sup>37</sup>.

Sampel menurut Sugiyono adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Peneliti menggunakan sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah karyawan atau disuatu objek penelitian relatif kecil, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil, istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Sampel dalam penelitian ini meliputi karyawan pria maupun wanita, masa kerja minimal setahun.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden berupa kuesioner berisi daftar pertanyaan yang terstruktur dan materinya berhubungan tentang rekrutmen dan seleksi serta hubungannya dengan kinerja kerja.

---

<sup>37</sup>Sugiyono, *Metodologi Penelitian Administrasi*, (Bandung: ALFABETA), h. 90.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh tidak langsung, yaitu data tersebut diperoleh penulis dari dokumen–dokumen perusahaan dan buku–buku literatur yang memberikan informasi tentang proses rekrutmen dan seleksi serta kinerja karyawan.<sup>38</sup>

## G. Instrumen Penelitian

Berdasarkan Variabel-variabel indikator diatas, penulis kemudian mengembangkan menjadi instrumen penelitian yang dalam hal ini adalah pertanyaan-pertanyaan didalamkuesioner penelitian.

**Tabel 3.2**  
**Kisi-kisi instrumrn penelitian**

### 1. Variabel Seleksi

No.	Indikator	Pernyataan
1.	Kualifikasi pelaksanaan seleksi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tingkat efektif dan efisiensi metode seleksi yang dijalankan.</li><li>• Kesesuaian tingkat pendidikan yang dibutuhkan perusahaan. Semakin tinggi pendidikan yang dimiliki maka semakin baik.</li><li>• Kriteria karakter yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.</li><li>• Pemenuhan kebutuhan karyawan berdasarkan jenis kelamin.</li><li>• Usia menjadi salah satu pertimbangan dalam seleksi pelamar.</li><li>• <i>Good looking</i> atau tampang dan keadaan fisik mendukung citra perusahaan.</li></ul>

---

<sup>38</sup>Deni darmawan, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, (Bandung: 2013, Remaja Rosdakarya), h. 13.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seseorang yang memiliki pengalaman lebih menjadi nilai tambah.</li> <li>• Seseorang yang memiliki bakat tertentu menjadi nilai tambah.</li> </ul>
2.	Prosedur seleksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas Surat lamaran pekerjaan menunjukkan karakter dan kemampuan yang dimiliki pelamar.</li> <li>• Ujian diselenggarakan untuk memperoleh informasi yang obyektif dan dengan akurasi yang tinggi tentang cocok tidak nya pelamar dengan pekerjaan yang akan dipercayakan.</li> <li>• Wawancara sebagai alat yang penting, untuk menggali latar belakang pelamar secara langsung.</li> <li>• Surat referensi untuk melengkapi informasi tentang diri pelamar.</li> </ul>

## 2. Variabel Penempatan Kerja

No.	Indikator	Pernyataan
1.	Faktor penempatan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat prestasi akademis menunjukkan seseorang mempunyai intelektual yang tinggi. Sehingga mudah memahami suatu bidang pekerjaan.</li> <li>• Semakin seseorang berpengalaman akan semakin tenang dalam menjalankan tugasnya.</li> <li>• Usia dalam suatu jabatan tertentu sangat berpengaruh.</li> <li>• Tingkat kesehatan fisik, mental, dan kondisi tampak yang menarik menjadi pertimbangan untuk mengisi jabatan tertentu.</li> <li>• Penempatan kerja berdasarkan status perkawinan.</li> </ul>



### 3. Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator	Pernyataan
1.	Hasil Kerja	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai bidangnya.</li><li>• Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik.</li><li>• Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas yang sesuai harapan.</li><li>• Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.</li></ul>
2.	Kemampuan Kerja	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tingkat tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.</li><li>• Kemampuan memimpin dalam satuan kerja.</li><li>• Tingkat kerjasama bawahan dengan atasan.</li><li>• Tingkat inisiatif dan kreatifitas karyawan dalam bekerja.</li></ul>
3.	Karakteristik Pribadi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tingkat kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasinya.</li><li>• Tingkat ketaatan karyawan terhadap peraturan yang berlaku, baik peraturan pemerintah maupun peraturan perusahaan.</li><li>• Tingkat kepercayaan terhadap pemimpin, perusahaan, dan rekan kerja.</li><li>• Tingkat kreatifitas karyawan yang melebihi karyawan lain.</li></ul>

Menurut Sugiyono skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrument penelitian berupa kuisioner, penulis menggunakan metode skala Likert (*Likert's Summated Ratings*).

Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuesioner proses rekrutmen dan proses seleksi terhadap kinerja karyawan diukur dengan menggunakan skala likert, dengan tingkatan sebagai berikut :

1.	Jawaban Sangat Setuju	diberi bobot 5
2.	Jawaban Setuju	diberi bobot 4
3.	Jawaban Cukup Setuju	diberi bobot 3
4.	Jawaban Tidak Setuju	diberi bobot 2
5.	Jawaban Sangat Tidak Setuju	diberi bobot 1

Instrumen penelitian (kuisisioner) yang baik harus memenuhi persyaratannya yaitu valid dan reliabel. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas kuisisioner perlu dilakukan pengujian atas kuisisioner dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Karena validitas dan reliabilitas ini bertujuan untuk menguji apakah kuisisioner yang disebarkan untuk mendapatkan data penelitian adalah valid dan reliabel, maka untuk itu, penulis juga akan melakukan kedua uji ini terhadap instrumen penelitian (kuisisioner).

1. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas diukur dengan uji statistik *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach' alpha*  $> 0,60$ .

2. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor variabel.

## H. Teknik Analisis Data

Untuk membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan maka dalam penelitian ini digunakan :

1. Analisis Deskriptif Kuantitatif

Merupakan metode yang bertujuan mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk yang mudah dipahami, dalam bentuk informasi yang ringkas, dimana hasil penelitian beserta analisisnya diuraikan dalam suatu tulisan ilmiah yang mana dari analisis tersebut akan dibentuk suatu kesimpulan.

2. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Untuk mengetahui pengaruh antara seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan, digunakan teknik analisis regresi berganda. Analisis linier berganda digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan

(naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Analisis ini menggunakan rumus persamaan berikut:<sup>39</sup>

$$Y^1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

Y = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan dalam hal ini kinerjakaryawan

a. = Harga Y bila X = 0 (harga konstan)

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel independen.

Bila b (+) maka naik, dan bila (-) maka terjadi penurunan.

X<sub>1</sub> = Variabel independen, yaitu Seleksi

X<sub>2</sub> = Variabel Independen, yaitu Penempatan Kerja

e Standar Error

### 3. Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Pada model linear berganda ini, akan dilihat besarnya kontribusi untuk variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dengan melihat besarnya koefisien determinasi totalnya (R<sup>2</sup>). Jika (R<sup>2</sup>) yang diperoleh mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika (R<sup>2</sup>) makin mendekati 0 (nol) maka semakin lemah

---

<sup>39</sup>Sugiono, Op. Cit., h. 277.

pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

## I. Hipotesis Statistika

### 1. Pengujian hipotesis (Uji F dan T)

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat. Dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_1$  diterima atau secara bersama-sama variabel bebas dapat menerangkan variabel terikatnya secara serentak. Sebaliknya apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima atau secara bersama-sama variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui signifikan atau tidak pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat maka digunakan probability sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

Jika  $sig > \alpha (0,05)$ , maka  $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak.

Jika  $sig < \alpha (0,05)$ , maka  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima.

Sedangkan Uji T digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikatnya. Dimana  $T_{tabel} > T_{hitung}$ ,  $H_0$  diterima. Dan jika  $T_{tabel} < T_{hitung}$ , maka  $H_1$  diterima, begitupun jika  $sig > \alpha (0,05)$ , maka  $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak dan jika  $sig < \alpha (0,05)$ , maka  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data**

##### **1. Analisis Karakteristik Responden**

- a. Penelitian ini menguraikan mengenai pengaruh proses seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Pusat. Hal ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja seorang karyawan pada PT. Bank BNI Syariah. Dalam penelitian ini diambil sebanyak 30 orang karyawan Divisi Sumber Daya Insani sebagai sampel penelitian.
- b. Karakteristik responden berguna untuk menguraikan deskripsi identitas responden menurut sampel penelitian yang telah ditetapkan, salah satu tujuan dengan karakteristik responden adalah memberikan gambaran objek yang menjadi sampel dalam penelitian ini.
- c. Dalam penelitian sampel, karakteristik responden dikelompokkan menurut jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan dan lama bekerja. Oleh karena itulah uraian mengenai karakteristik responden dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan jenis kelamin responden

**Tabel 4.1**  
**Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Peresentase
1	Laki-laki	19	63%
1	Perempuan	11	37%
	TOTAL	30	100%

*Sumber : Data Primer*

Berdasarkan tabel 4.1 diatas responden perempuan lebih sedikit dari pada responden laki-laki. Jumlah laki-laki sebesar 63% atau sebanyak 19 orang responden, sedangkan jumlah responden perempuan sebesar 37% atau sebanyak 11 orang responden.

- 2) Berdasarkan Usia Responden

**Tabel 4.2**  
**Berdasarkan Usia Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Peresentase
1	21-30	22	73%
2	31-40	5	17%
3	41-50	3	10%
4	50>	0	0
	Total	30	100%

*Sumber : Data Primer*

Berdasarkan tabel 4.2 diatas diketahui bahwa usia responden 21-30tahun sebesar 22 orang atau dengan tingkat presentase sebesar 73% responden dengan usia 31-40 tahun sebesar 5 orang atau sebesar 17% dan responden usia diatas 41-50 tahun berjumlah 3 orang atau sebesar 10%.

3) Berdasarkan Pendidikan Responden

**Tabel 4.3**  
**Berdasarkan Pendidikan Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Peresentase
1	SMA	0	0
2	Diplomat I/II/II/VI	4	13%
3	Strata I	21	70%
4	Pasca Sarjana	5	17%
	TOTAL	30	100%

*Sumber : Data Primer*

Berdasarkan tabel 4.3 diatas diketahui bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan Diplomat I/II/II/VI sebanyak 4 orang dengan prsesntase 13%, responden Strata I terbanyak dengan 21 orang denga presentase 70%, responden Pasca Sarjana sebanyak 5 orang dengan presentase 17%.



4) Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Presentase (%)</b>
1-10 Tahun	25	83,3
11-20 Tahun	5	16,6
20 Tahun keatas	0	0
Jumlah	30	100

Sumber : Data primer.

Pada Tabel 4.4 diatas dari 25 responden atau sebesar 83,3% telah bekerja selama 1-10 tahun. Kemudian yang bekerja selama selama 11 – 20 tahun sebanyak 5 responden atau sebesar 16,6%. Lama bekerja pada sebuah perusahaan akan memengaruhi tingkat kematangan seseorang dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa pada jabatan dengan posisi tertentu cenderung diisi oleh karyawan baru dan mengindikasikan bahwa tingkat perputaran karyawan yang tinggi.

## **B. Uji Persyaratan Analisis**

### **1. Uji Instrumen**

#### **a. Uji Validitas**

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat tingkat kevalidan dan atau kesahihan suatu instrument menurut Arikunto. Sedangkan menurut Imam Ghozali Uji Validitas digunakan untuk

mengetahui sah valid atau tidak suatu kuesioner, suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang dipergunakan untuk mengukur apayang diukur. Adapun caranya adalah dengan menghubungkan atau mengkorelasikan antara skor yang diperoleh padamasing-masing item pertanyaan dengan skor total individu. Pengujian validitas tiap item pertanyaan dilakukan dengan menghitung korelasi pearson product moment antara skor item dengan skor total. Suatu item pertanyaan dikatakan valid jikasignifikansi  $< 0,05$  atau 5%. Jumlah dat (N) = 30, dan di dapat dari  $df = 30-2 = 28$ , maka di dapat r tabel sebesar 0,306. Hasil dari uji validitas ini dapat dilihat di tabel dibawa ini:<sup>40</sup>

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Validitas Proses Seleksi**

Butir Peryataan	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
Instrumen 1	0,482	0,306	Valid
Instrumen 2	0,668	0,306	Valid
Instrumen 3	0,736	0,306	Valid
Instrumen 4	0,655	0,306	Valid
Instrumen 5	0,655	0,306	Valid
Instrumen 6	0,674	0,306	Valid
Instrumen 7	0,684	0,306	Valid
Instrumen 8	0,740	0,306	Valid
Instrumen 9	0,536	0,306	Valid
Instrumen 10	0,559	0,306	Valid

*Sumber : Data yang diolah SPSS*

---

<sup>40</sup> Imam Ghozali, *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program IMB SPSS 19*, (Semarang: Universitas Diponegoro, 2011), h. 142.

Berdasarkan hasil tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa semua pertanyaan dari variable independen seleksi adalah valid. Hal itu karena semua pertanyaan memiliki nilai r hitung  $\geq$  r tabel dan nilai signifikasinya yang lebih kecil dari 0,05

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Validitas Penempatan Kerja**

Butir Peryataan	Nilai r hitung	Nilai r table	Keterangan
Instrumen 1	0,569	0,306	Valid
Instrumen 2	0,668	0,306	Valid
Instrumen 3	0,637	0,306	Valid
Instrumen 4	0,581	0,306	Valid
Instrumen 5	0,470	0,306	Valid
Instrumen 6	0,635	0,306	Valid
Instrumen 7	0,531	0,306	Valid
Instrumen 8	0,650	0,306	Valid
Instrumen 9	0,609	0,306	Valid
Instrumen 10	0,539	0,306	Valid

*Sumber : Data yang diolah SPSS*

Berdasarkan hasil tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa semua pertanyaan dari variable independen lingkungan kerja adalah valid. Hal itu karena semua pertanyaan memiliki nilai r hitung  $\geq$  r tabel dan nilai signifikasinya yang lebih kecil dari 0,05

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan**

Butir Pernyataan	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
Instrumen 1	0,241	0,306	Valid
Instrumen 2	0,409	0,306	Valid
Instrumen 3	0,297	0,306	Valid
Instrumen 4	0,465	0,306	Valid
Instrumen 5	0,484	0,306	Valid
Instrumen 6	0,432	0,306	Valid
Instrumen 7	0,309	0,306	Valid
Instrumen 8	0,355	0,306	Valid
Instrumen 9	0,378	0,306	Valid
Instrumen 10	0,577	0,306	Valid

*Sumber : Data yang diolah SPSS*

Berdasarkan hasil tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa semua pertanyaan dari variable dependen kinerja karyawan adalah valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memeberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas uji statistic *Conbach's Alpha* ( $\alpha$ ).<sup>41</sup>

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas diukur dengan uji statistik

---

<sup>41</sup> Ibid., h. 160.

*cronbach's alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,600 atau lebih. Hasil uji realibilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variable	Cronbach's alpha	Keterangan
Proses Seleksi (X1)	0,757	Reliabel
Penempatan Kerja (X2)	0,755	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,723	Reliabel

*Sumber : Data yang diolah SPSS*

Berdasarkan hasil tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa masing-masing variable independen dan dependen dinyatakan *reliable* karena memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,600 yaitu variabel seleksi sebesar 0,757, variable penempatan kerja sebesar 0,755 dan variabel kinerja karyawan sebesar 0,723.

### 3. Pengujian Asumsi Klasik

Penhujian asumsi klasik dalam penelitian ini menggunakan uji heterokedastisitas, dan normalitas. Dengan hasil sebagai berikut:

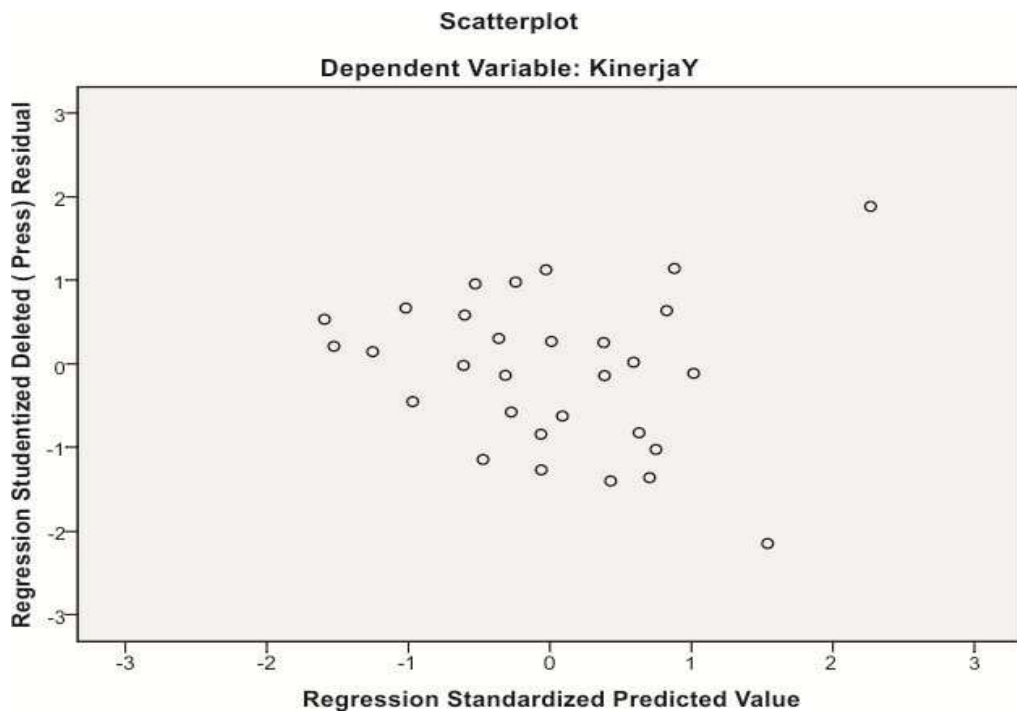
#### a. Uji Heteokedastisitas

Menurut Gozali, uji Heterokedastisitas untuk menuji apakah dalam model regresi terjadi ketidak samaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Salah satu cara untuk mengetahui

ada tidaknya gejala Heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik *scatter plot*.<sup>42</sup>

Cara untuk mengetahui ada tidaknya Heterokedastisitas adalah dengan grafik plot antara nilai prediksi variabel terkait yaitu ZPRED dengan residualnya SREID. Hasil uji Heterokedastisitas pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar berikut:

**Gambar 4.1**  
**Hasil Uji Heterokedastisitas**



*Sumber : Data yang diolah SPSS*

Dasar analisis uji Heterokedastisita adalah apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heterokedastisitas.

---

<sup>42</sup> Ibid. h. 139

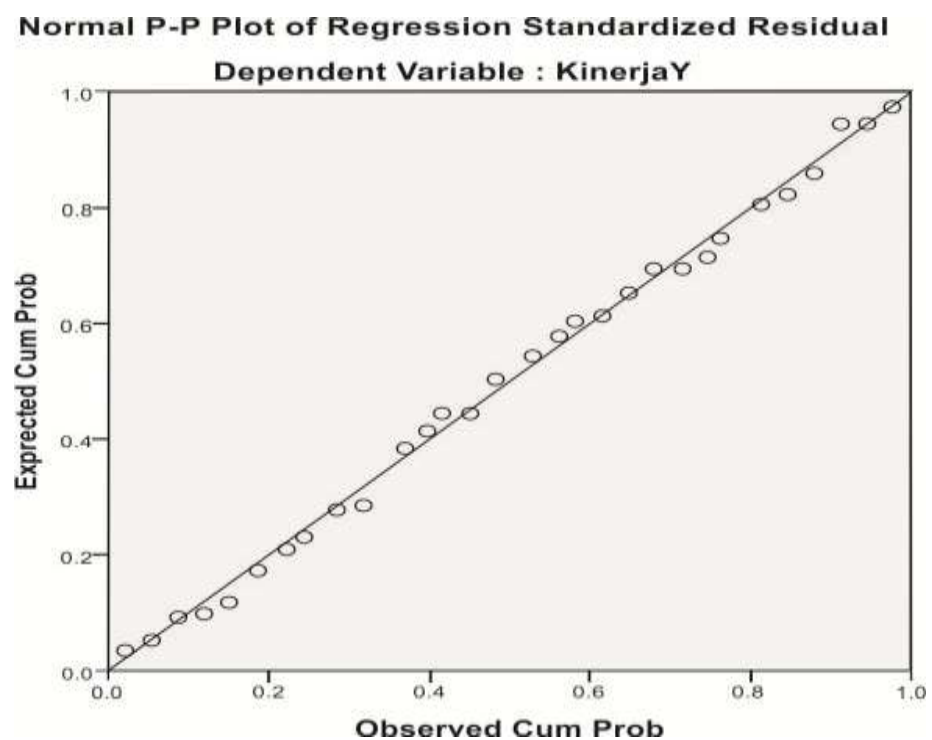
Berdasarkan gambar 4.9 diatas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak artinya tidak membentuk pola tertentu yang jelas dan tersebar diatas ataupun dibawah 0 pada sumbu Y. sehingga pada model regresi tidak terdapat gejala Heterokedastisita.

b. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (bebas maupun terkait) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati noermal (Gozali).

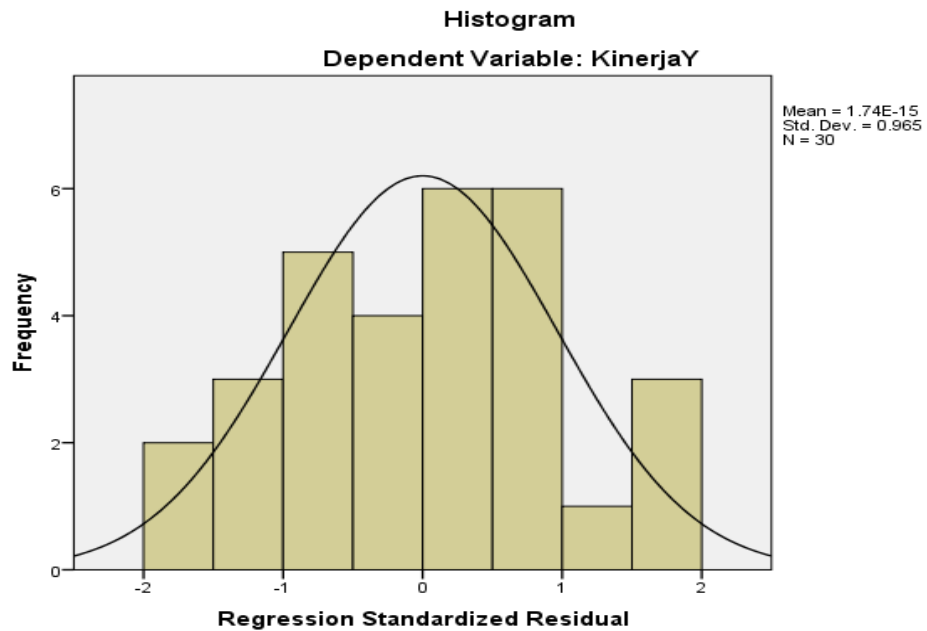
Pada penelitian ini pengujian normalitas dilakukan dengan cara *Normal ProbabilityPlots* dan grafik histogram. Hasilnya dapat dilihat dari gambar dibawa ini:

**Gambar 4.2**  
**Hasil UjiNormal Probability Plots**



*Sumber : Data yang diolah SPSS*

**Gambar 4.3**  
**Hasil UjiNormalitas Grafik Histogram**



*Sumber : Data yang diolah SPSS*

Dihat dari *Normal ProbabilityPlots* menunjukkan bahawa data atau titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, demikian juga dengan grafik histogram didapatkan garis kurva normal, berarti data yang diteliti di atas berdistribusi normal.

### **C. Pengujian Hipotesis**

#### **1. Analisis Linier Berganda**

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengukur dua variabel atau lebih dan juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) dan variabel independen yaitu seleksi ( $X_1$ ) dan penempatan kerja ( $X_2$ ).



Adapun diperoleh pengujian dengan *software SPSS 20 for windows* sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Analisis Linier Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	35.601	15.990		2.226	.035
1 SeleksiX1	.835	.329	.320	2.540	.017
2 PenempatanX2	.949	.169	.708	5.614	.000

a. Dependent Variable: KinerjaY

Sumber : Data yang diolah SPSS

Dengan rumus dari analisis regresi linier berganda (*multiple linier regressin*) adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

a : Konstanta

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> : Koefisien Regresi

X<sub>1</sub> : Seleksi

X<sub>2</sub> : Penempatan Kerja

Dari hasil pengolahan data diatas maka didapat persamaan regresi dalam penelitian ini:

$$Y = 35.601 + 0,835X_1 + 0,949X_2$$

Hasil persamaan regresi diatas dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Konstanta sebesar 35,601 menyatakan bahwa jika tidak ada peningkatan dari variabel seleksi ( $X_1$ ) dan penempatan kerja ( $X_2$ ) ( $X_1 = 0$ ,  $X_2 = 0$ ) atau dianggap konstan maka kinerja karyawan tidak akan meningkat
- b. Seleksi ( $X_1$ ) bernilai positif, hal ini menjelaskan jika proses seleksi mengalami kenaikan maka akan diiringi dengan kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,835
- c. Penempatan Kerja ( $X_2$ ) bernilai positif, hal ini menjelaskan jika penempatan kerja mengalami kenaikan maka akan diiringi dengan kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,949 .

## 2. Analisis Data

### a. Analisis Koefisien Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*)

Koefisien determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) adalah alat guna mengetahui sebesar pengaruh variabel bebas atau *independen*, yaitu seleksi karyawan ( $X_1$ ) dan penempatan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel terkait atau *dependent*, yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ). Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *Adjusted R square* sebagaimana dilihat dari tabel 4.13 dibawah ini :

**Tabel 4.13**  
**Hasil Analisis Korelasi Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.757 <sup>a</sup>	.472	.441	2.597	1.870

Predictors: (Constant), penempatan kerja, seleksi

b. Dependent Variable: kinerja

*Sumber : Data yang diolah SPSS*

Dari tabel 4.13 dapat dilihat bahwa nilai koefisien determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) adalah 0,441 atau 44,1%. Hal ini mengindikasikan bahwa besarnya pengaruh kinerja karyawan sebesar 44,1% yang *dipengaruhi* oleh seleksi karyawan dan penempatan kerja, dan sisanya sebesar 55,9% oleh faktor lain seperti kepemimpinan, motivasi, kompensasi, dan lain-lain.

### 3. Uji F dan Uji T

#### a. Uji F ( Pengujian secara Simultan)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5% atau 0,05. Hasil pengujian ini dapat dilihat dari tabel 4.14 dibawa ini :

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Signifikasi Simultan (Uji F)**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	243.755	2	121.878	18.070	.000 <sup>b</sup>
	Residual	182.111	27	6.745		
	Total	425.867	29			

a. Dependent Variable: KinerjaY

b. Predictors: (Constant), PenempatanX2, SeleksiX1

Pada tabel 4.14 diketahui bahwa nilai probabilitas (sig) lebih kecil dari 0,05 atau  $0.001 < 0,05$ . Dan nilai F tabel  $\leq$  F hitung atau  $3,35 \leq 18,070$  nilai F tabel 3,35 diperoleh dengan cara melihat F tabel dengan  $df = k-1$  ( $3-1=2$ ) dan  $df = n-k$  ( $30-3= 27$ ) pada taraf signifikansi 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima atau seleksi (X1) dan penempatan kerja (X2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Uji t ( Pengujian secara Parsial )

Uji t atau pengujian secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah variabel X1 dan X2 (seleksi dan penempatan kerja) berpengaruh terhadap variabel Y ( kinerja karyawan ) secara parsial atau terpisah.

- 1) Apabila probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  di terima maka  $H_a$  ditolak.

2) Apabila probabilitas signifikansi < 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Signifikasi Parsial (Uji t)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35.601	15.990		2.226	.035
	SeleksiX1	.835	.329	.320	2.540	.017
	PenempatanX2	.949	.169	.708	5.614	.000

a. Dependent Variable: KinerjaY

*Sumber : Data yang diolah SPSS*

Data tabel 4.15 diatas dapat dilihat bahwa masing-masing variabel bebas memiliki pengaruh yang berbeda terhadap variabel terkait. Dari pengujian tersebut diketahui bahwa nilai signifikansi data variabel X yang diteliti terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y. Hal ini signifikansinya, pengujian secara parsial dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,701. Nilai t tabel dapat diperoleh dengan melihat daftar tabel t dengan *degree of freedom* =  $n - 2 = 30 - 2 = 28$  dan *alpha* 0,05.

Berdasarkan tabel 4.15 diatas, hasil pengujian variabel independen (seleksi dan penempatan kerja) secara terpisah yang dilakukan dengan uji t adalah sebagai berikut :

1) Uji Hipotesis yang pertama

Perumusan hipotesis:

Ho:  $\beta = 0$  tidak ada pengaruh secara parsial proses seleksi terhadap kinerja karyawan

Ha:  $\beta \neq 0$  terdapat pengaruh secara parsial proses seleksi terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis pertama menyatakan bahwa proses seleksi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah. Dari tabel 4.15 dapat diketahui untuk variabel proses seleksi  $X_1$  mempunyai nilai  $t$  hitung sebesar 2,540 lebih besar dari  $t$  tabel 1,701 dan memiliki nilai signifikan 0,017 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis  $H_1$  "seleksi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah" diterima.

2) Uji Hipotesis yang kedua

Perumusan hipotesis:

Ho :  $\beta = 0$  tidak ada pengaruh secara parsial penempatan kerja terhadap kinerja karyawan

Ha :  $\beta \neq 0$  terdapat pengaruh secara parsial penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis pertama menyatakan bahwa penempatan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah. Dari tabel 4.15 dapat diketahui untuk variabel

penempatan kerja X<sub>2</sub> mempunyai nilai t hitung sebesar 5,614 lebih besar dari t tabel 1,701 dan memiliki nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis H<sub>2</sub> "penempatan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah." diterima.

#### **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 yang telah dilakukan sebelumnya, didapatkan bahwa variabel seleksi dan penempatan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah. Hasil ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, di antaranya adalah Muhammad Fiqra tentang pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan, menemukan bahwa variabel proses seleksi dan penempatan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga Losa Alvionita tentang pengaruh penempatan kerja terhadap prestasi kerja karyawan, menemukan bahwa variabel penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian mengacu pada nilai  $R_{square}$  yang dihasilkan yakni sebesar 44,1%, hal ini mengindikasikan bahwa 44,1% kinerja karyawan dipengaruhi oleh seleksi karyawan dan penempatan kerja, dan sisanya sebesar 55,9% oleh faktor lain seperti kepemimpinan, motivasi, kompensasi, dan lain-lain.

Selanjutnya, pada pengujian hipotesis ke dua didapatkan hasil uji statistik secara parsial antara seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja

karyawan menunjukkan bahwa nilai variabel seleksi ( $t_{hitung}$ ) sebesar 2,540 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,701 dan memiliki nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian mengindikasikan bahwa variabel seleksi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah. Dan nilai untuk variabel penempatan kerja ( $t_{hitung}$ ) sebesar 5,614 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,701 dan memiliki nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian mengindikasikan bahwa variabel penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah.

Dengan demikian maka dapat diambil kesimpulan bahwa proses seleksi dan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah. Menunjukkan bahwa proses seleksi pada bank BNI syariah sudah dikatakan baik, dan penempatan kerja karyawan sudah dapat dikatakan sesuai dengan berbagai indikator dalam penempatan kerja karyawan. Artinya bahwa tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas-tugas karyawan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan atau yang disebut dengan kinerja karyawan, salah satunya dipengaruhi oleh proses seleksi karyawan yang baik dan juga penempatan kerja yang sesuai antara tingkat kemampuan karyawan dengan tanggung jawab yang diberikan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

##### 1. Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil-hasil dari pengujian tersebut dapat di simpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diketahui untuk variabel seleksi X1 mempunyai nilai t hitung sebesar 2,540 lebih besar dari t tabel 1,701 dan memiliki nilai signifikan 0,017 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis H1 proses seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah.

##### 2. Pengaruh Penempatan kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil-hasil dari pengujian tersebut dapat di simpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diketahui untuk variabel penempatan kerja X2 mempunyai nilai t hitung sebesar 5,614 lebih besar dari t tabel 1,701 dan memiliki nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis H2 penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah.

##### 3. Berdasarkan Hasil Analisis dan pembahasan stres Seleksi dan Penempatan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan hal ini dibuktikan dengan Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) yakni dengan nilai

sebesar (0,441) atau 44,1% sisanya sebesar 55,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

#### 4. Pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil – hasil dari pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diketahui untuk variabel seleksi X1 dan variabel penempatan kerja X2 dapat disimpulkan bahwa H3 secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah.

### **B. Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah peneliti paparkan, peneliti merasa berkepentingan untuk menghimbau berbagai pihak dengan beberapa saran sebagai berikut:

#### 1. Bagi Perusahaan

- a. Disarankan agar dalam melakukan proses rekrutmen terkhusus kepada PT. Bank BNI Syariah agar mempertahankan atau lebih mengembangkan apa yang selama ini telah diterapkan agar bisa mempertahankan eksistensinya sebagai salah satu bank syariah yang bisa bersaing di dunia perbankan modern seperti sekarang ini.
- b. Disarankan agar perusahaan PT. Bank BNI Syariah, hendaknya lebih memperhatikan penerapan karyawan yang sesuai dengan kompetensi dimana setiap karyawan yang dimiliki dapat menyelesaikan atau menangani pekerjaan.

### C. Saran untuk Penelitian Mendatang

1. Bagi peneliti – peneliti berikutnya yang ingin mengadakan penelitian serupa, agar dapat mengembangkan hasil penelitian ini dengan mengangkat objek penelitian pada perusahaan lainnya dengan jenis pekerjaan yang berbeda.
2. Menambahkan variabel bebas selain seleksi dan penempatan kerja yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Bagi Penelitian Selanjutnya mengenai seleksi dan penempatan kerja sebaiknya menambahkan jumlah respondennya karena peneliti menyadari bahwa jumlah responden yang lebih banyak akan lebih mendekati realitas persepsi dalam penelitian pengaruh *seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan*. Jika responden mencukupi maka sebaiknya penelitian selanjutnya mempertimbangkan sub-sub variabel yaitu restrukturisasi kerja, sistem imbalan, dan partisipasi sebagai variabel dalam *seleksi dan penempatan kerja* dan disarankan untuk meneliti variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi Pandi, 2016. *Concept & Indicator Human Resources Management*. Penerbit: Deepublish, Yogyakarta.
- Darmawan, Deni, 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Penerbit: Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Fiqra, Muhammad, 2013, *Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank Muamalat Indonesia Tbk, Makassar*, Universitas Hasanudin.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 (edisi kelima)*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Bumi aksara, Jakarta.
- <http://friskameliandriyani.blogspot.co.id/2013/10/seleksi-dan-penempatan.html>, 4 Januari 2017.
- Hutasuhut, Ardiyansah<sup>1</sup>, Tarigan, Petra Paulus<sup>2</sup>, Methalina Afma, Vera<sup>3</sup>, *Persepsi Proses Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Keryawan Di PT. Eurolence Plastic Indonesia*, Universitas Riau Kepulauan Batam.
- Permadi, Yudi, 2013. *Citra Karyawan Disiplin*. Penerbit: Sangga Buana, Bandung.
- Prabu Mangkunegara, Anwar, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Rosda, Bandung.
- Purwanegara, Djumhana. Dewi sartika, Ikke. Bangsadikusumah, Slamet, 2009. *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: DEA Art Pustaka, Bandung.
- Rachman, Taufiq, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit: Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Riduwan, 2010, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Penerbit :Alfabeta Bandung
- Samsudin, H. Sadili, 2010, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Penerbit: CV Pustaka Setia
- Siagian, Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit: Bumi Aksara, Jakarta

- Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 3. STIE YKPN Yogyakarta.
- Sugiono, 2019. *Metodologi Penelitian Adminidtrasi*. Penerbit: ALFABETA, Bandung.
- Sutadji, 2009. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Dee Publish, Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy, 2012. *Manajemen sumber Daya Manusia*. Penerbit: Prenada Media, Surabaya.
- Tua Efendi Hariandja, Marihot, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Grasindo, Jakarta.
- Wijayanti, Indah, 2009, *Pengruh Seleksi Penerimaan Karyawan Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Wangsa Jatra Lestari Pajang Sukoharjo, Universitas Muhammadiyah Surakarta*.  
[www.google.com](http://www.google.com)