

PENGARUH SELEKSI DAN PENEMPATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV KANTOR PUSAT MEDAN

Oleh:

**RIGAH HARMENDY NASUTION SE
DODY SALDEN CHANDRA SE MM**

ABSTRAK

Tujuan penulis melakukan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV (Persero) Kantor Pusat Medan. Sampel pada Penelitian ini adalah sebanyak 41 responden yang merupakan karyawan dari PTPN IV (Persero) Kantor Pusat Medan.

Hasil penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang diproses dan dianalisis dengan menggunakan Regresi Berganda. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh. Uji kualitas data yang digunakan adalah uji validitas dengan menggunakan *Corrected Item Total* dan uji reabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan uji t, dan uji F serta melakukan uji determinasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel terdapat pengaruh positif variabel seleksi terhadap variabel kinerja karyawan yang ditunjukkan $t_{hitung} (3,521) > t_{tabel} (1,68)$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$, terdapat pengaruh positif variabel penempatan terhadap variabel kinerja karyawan yang ditunjukkan $t_{hitung} (2,542) > t_{tabel} (1,68)$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,015 < 0,05$, dan untuk seleksi dan penempatan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN IV Kantor Pusat Medan dengan nilai $F_{hitung} (35,118) > F_{tabel} (3,23)$ dengan tingkat signifikansi 0.000. Selanjutnya nilai *R-Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,649 menunjukkan sekitar 64,9 % pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Seleksi, Penempatan dan Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Dengan kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala beban atau masalah yang dihadapi perusahaan secara efektif dan efisien. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis, 2002, hal 78).

Menurut Mathis (2002, hal 78) kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, pemanfaatan waktu dan kerjasama. Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor dan beberapa diantaranya adalah seleksi dan penempatan.

Untuk dapat memenuhi ini, maka perusahaan harus menggunakan proses seleksi yang tepat sehingga dapat menempatkan orang yang tepat di pekerjaan yang tepat atau dengan kata lain *“the right man in the right place”*. Seleksi adalah kegiatan suatu perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya (Nitisemito; 2005, hal 23).

Seleksi merupakan salah satu awal usaha perusahaan untuk dapat memenuhi keinginan dan mencapai tujuan perusahaan. Mengingat pentingnya sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan, maka setiap perusahaan berusaha untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan perusahaan. Dalam rangka itu, langkah awal yang dilakukan oleh perusahaan adalah melakukan seleksi yang seobjektif mungkin dan benar-benar ketat dalam penerimaan karyawan yang dibutuhkan, sehingga akan mendapatkan karyawan yang paling tepat untuk menduduki jabatan tertentu dengan keterampilan dan keahlian yang dimilikinya.

Pada suatu perusahaan setelah melakukan proses seleksi, maka tahapan selanjutnya yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah menempatkannya sesuai dengan pekerjaan dan latar belakang pendidikan mereka masing-masing. Penempatan menurut Sulistyani & Rosidah (2003, hal 151) adalah suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi, atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu. Pada umumnya setiap seleksi dan penempatan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

PT. Perkebunan Nusantara IV atau PTPN IV adalah badan usaha milik negara (BUMN) yang memiliki 30 unit kebun yang mengelola budidaya kelapa sawit dan teh. PT. Perkebunan Nusantara IV menyebar di 9 kabupaten di provinsi Sumatera Utara, yaitu Kabupaten Langkat, Deli Serdang, Serdang Bedagai, Simalungun, Asahan, Labuhan Batu, Padang Lawas, Batubara, dan Mandailing Natal. PTPN IV memiliki 1 unit kantor pusat yang berlokasi di Medan. Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara, yang memiliki banyak unit usaha didalamnya, PTPN IV haruslah memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Kinerja yang tinggi dimulai dari pemilihan dan proses seleksi perusahaan dan penempatan karyawan yang sesuai dengan pekerjaan dan latar belakang pendidikan, minat, dan bakat seseorang tersebut. PTPN IV memiliki proses seleksi yang bertahap, yang terdiri dari tes kemampuan dasar, psikologi, kesehatan, dan wawancara. Data tentang karyawan yang di seleksi, yang ditempatkan, jumlah karyawan dan kinerja karyawan disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan yang Diseleksi dan Ditempatkan di PTPN IV
Tahun 2012-2014

TAHUN	KARYAWAN YANG DISELEKSI	KARYAWAN YANG DITEMPATKAN
2012	678	15
2013	697	38
2014	629	23

Sumber : PTPN-IV Medan

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa setiap tahunnya PT. Perkebunan Nusantara IV Kantor Pusat Medan melakukan seleksi karyawan baru yang berjumlah

ratusan, akan tetapi hanya 15 orang pada 2012 yang memenuhi syarat untuk diterima atau ditempatkan, 38 orang pada 2013, dan 23 orang pada 2014 yang memenuhi menjadi karyawan baru. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya minat masyarakat untuk dapat bekerja di PTPN IV. PT. Perkebunan Nusantara IV sudah memiliki standar kinerja yang harus dipedomani oleh setiap karyawan. Standar kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV disajikan pada Tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2
Standar Kinerja Karyawan PTPN IV Medan

PREDIKAT	KETERANGAN	NILAI
A	ISTIMEWA	90-100
B	SANGAT BAIK	80-89
C	BAIK	70-79
D	CUKUP	60-69
E	KURANG	≤59

Sumber : PTPN-IV Medan

Setiap karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV akan dinilai kinerjanya dalam beberapa bulan sekali, sehingga apabila ada karyawan yang kinerjanya menurun akan langsung diketahui dan dapat diperbaiki, serta karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan mempertahankannya sehingga kinerja perusahaan secara keseluruhan akan tetap terjaga demi tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Standar kinerja ini diukur berdasarkan beberapa kriteria, yakni;

- 1) Kemampuan masing-masing karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka, baik secara kualitas maupun kuantitas kerjanya;
- 2) Kehadiran dan ketepatan waktu karyawan untuk bekerja;
- 3) Kemampuan berorganisasi antar sesama karyawan, termasuk atasan dan bawahan.

Indikator-indikator pengukuran kinerja ini yang akan dikalkulasi oleh bagian SDM dan akan menggolongkan karyawan menjadi 5 golongan A, B, C, D, dan E. Kemudian pada Tabel 1.3 dapat dilihat bagaimana kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV periode 2012-2014:

Tabel 1.3
Kinerja Karyawan PTPN IV 2012-2014

GOLONGAN	TAHUN					
	2012	%	2013	%	2014	%
A	64	20,06	60	18,51	65	17,42
B	206	64,54	198	61,12	212	59,28
C	29	9,19	52	16,04	64	17,72
D	20	6,21	14	4,33	16	4,58
E	0	0	0	0	0	0
TOTAL	319	100	324	100	357	100

Sumber: PTPN IV Medan

Pada Tabel 1.3 dapat diketahui bahwasanya terjadi penurunan kinerja karyawan, baik pada karyawan yang memiliki kinerja dengan predikat A, maupun karyawan dengan predikat B, dan C. Penurunan ini diduga adalah disebabkan faktor seleksi yang tertutup dan penempatan karyawan yang belum sesuai.

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Kinerja

Menurut Noe et. al. (2011, hal. 225) mengenai manajemen kinerja adalah proses yang dilakukan oleh manajer guna memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan dan hasilnya memiliki kontribusi terhadap tujuan organisasi. Bates and Holton dalam Armstrong (2009, hal. 30) menjelaskan bahwa kinerja adalah suatu hal multi dimensi yang pengukurannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Mangkunegara (2000, hal. 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung yang diberikan.

Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka member kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

- a. Kuantitas kerja, merupakan volume kerja yang dihasilkan di atas kondisi normal
- b. Kualitas kerja merupakan kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan
- c. Pemanfaatan waktu, merupakan penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan.
- d. Kerja sama, merupakan kemampuan menangani hubungan dalam pekerjaan

Ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

1. Variabel Individual, terdiri dari:

a. Kemampuan dan Keterampilan

Kondisi mental dan fisik seseorang dalam menjalankan suatu aktivitas atau pekerjaan

b. Latar belakang

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

c. Demografis

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

2. Variabel Organisasional, terdiri dari:

a. Sumber Daya

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

b. Kepemimpinan

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

c. Imbalan

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

d. Struktur

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

e. Desain Pekerjaan

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

3. Variabel Psikologis, terdiri dari:

- a. Persepsi
Suatu proses kognitif yang digunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya.
- b. Sikap
Kesiapsiagaan mental yang dipelajari dan diorganisir melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain.
- c. Kepribadian
Pola perilaku dan proses mental yang unik, mencirikan seseorang.
- d. Belajar
Proses yang dijalani seseorang dari tahap tidak tahu menjadi tahu dan memahami akan sesuatu terutama yang berhubungan dengan organisasi dan pekerjaan.

Menurut Nawawi (2008, hal. 248) tujuan penilain kinerja di bagi kedalam dua bagian besar yaitu:

1. Tujuan Umum Penilaian Kinerja

Tujuan umum penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.
- b) Penilaian kinerja bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis perusahaan ditempatnya bekerja.
- c) Penilaian kinerja secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi SDM dilingkungan organisasi perusahaan, yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan.
- d) Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas tugasnya.

2. Tujuan Khusus Penilaian Kinerja

Tujuan khusus penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan, dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja dalam perencanaan SDM.

- b) Penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi.
- c) Penilaian kinerja menghasilkan informasi sebagai umpan balik bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangannya dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Seleksi

Menurut Seleksi menurut Arep (2003, hal. 68) adalah kegiatan memilih diantara para pelamar yang melamar pada suatu perusahaan. Kegiatan seleksi harus benar-benar diperhatikan dan dikelola. Kesalahan dalam memilih orang karena kesalahan prosedur akan berakibat fatal bagi perusahaan. Proses seleksi adalah awal dari keberhasilan suatu organisasi. Mendapatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat menjadi pekerjaan utama dalam kegiatan seleksi. Kemudian menurut Mondy (2008, hal. 168) seleksi adalah proses memilih dari sekelompok pelamar orang yang paling sesuai untuk posisi tertentu dan untuk organisasi.

Menurut Dessler (2006, hal. 200) ada tiga alasan kenapa seleksi harus dilakukan dengan teliti. Pertama adalah prestasi perusahaan sebagian bergantung kepada bawahan. Karyawan dengan keterampilan dan kemampuan yang tepat akan melakukan pekerjaan yang lebih baik bagi anda dan perusahaan. Karyawan tanpa ketrampilan, kasar atau pengganggu tidak akan berprestasi secara efektif. Kedua, seleksi penting karena merekrut dan mempekerjakan karyawan adalah mahal. Mempekerjakan dan melatih seseorang membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Apabila anda melakukan kesalahan pada proses seleksi, maka anda harus menanggung biaya yang anda keluarkan tersebut kemudian mencari orang yang tepat lagi dikemudian hari. Ketiga, di beberapa Negara seperti Amerika Serikat akan ada dampak hukum apabila perusahaan salah menyeleksi dan menempatkan seseorang, yang akan berakibat buruk kepada perusahaan anda.

Syarat-syarat seleksi menurut (Sastro hadi wiryo, 2002, hal. 161) meliputi:

1. Seleksi harus berpedoman sesuai standar perusahaan
2. Seleksi harus memperhatikan kelengkapan administrasi
3. Bagian penyeleksi harus memperhatikan latar belakang pengalaman dari calon karyawan
4. Bagian penyeleksi harus memperhatikan sikap dari calon karyawan
5. Seleksi harus dilakukan secara objektif dan jujur serta menghindari rekomendasi internal perusahaan
6. Bagian penyeleksi tenaga kerja harus profesional

Simamora (2004, hal. 307) menjelaskan proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu perusahaan atau organisasi. Ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa 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

3. Penempatan

Menurut Schuler & Jacson (2000, hal 372) berpendapat bahwa tepat tidaknya penempatan seseorang bergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang dan tuntutan pekerjaan, juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan, serta kesempatan, dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan. Menurut Sulistiyani & Rosidah (2003, hal 151) Penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi, atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu.

Adapun pengertian penempatan menurut Suwatno (2003, hal. 138) mendefinisikan bahwa Penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan kecakapan dan keahilannya.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002, hal. 162) mengemukakan bahwa Penempatan kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab. Penempatan sebagai suatu langkah eksperimental yang sebenarnya bukanlah merupakan sebuah keputusan final.

Adapun indikator yang mempengaruhi penempatan karyawan dalam perusahaan yang dijelaskan oleh Armstrong (2012, hal. 68) antara lain:

1. Faktor Prestasi Akademis.

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

2. Keterampilan Kerja.

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus di peroleh dalam praktek.

3. Faktor Pengalaman.

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan tersebut. Hal tersebut berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan bahwa makin lama bekerja maka makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Banyaknya pengalaman bekerja memberikan kecenderungan bahwa karyawan yang bersangkutan memiliki keahlian dan pengalaman yang relatif tinggi.

4. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental. Dalam menempatkan karyawan, faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.

5. Faktor Status Perkawinan.

Mengenai status perkawinan karyawan adalah merupakan hal yang sangat penting. Selain untuk kepentingan ketenagakerjaan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan.

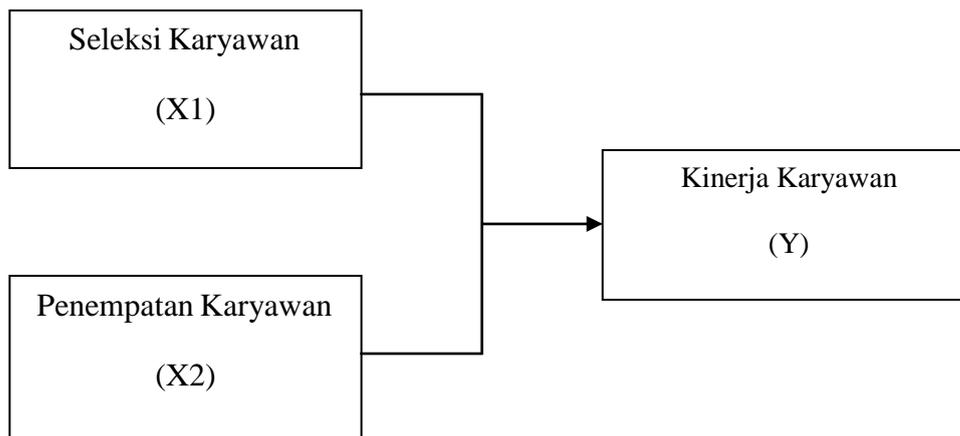
6. Faktor Usia.

Dalam rangka menempatkan karyawan, faktor usia pada diri karyawan yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya kinerja yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.

B. Kerangka Konseptual

Penulis menjelaskan suatu kerangka konseptual untuk memperjelas pelaksanaan penelitian dan untuk mempermudah dalam pemahaman sebagai landasan dalam pemahaman. Seleksi adalah kegiatan suatu perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dari calon-calon yang dapat ditariknya. Proses seleksi ini penting karena melalui proses ini akan dipilih karyawan yang mempunyai kemampuan yang tepat, sesuai dengan yang diperlukan organisasi. Penempatan adalah Suatu proses penyesuaian karyawan berdasarkan bakat dan kemampuan terhadap suatu pekerjaan. Karyawan yang produktif adalah salah satu indikator yang menunjukkan berhasilnya suatu proses seleksi dan penempatan yang dilakukan organisasi (Nitisemito 2005). Penempatan karyawan yang benar dan efektif harus memperhatikan hal lainnya yang dapat mendukung karyawan untuk bekerja lebih produktif dan optimal seperti kemampuan kerja dengan jenis pekerjaan yang ditawarkan. Sulistiyani & Rosidah (2003) menyatakan untuk mencapai kinerja yang tinggi perlu dilakukan penataan, terutama penataan MSDM (kepegawaian), melalui melakukan seleksi dan penempatan yang benar dan efektif. Karyawan sangat berpengaruh terhadap tercapainya kinerja yang baik, Siagian (2002) mengatakan Peningkatan kinerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia, Oleh karena itu tenaga kerja merupakan faktor penting dalam mengukur kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan gambar 2.1 kerangka konseptual dapat dilihat ada pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:

1. Ada pengaruh seleksi kerja terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan.
2. Ada pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan.
3. Ada pengaruh seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai pada PTPN IV Medan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian pada skripsi ini adalah penelitian eksplanasi asosiatif, yaitu penelitian yang menghubungkan dua variabel atau lebih (Ginting & Situmorang, 2008, hal. 57). Definisi operasional bertujuan untuk melihat keterkaitan antara variabel dari suatu faktor dengan variabel faktor lainnya. Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dalam sebuah penelitian didalam penelitian.

- a. Variabel *Independent* (X), yaitu Seleksi (X₁), Penempatan (X₂).
- b. Variabel *Dependen* (Y), yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero), dengan jumlah sampel yang berjumlah 41 pegawai. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, dokumentasi dan angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapat data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat, atau bertatap muka. Teknik analisa data dapat dilakukan dengan tahap sebagai berikut:

1. Analisis Regresi Linear Berganda
 - a. Uji Normalitas data
 - b. Uji Autokorelasi
 - c. Uji Multikolonieritas
 - d. Uji Heteroskedastisitas
2. Hipotesis
 - a. Uji Parsial (Uji t)
 - b. Uji Signifikasi Simultan (Uji F)
 - c. Uji Determinan (R²)

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier berganda yang dilakukan melalui statistik, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

**Regresi Linear Berganda
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.523	2.978		2.191	.035
Selek_	.469	.133	.501	3.521	.001
Penemp_	.322	.127	.362	2.542	.015

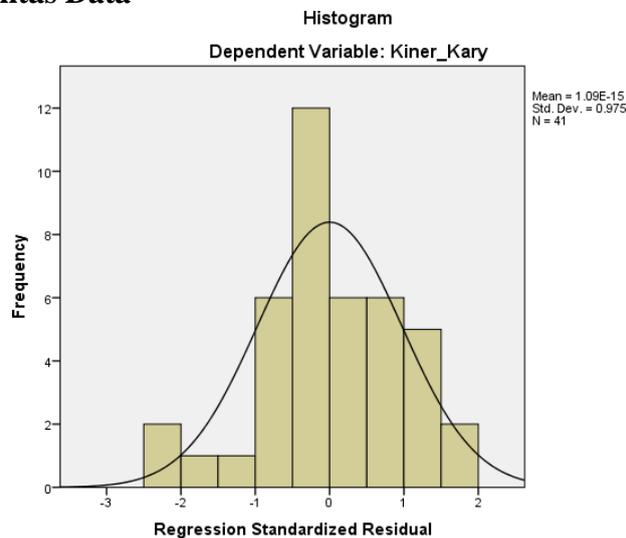
Dari perhitungan dengan menggunakan program SPSS Versi 23.00 dapat Berdasarkan output SPSS di atas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 6,523 + 0,469X_1 + 0,322 X_2$$

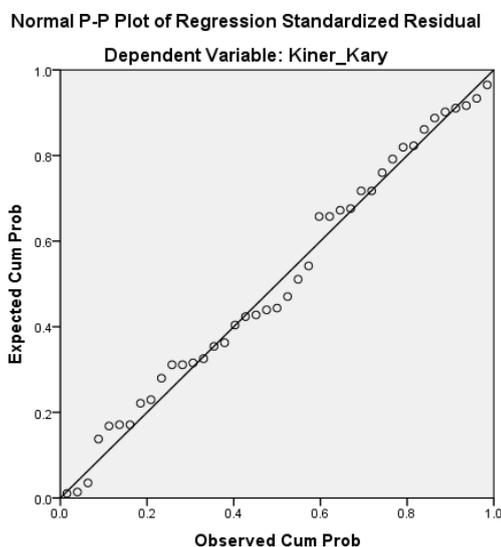
Model tersebut menunjukkan arti bahwa:

1. Konstanta = 6,523.
 Jika variabel seleksi dan penempatan diasumsikan tetap maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 6,523.
2. Koefisien Seleksi X_1
 Nilai koefisien seleksi sebesar 0,469. Menyatakan bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor untuk seleksi akan diikuti terjadi kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,469
3. Koefisien Penempatan X_2
 Nilai koefisien penempatan menunjukkan angka sebesar 0,322. Menyatakan bahwa apabila terjadi kenaikan 1 skor untuk penempatan akan di ikuti dengan terjadi kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,322.

a. Uji Normalitas Data



Berdasarkan tampilan gambar di atas terlihat bahwa grafik histogram menunjukkan adanya gambaran pola data yang baik. Kurva *dependent* dan *regression standarized residual* membentuk gambar seperti lonceng dan mengikuti arah garis diagonal sehingga memenuhi asumsi normalitas.



Berdasarkan gambar grafik normal *probability plot* di atas dapat dilihat bahwa gambaran data menunjukkan pola yang baik dan data menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka grafik normal *probability plot* tersebut terdistribusi secara normal.

b. Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.806 ^a	.649	.630	1.23824	2.296

a. Predictors: (Constant), Penemp_, Selekt_

b. Dependent Variable: Kiner_Kary

Pada Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai DW yang diperoleh adalah sebesar 2,296. Nilai dl dan du yang diperoleh dengan K (jumlah variabel bebas) = 2 dan N (jumlah sampel) = 41. Jadi nilai dl sebesar 1,197 dan du sebesar 1,398. Nilai DW yang diperoleh lebih besar dari nilai du dan lebih kecil dari nilai $(4-du) = 4-1,398 = 2,602$ yaitu $1,398 < 2,296 < 2,602$ yang berarti bahwa tidak terjadi autokorelasi

c. Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	6.523	2.978		2.191	.035		
Selekt_	.469	.133	.501	3.521	.001	.456	2.191
Penemp_	.322	.127	.362	2.542	.015	.456	2.191

a. Dependent Variable: Kiner_Kary

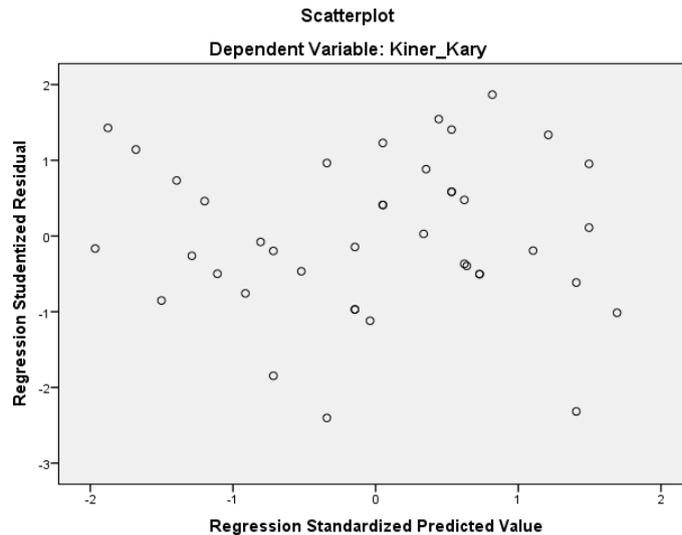
Pada Tabel diatas dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

- Seleksi (X_1) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,456 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 2,191 lebih kecil dari 10.
- Penempatan (X_2) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,456 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 2,191 lebih kecil dari 10.

Karena nilai *tolerance* yang diperoleh untuk setiap variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF yang diperoleh untuk setiap variabel lebih kecil dari 10, maka artinya data variabel seleksi dan penempatan bebas dari adanya gejala multikolinieritas.

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menguji sama atau tidak varians dari residual dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varians yang sama, maka disebut terjadi homokedastisitas, dan jika variansnya tidak sama atau berbeda disebut terjadi heteroskedastisitas. Hasil analisis uji heterokedastisitas menggunakan grafik scatterplot sebagai berikut:



Pada gambar grafik *scatterplot* dapat terlihat bahwa hasil grafik *scatterplot* menunjukkan data tersebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Data tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat heterokedastisitas

3. Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.523	2.978		2.191	.035
Selek_	.469	.133	.501	3.521	.001
Penemp_	.322	.127	.362	2.542	.015

a. Dependent Variable: Kiner_Kary

Berdasarkan hasil uji parsial untuk variabel seleksi diperoleh $t_{hitung} (3,521) > t_{tabel} (1,68)$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ maka H_0 di tolak. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial bahwa ada pengaruh signifikan seleksi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji parsial untuk variabel penempatan diperoleh $t_{hitung} (2,542) > t_{tabel} (1,68)$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,015 < 0,05$ maka H_0 di tolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial bahwa ada pengaruh signifikan penempatan terhadap kinerja karya.

b. Uji Simultan (Uji F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107.688	2	53.844	35.118	.000 ^b
	Residual	58.263	38	1.533		
	Total	165.951	40			

a. Dependent Variable: Kiner_Kary

b. Predictors: (Constant), Penemp_, Selekt_

Uji-F test di dapat nilai $F_{hitung} (35,118) > F_{tabel} (3,23)$ dengan tingkat signifikansi 0.000. Karena probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0.05 maka H_0 di tolak. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan seleksi dan penempatan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

b. Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.806 ^a	.649	.630	1.23824	2.296

a. Predictors: (Constant), Penemp_, Selekt_

b. Dependent Variable: Kiner_Kary

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat nilai *R Square* sebesar 0,649 atau 64,9% yang berarti bahwa ada hubungan antara seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan, yang artinya pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan sebesar 64,9%, sedangkan sisanya 35,1% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya kepemimpinan, disiplin, lingkungan kerja dan variabel lainnya.

B. Pembahasan

1. Terdapat pengaruh positif variabel seleksi terhadap variabel kinerja karyawan yang ditunjukkan $t_{hitung} (3,521) > t_{tabel} (1,68)$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$. Dengan hubungan seperti ini terkandung arti bahwa makin tinggi (seleksi) maka akan tinggi (kinerja karyawan). Kemudian diperoleh pula bahwa seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, menurut menurut peneliti Nur Hamidatur Rohmah (2014) yang menyatakan bahwa seleksi karyawan outsourcing PT. Karya Bintang Mandiri memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan outsourcing PT. Karya Bintang Mandiri yang ditempatkan di Pabrik Benang Sejati Jaya. Dan juga penelitian ini didukung dengan teori Menurut Hasibuan (2012) bahwa Seleksi merupakan usaha yang dilakukan oleh organisasi/instansi untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* dan kompeten guna menjabat dan melaksanakan tugas-tugasnya, ini berarti bahwa Seleksi itu penting untuk dilakukan agar suatu organisasi/instansi mendapatkan karyawan baru yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan.
2. Terdapat pengaruh positif variabel penempatan terhadap variabel kinerja karyawan yang ditunjukkan $t_{hitung} (2,542) > t_{tabel} (1,68)$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,015 < 0,05$. Dengan hubungan seperti ini terkandung arti bahwa makin tinggi (penempatan) maka akan tinggi (kinerja karyawan). Kemudian diperoleh pula bahwa penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, menurut menurut peneliti Asri Nur Fadilah, dkk (2013) tentang pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik. Dan juga penelitian ini didukung dengan menurut Sastrohadiwiryo (2009 hal. 165) yaitu untuk mempertahankan pegawai yang berkualitas dan untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka pegawai perlu diberikan satu dorongan salah satunya dengan menempatkan pegawai pada posisi yang tepat.
3. Pengujian yang dilakukan secara simultan menunjukkan bahwa variabel seleksi dan penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Kantor Pusat Medan. Dengan nilai $F_{hitung} (35,118) > F_{tabel} (3,23)$ dengan tingkat signifikansi 0.000. Selanjutnya nilai *R Square* sebesar *R Square* sebesar 0,649 yang

artinya pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan sebesar 64,9%, sedangkan untuk sisanya sebesar 35,1% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya kepemimpinan, disiplin, lingkungan kerja dan variabel lainnya. Penelitian ini didukung dengan teori Menurut Mathis (2007, hal 78) kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, pemanfaatan waktu dan kerjasama. Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor dan beberapa diantaranya adalah seleksi dan penempatan

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh positif variabel seleksi terhadap variabel kinerja karyawan yang ditunjukkan $t_{hitung} (3,521) > t_{tabel} (1,68)$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ hal ini menunjukkan bahwa secara parsial bahwa ada pengaruh signifikan seleksi terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh positif variabel penempatan terhadap variabel kinerja karyawan yang ditunjukkan $t_{hitung} (2,542) > t_{tabel} (1,68)$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,015 < 0,05$ hal ini menunjukkan bahwa secara parsial bahwa ada pengaruh signifikan penempatan terhadap kinerja karyawan.
3. Pengujian yang dilakukan secara simultan menunjukkan bahwa variabel seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan PTPN IV Kantor Pusat Medan. Dengan nilai $F_{hitung} (35,118) > F_{tabel} (3,23)$ dengan tingkat signifikansi 0.000. Dengan Nilai koefisien determinasi yang diperoleh *R Square* sebesar 0,649 yang artinya adanya pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan sebesar 64,9 %, sedangkan sisanya sebesar 35,1% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya kepemimpinan, disiplin, lingkungan kerja dan variabel lainnya.

Saran

1. Dalam meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan dapat mengelola lagi manajemen sumber daya manusia mereka atau karyawan perusahaan dengan memberikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan kemampuan atau keahlian karyawan tersebut.
2. Sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan lagi dalam Seleksi karyawan terutama dalam menentukan kualifikasi dari persyaratan untuk pekerjaan yang ditawarkan sehingga dalam melaksanakan Seleksi karyawan baru benar-benar didapatkan karyawan baru yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan.
3. Dari segi penempatan karyawan harus dilaksanakan secara konsekuen supaya seorang pekerja bekerja sesuai dengan spesialisasinya atau keahliannya masing-masing. Dengan penempatan yang sesuai dan tepat ini maka gairah kerja, mental kerja dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal bahkan kreativitas karyawan akan berkembang.