

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

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Program Studi Manajemen*



**Oleh :**

**Nama : RIGAH HARMENDY NASUTION**  
**NPM : 1205160571**  
**Program Studi : Manajemen**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2017**

## ABSTRAK

### **RIGAH HARMENDY NASUTION, NPM 1205160571, PENGARUH SELEKSI DAN PENEMPATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV KANTOR PUSAT MEDAN. Skripsi**

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.

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji syukur bagi ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mendapatkan kemudahan-kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini , dimana skripsi ini sangat penulis butuhkan dalam rangka sebagai kelengkapan penulis untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan segala keterbatasan ilmu dan kemampuan yang dimiliki, penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan para pembaca berkenan memberikan saran dan masukan yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Selanjutnya,tak lupa penulis juga dengan rasa hormat mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada:

1. Ayahanda Achmad Surang Nst SE dan Ibunda Reny Wati Sinaga yang telah banyak berkorban dan membesarkan, mendidik serta memberikan dukungan baik moral dan material, sehingga penulis dapat memperoleh keberhasilan.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Zulaspan Tupti, SE,M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Januri, SE,MM,M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Bapak Ade Gunawan, SE,M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si, Selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Jufrizen, SE, M.Si. Selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Dodi Salden Chandra , SE, MM Selaku Dosen Pembimbing saya, yang telah membimbing saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara IV Kantor Pusat Medan beserta seluruh pegawai yang telah memberikan kesempatan melakukan riset kepada penulis.
10. Dan kepada teman Mirza, Nico, Sastro dan teman-teman yang telah memberikan dukungan kepada penulis, semoga kita bisa sukses selalu.

Seiring doa dan semoga ALLAH SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis serta dengan menyerahkan diri kepada Nya, seraya mengharapkan ridho Nya dan dengan segala kerendahan hati penulis menyerahkan Tugas Akhir ini yang jauh dari kesempurnaan hanyalah milik ALLAH SWT, dan penulis juga berharap masukan yang konstruktif guna perbaikan dimasa yang akan datang.

Akhirnya, penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat mendatangkan manfaat bagi kita semua, Aamiin... ya Rabbal Alaamiin...

Medan, April 2017  
Penulis

**RIGAH HARMENDY NASUTION**

**1205160571**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	8
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	8
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>11</b>
A. Uraian Teoritis .....	11
1. Kinerja .....	11
a. Pengetian Kinerja.....	11
b. Indikator Kinerja.....	11
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	12
d. Tujuan Penilaian Kinerja.....	14
2. Seleksi.....	16
a. Pengertian Seleksi.....	16
b. Syarat-syarat Seleksi.....	17

c. Penentuan Kebutuhan dan Seleksi Karyawan.....	18
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Seleksi .....	19
3. Penempatan .....	19
a. Pengertian Penempatan Pegawai.....	19
b. Metode Penempatan.....	25
c. Indikator Penempatan Karyawan.....	25
d. Prosedur Penempatan Pegawai.....	27
4. Penelitian Terdahulu.....	29
5. Kerangka Konseptual .....	32
6. Hipotesis.....	33
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	35
B. Definisi Variabel Penelitian .....	35
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	37
D. Populasi dan Sampel .....	38
E. Teknik Pengumpulan Data.....	40
F. Teknik Analisis Data.....	45
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>50</b>
A. Hasil Penelitian .....	50
1. Deskripsi Data.....	50
2. Analisis Data.....	62

3. Hasil Penelitian .....	56
B. Pembahasan .....	64
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>67</b>
A. Kesimpulan .....	67
B. Saran .....	68

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Variabel.....	35
Tabel 3.2 Skala Pengukuran Likert.....	37
Tabel 3.3 Waktu Penelitian.....	38
Tabel 3.4 Proporsi Sampel Penelitian.....	39
Tabel 3.5 Uji Validitas Seleksi.....	42
Tabel 3.6 Uji Validitas Penempatan.....	42
Tabel 3.7 Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	43
Tabel 3.8 Uji Reliabilitas.....	44
Tabel 3.9 Koefisien Korelasi.....	45
Tabel 4.1 Distribusi Koresponden Usia.....	50
Tabel 4.2 Distribusi Koresponden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	51
Tabel 4.3 Distribusi Koresponden Berdasarkan Jenis Pendidikan.....	52
Tabel 4.4 Skor Angket Seleksi.....	53
Tabel 4.5 Skor Angket Penempatan.....	54
Tabel 4.6 Skor Angket Kinerja Karyawan.....	55
Tabel 4.7 Uji Regresi Linear Berganda.....	56
Tabel 4.8 Uji Autokorelasi.....	59
Tabel 4.9 Uji Multikolinieritas.....	60
Tabel 4.10 Uji t.....	62
Tabel 4.11 Uji F.....	63
Tabel 4.12 Koefisien Determinasi.....	63



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	33
Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Hipotesis .....	47
Gambar 3.2 Kriteria Pengujian Hipotesis .....	48
Gambar 4.1 Grafik Histrogram .....	58
Gambar 4.2 P-Plot.....	58
Gambar 4.3 Uji Heterokedastisitas .....	61

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang masalah**

Setiap perusahaan memiliki tujuan diantaranya adalah meningkatkan profit dan menumbuh kembangkan perusahaan semaksimal mungkin. Terdapat banyak faktor yang menentukan pencapaian tujuan perusahaan, diantaranya adalah sumber daya manusia. Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan untuk tetap bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung sarana prasarana serta sumber dana yang berlebihan tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sumber daya manusia merupakan ujung tombak yang akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia mempengaruhi kinerja organisasi dengan praktek manajemen yang dilakukan dan memiliki sasaran cukup luas tidak terbatas pada karyawan operasional saja, tetapi meliputi tingkatan manajerial. Inti dari manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan manusia di dalam organisasi secara optimal agar kinerja karyawan dan kinerja organisasi seperti yang diharapkan.

Asumsi yang lahir dari manajemen sumber daya manusia adalah bahwa manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan,

pengetahuan, dorongan, daya dan karsa. Semua potensi ini mempengaruhi upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Betapapun majunya teknologi, modal, sumber daya alam, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Betapapun bagus rumusan tujuan dan rencana organisasi, maka akan sia-sia jika unsur sumber daya manusia tidak dikelola secara profesional. Jika sumber daya manusia dikelola secara profesional, maka akan diperoleh kinerja yang baik, sehingga dengan demikian tujuan perusahaan dapat dicapai.

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.

Kinerja yang tinggi hanya akan dapat tercapai apabila orang-orang didalam perusahaan, baik karyawan, tim manajemen, dan pemimpin perusahaan memiliki keinginan yang tinggi dalam meningkatkan kinerja mereka. Kinerja karyawan tinggi apabila karyawan merasa menyenangkan dan memahami mengenai pekerjaan mereka. Setiap karyawan adalah pribadi yang berbeda, dengan latar belakang pendidikan dan sosial yang berbeda-beda pula. Perusahaan harus mengetahui dengan benar dan memahami setiap karyawan yang akan masuk dan bekerja di perusahaan. 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.

Berdasarkan hasil seleksi tersebut, perusahaan akan dapat menempatkan karyawan yang tepat pada jabatan tepat, karena dengan penempatan yang tepat akan menyebabkan karyawan bekerja dengan baik, semangat kerja karyawan meningkat, prestasi kerja karyawan meningkat dan karyawanpun akan merasa lebih puas dengan jabatan yang diberikan karena sesuai dengan kemampuan 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**

<b>PREDIKAT</b>	<b>KETERANGAN</b>	<b>NILAI</b>
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. Berdasarkan Tabel 1.1 yaitu kinerja karyawan yang cenderung menurun dari tahun 2012, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **Pengaruh**



## **Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.**

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan memperoleh informasi tentang permasalahan yang timbul didalam perusahaan tersebut yaitu:

1. Perusahaan belum mampu memahami bagaimana cara terbaik dalam menyeleksi dan mengelola karyawan yang berasal dari latar belakang, keahlian dan kemampun yang berbeda-beda sehingga karyawan tidak dapat bekerja sesuai dengan keahlian yang diberikan.
2. Ada beberapa pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan.
3. Kinerja yang dihasilkan oleh beberapa pegawai mengalami penurunan.

### **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

#### **1. Batasan Masalah**

Batasan masalah sangat penting karena merupakan fokus penelitian. Guna menghindari terjadinya kesimpangsiuran dalam pembahasan, maka luas ruang lingkup penelitian yang dilakukan dibatasi hanya meliputi masalah pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja pegawai bagian SDM pada PTPN IV Kantor Pusat Medan.

#### **2. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dari penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

1. Apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV (Persero) Kantor Pusat Medan?

2. Apakah penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PTPN IV (Persero) Kantor Pusat Medan?
3. Apakah seleksi dan penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PTPN IV (Persero) Kantor Pusat Medan?

#### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### **1. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh seleksi terhadap terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV (Persero) Kantor Pusat Medan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV (Persero) Kantor Pusat Medan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV (Persero) Kantor Pusat Medan

##### **2. Manfaat Penelitian**

###### **a. Bagi Penulis**

Membandingkan teori-teori yang diperoleh dibangku kuliah dengan lingkungan kerja sehingga dapat diketahui sejauh mana teori tersebut dapat diterapkan dilingkungan kerja

###### **b. Bagi Perusahaan**

Sebagai referensi dalam pelaksanaan kegiatan seleksi dan penempatan pegawai, serta bahan perbandingan untuk menetapkan kebijakan selanjutnya.

c. Bagi Lembaga Pendidikan UMSU

Sebagai kepastakaan dibidang penelitian mengenai pengaruh pendidikan, pelatihandan penempatan pegawaidalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian 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. Tetapi pengertian kinerja sendiri bukanlah semata-mata sebagai hasil kerja dari seorang karyawan saja tetapi juga dapat diartikan sebagai tahapan proses berlangsungnya suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut.

###### **b. Indikator Kinerja**

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

**c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

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 menyeleksi pihak lain untuk meraih tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

c. Imbalan

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

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

#### **d. Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja sebagai salah satu kegiatan manajemen SDM memiliki tujuan yang sangat luas, dikarenakan keterkaitannya dengan banyak kegiatan manajemen SDM lainnya.

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) Penilain 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.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan utama penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja organisasi. Semakin akurat informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja semakin besar pula potensi nilainya bagi organisasi.

## **2. Seleksi**

### **a. Pengertian Seleksi**

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.

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

#### **b. Syarat—syarat Seleksi**

Efektivitas fungsi seleksi sangat ditentukan oleh beberapa syarat penting, dan bahkan tergantung pada informasi yang diperoleh dari syarat-syarat tersebut. Informasi-informasi yang diperoleh melalui syarat-syarat tersebut akan dijadikan masukan bagi seorang manajer dalam mengambil keputusan penerimaan dan penempatan seorang pekerja. 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

### **c. Penentuan Kebutuhan dan Seleksi karyawan**

Seleksi pegawai merupakan langkah yang penting dalam permintaan karyawan yang dibutuhkan perusahaan. Seleksi ini dilakukan bila telah ditetapkan analisis jabatan dan telah ditentukan sumber karyawan. Nitisemito (2005, hal. 23) menyatakan bahwa seleksi adalah kegiatan suatu perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya. Proses seleksi ini termasuk kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi. Proses seleksi ini penting karena melalui proses ini kan dipilih karyawan yang mempunyai kemampuan yang tepat, sesuai dengan yang diperlukan oleh organisasi. Proses seleksi tergantung pada 3 masukan penting yaitu informasi tentang analisis jabatan, memberikan deskriptif jabatan, spesifikasi jabatan dan standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan. Rencana sumber daya manusia memberitahukan manajer sumber daya manusia (SDM) bahwa ada lowongan pekerja, akhirnya penarikan karyawan diperlukan agar manajer SDM mendapatkan sekelompok orang yang akan dipilih. Ketiga masukan ini menentukan efektif atau tidaknya proses seleksi.

#### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Seleksi**

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**

#### **a. Pengertian Penempatan Pegawai**

Karyawan yang dinyatakan lulus dalam proses seleksi adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan perusahaan, kemudian mereka akan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Setelah proses pengadaan karyawan, maka proses selanjutnya adalah penempatan atau penggunaan serta penunjukan karyawan yang sudah diterima didalam suatu pekerjaan yang telah ditetapkan sesuai dengan rencana sebelumnya. Penempatan karyawan didalam setiap perusahaan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dimasa yang akan datang. Penempatan karyawan merupakan langkah pertama bagi pegawai untuk menghadapi tugas dan pekerjaan dalam perusahaan. Apabila penempatan karyawan tidak sesuai, maka akan

menghambat kelancaran kegiatan perusahaan dan juga akan menyebabkan terjadinya kebosanan.

Adapun beberapa pengertian penempatan menurut para ahli, antara lain 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.

Perusahaan harus bijaksana dan arif dalam menempatkan orang-orang yang akan melaksanakan tugas-tugasnya. Apabila perusahaan tidak dapat menampilkan kerja secara baik, maka hal ini akan menimbulkan beberapa akibat, seperti semangat dan gairah kerja karyawan akan semakin menurun, tanggung jawab yang kurang, terjadinya kekeliruan dalam pelaksanaan kerja dan lain sebagainya. Keadaan ini bukan saja mempengaruhi bidang sumber daya manusia, tetapi juga berpengaruh kepada bidang-bidang lainnya dengan segala akibatnya. Seperti

terhadap pekerjaan yang salah, kualitas barang yang tidak sesuai dengan standar, dan penyebab lainnya.

Perusahaan kadangkala sulit untuk menempatkan karyawan pada tempat yang tepat, meskipun seleksi telah diadakan secara matang. Oleh sebab itu, setiap perusahaan harus mengawasi karyawannya sehingga dapat diketahui dengan cepat dan tepat, posisi mana yang paling tepat untuk mereka. Oleh sebab itu, masalah ketentuan dalam menempatkan karyawan pada tempat yang tepat adalah merupakan salah satu faktor yang penting dalam usaha dalam meningkatkan semangat kerja yang pada hakekatnya adalah merupakan perwujudan dari moral kerja yang tinggi. Maka, perusahaan harus mampu meningkatkan kemampuan para karyawannya hingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat, kerusakan-kerusakan dapat dikurangi dan tingkat absensi dapat diperkecil, dan sebaliknya, jika semangat kerja menurun maka perusahaan akan mengalami kerugian, indikasi penurunan semangat kerja ini sering diketahui perusahaan, dengan demikian perusahaan akan dapat mengambil tindakan pencegahan sedini mungkin.

Para karyawan baru yang telah selesai menjalankan program seleksi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang di milikinya. Salah satu fungsi MSDM untuk mengurus hal ini adalah *placement*. Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Penempatan Staffing terdiri dari dua cara:

1. Karyawan baru dari luar perusahaan.
2. Penugasan di tempat yang baru bagi karyawan yang lama yang disebut *inplacement* atau penempatan internal.

Dalam alur ini, terdapat 3 jenis penting dari penempatan yaitu promosi, transfer, dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut. Berikut ini di jelaskan 3 jenis penempatan:

#### 1. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang karyawan di pindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, yang kemudian dari jabatan barunya tersebut dia memperoleh pembayaran yang lebih tinggi, tanggung jawab yang lebih banyak dan luas dan atau tingkatatan organisasional yang lebih tinggi. Kejadian ini merupakan hal yang menyenangkan bagi para karyawan dan seyogyanya juga bagi organisasi. Umumnya, promosi diberikan sebagai pengakuan terhadap hasil kerja karyawan di masa lalu dan merupakan janji untuk masa depan.

Promosi dibedakan menjadi 2 yaitu:

- Merit Based Promotion adalah promosi didasarkan atas jasa/prestasi yang telah di berikan. Di dasarkan atas performance appraisal.
- Seniority based promotion adalah promosi didasarkan atas lamanya (waktu) seorang pegawai bekerja pada perusahaan atau lamanya pegawai tersebut bekerja di suatu jabatan tertentu, tidak berdasarkan umur karyawan. Yang di maksud dengan senior adalah pegawai yang paling lama telah bekerja di perusahaan. Keuntungan cara ini adalah bahwa keputusan yang dibuat akan lebih objektif. Kelemahan yang

sering muncul adalah bahwa tidak ada jaminan orang yang di promosikan mempunyai kemampuan atau telah menunjukkan hasil kerja yang lebih baik daripada pegawai lain yang tidak dipromosikan.

## 2. Transfer

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan karyawan lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi jika seorang pegawai di pindahkan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya, yang pembayaran, tanggung jawab serta tingkat/jenjang jabatannya sama atau relative sama. Melalui transfer, perusahaan dapat memperbaiki carapemanfaatan pegawai. Transfer bahkan dapat mempunyai manfaat bagi pegawai yang di transfer. Pengalaman yang lebih luas lagi menunjukkan bahwa transferr menyediakan seseorang dengan keterampilan-keterampilan baru dan suatu prospektif lain yang membuatnya menjadi calon untuk dapat di promosikan.

Transfer juga dapat memperbaiki tingkat Seleksi dan kepuasan kerja, khususnya jika pegawai menemukan sedikit tantangan pada jabatan lamanya. Posisi baru, meskipun bukan suatu promosi, bisa menawarkan tantangan-tantangan baru (baik dari segi teknis maupun hubungan antar pribadi).

## 3. Demosi

Demosi terjadi jika seorang karyawan dipindahkan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang pembayaran, tanggung jawab, tingkat jabatannya lebih rendah. Demosi umumnya mempunyai efek positif yang sangat kecil



bagi individu ataupun bagi perusahaan. Umumnya demosi banyak berkaitan dengan masalah disiplin kerja.

Menurut Sastrohadiwiryono (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.

Berdasarkan definisi yg dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat di simpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang.

#### **b. Metode Penempatan**

Pemilihan metode yang sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas- tugasnya. Penempatan karyawan seperti promosi, transfer dan demosi hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal. Sebelum mengadakan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam penempatan pegawai.

Adapun metode-metode yang harus ditempuh dalam hal ini adalah:

- a) Menentukan kebutuhan- kebutuhan sumber daya manusia.
- b) Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan.

- c) Mengembangkan kriteria penempatan yang valid.
- d) Pengadaan
- e) Mengadakan test atau sebaliknya men- *screening* para pelamar.
- f) Menyiapkan daftar dari para pelamar dan pegawai yang berkualitas.
- g) Mengadakan seleksi pegawai yang paling berkualitas.

### c. Indikator Penempatan Karyawan

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.

#### **d. Prosedur Penempatan Pegawai**

Dalam setiap kegiatan diperlukan tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaannya. Tahapan tersebut merupakan urutan kronologis yang dilaksanakan tahap demi tahap (*step by step*) tanpa meninggalkan prinsip dan asas yang berlaku. Prosedur penempatan karyawan yang diambil merupakan pengambilan keputusan (*decision making*) yang dilakukan manajer tenaga kerja, baik yang telah diambil berdasarkan Pertimbangan rasional maupun ilmiah.

Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan tenaga kerja merupakan keluaran pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta keterangan, dan data yang dianggap representatif. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan kerja tersebut atas dasar hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer tenaga kerja, khususnya bagian seleksi tenaga kerja.

Pertimbangan objektif ilmiah berdasarkan data dan keterangan tentang pribadi karyawan, baik atas dasar referensi dari seseorang maupun atas hasil seleksi karyawan yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode ilmiah.

Adapun prosedur- prosedur yang harus dilakukan antara lain :

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

bagian penempatan tenaga kerja untuk menempatkan tenaga kerja tersebut pada posisi yang tepat.

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

#### **4. Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Teuku Hairullah (2013) yang berjudul “Pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja organisasi pegawai Sekretariat Daerah Aceh Jaya” pada tahun 2013 dimana peneliti menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan seleksi dan penempatan karyawan yang dijalankan pada Sekretariat Daerah Aceh Jaya cukup efektif. Ini ditandai dengan adanya hubungan yang kuat dan positif antara seleksi dan penempatan karyawan dengan kinerja karyawan selama 3 (tiga) tahun terakhir. Lukman Hakim (2012). Pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Wilayah Sumatera Utara dan Nanggroe Aceh Darussalam (NAD). Peneliti menggunakan analisis regresi linear berganda, Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan seleksi dan penempatan yang dilakukan perusahaan mempunyai kontribusi sebesar 62,9% terhadap kinerja, hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara seleksi dan penempatan terhadap kinerja. Penelitian ini juga pernah dilakukan Siti Hajar (2013) yang berjudul “Pengaruh Proses Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Merpati Pontianak”. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang

positif dan signifikan variabel seleksi (X1) dan variabel penempatan (X2) terhadap Kinerja Karyawan Hotel Merpati Pontianak.

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Teuku Hairullah (2013)	Pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja organisasi pegawai Sekretariat Daerah Aceh Jaya	Seleksi dan penempatan serta kinerja	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan seleksi dan penempatan karyawan yang dijalankan pada Sekretariat Daerah Aceh Jaya sudah cukup efektif.
Lukman Hakim (2012)	Pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Wilayah Sumatera Utara dan Nanggroe Aceh Darussalam (NAD).	Seleksi dan penempatan serta Kinerja	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan seleksi dan penempatan yang dilakukan perusahaan mempunyai kontribusi sebesar 62,9% terhadap kinerja, hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara seleksi dan penempatan terhadap kinerja.

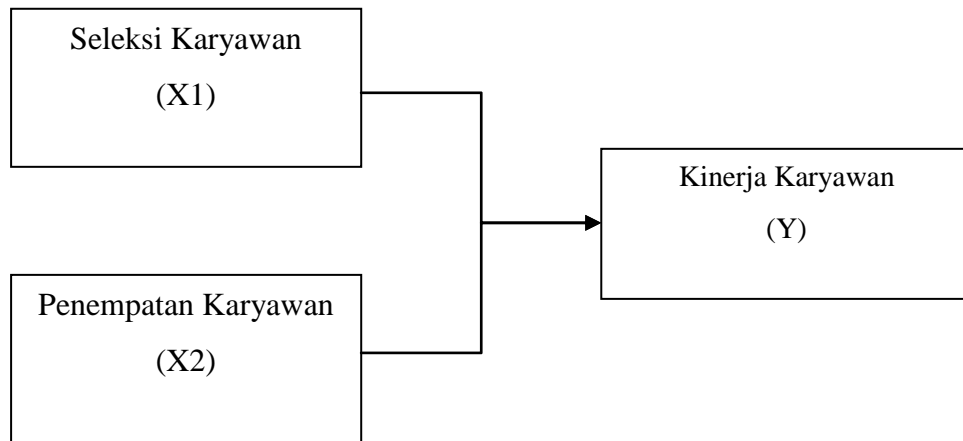
Siti Hajar (2013)	Pengaruh Proses Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Merpati Pontianak	Seleksi dan penempatan serta kinerja	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan variabel seleksi (X1) dan variabel penempatan (X2) terhadap Kinerja Karyawan Hotel Merpati Pontianak
Kavoo- Linge, Teresia. Kiruri, James K. (2013)	Pengaruh Penempatan terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Jasa Kecil di Sektor Teknologi dan Informasi di Kenya <i>(The Effect of Placement Practices on Employee Performances in Small Service Firms in the Information Technology Sector in Kenya)</i>	Penempatan Karyawan, Orientasi, Kinerja	Korelasi Pearson	Studi ini menemukan bahwa sebagian besar karyawan di perusahaan- perusahaan yang berkinerja rata-rata. Hasil penelitian menunjukkan asosiasi yang kuat antara kinerja di satu sisi dan pekerjaan informasi, penempatan, pelatihan, dan bimbingan.

## 5. 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

## 6. 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.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian pada skripsi ini adalah penelitian eksplanasi assosiatif, yaitu penelitian yang menghubungkan dua variabel atau lebih (Ginting & Situmorang, 2008, hal. 57). Adapun variabel yang ingin diketahui pengaruhnya adalah dalam penelitian ini adalah variabel seleksi ( $X_1$ ) dan variabel penempatan ( $X_2$ ), terhadap kinerja karyawan ( $Y$ )

#### B. Definisi Operasional

Definisi operasional bertujuan untuk melihat keterkaitan antara variabel dari suatu faktor dengan variabel faktor lainnya. Defenisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dalam sebuah penelitian didalam penelitian.

- a. Variabel *Independent* ( $X$ ), yaitu Seleksi ( $X_1$ ), Penempatan ( $X_2$ ).
- b. Variabel *Dependen* ( $Y$ ), yaitu Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Tabel 3.1

Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Seleksi	proses memilih dari sekelompok pelamar orang yang paling	Proses	1. Sesuai dengan Standard 2. Transparansi	

(X1)	sesuai untuk posisi tertentu dan untuk organisasi	Referensi	1. Pengalaman 2. Rekomendasi	<i>Likert</i>
Penempatan (X2)	Menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu	Kesesuaian	1. Prestasi Akademis 2. Ketrampilan 3. Pengalaman	<i>Likert</i>
		Latar Belakang	1. Kesehatan Fisik dan Mental 2. Usia 3. Status Perkawinan	
Kinerja (Y)	Proses yang sistematis yang harus dibangun, dilaksanakan, ditingkatkan, dan dijaga agar senantiasa memenuhi standar perusahaan bahkan melebihinya.	Kuantitas Kerja	1. Volume Pekerjaan dalam jumlah yang normal	<i>Likert</i>
		Kualitas Kerja	1. Kerapian pekerjaan 2. Ketelitian pekerjaan	
		Pemanfaatan waktu	<b>A.</b> Sesuai standar perusahaan <b>B.</b> Efektif dan efisien	

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, yaitu dengan menyusun jangkauan skor dalam skala Likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Sugiyono, 2012:132). Penelitian ini memberikan lima

alternatif jawaban kepada responden, dengan menggunakan skala 1 sampai 5 untuk keperluan analisis kuantitatif. Penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.2

## Instrument skala likert

No	Pernyataan
1	Sangat Setuju (SS)
2	Setuju (S)
3	Kurang Setuju (KS)
4	Tidak Setuju (TS)
5	Sangat Tidak Setuju (STS)

Sumber: Sugiyono, 2012

### C. Tempat dan waktu penelitian

#### 1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini adalah kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) yang beralamat di Jl. Letjen. Suprpto No. 2 Medan Provinsi Sumatera Utara.

#### 2. Waktu Penelitian

Jangka waktu penelitian dari bulan September 2016 sampai dengan April 2016. Untuk lebih jelasnya rencana penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel III-4**  
**Jadwal Rencana Penelitian**

Proses Penelitian	Bulan																															
	September				Oktober				November				Desember				Januari				February				Maret				April			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pra Riset	■																															
Pengajuan Judul		■	■	■	■	■	■	■																								
Penyusunan Proposal									■	■	■	■	■	■	■	■																
Seminar Proposal																	■	■	■	■	■	■	■	■								
Penyusunan Skripsi																					■	■	■	■	■	■	■	■				
Sidang Meja hijau																																

#### **D. Populasi dan Sample**

##### **1. Populasi**

Sugiyono (2012, Hal. 115), Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap yang bekerja di PTPN IV (Persero) Medan yang berjumlah 490 orang.

##### **2. Sample**

Sugiyono (2012, Hal. 116), Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dari jumlah populasi pegawai

sebanyak 490 orang, rumus untuk menentukan sampel yaitu menggunakan rumus Slovin menurut Husein Umar (2011, Hal. 78) sebagai berikut:

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

**Keterangan:**

- n = Jumlah Sampel  
 N = Jumlah Total Populasi  
 e = Batas Toleransi Kesalahan (*error tolerance*)  
 e = 15% (0,15)

**Maka:**

$$n = \frac{490}{1 + 490 (0,15)^2} = 41 \text{ pegawai}$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka peneliti menetapkan anggota sampel yang digunakan dalam metode penelitian ini adalah 41 orang.

**Tabel 3.3**  
**Proporsi Sampel Penelitian**

No	Unit Kerja	Populasi (Orang)	ProporsiSampel	Sampel
1	BagianSDM	29 orang	$n = \frac{29}{490} \times 41$	2
2	BagianPemasaran	28 orang	$n = \frac{28}{490} \times 41$	2
3	BagianUmum	80 orang	$n = \frac{80}{490} \times 41$	7
4	BagianSekretaris Perusahaan	19 orang	$n = \frac{19}{490} \times 41$	2
5	BagianAkuntansi	25 orang	$n = \frac{25}{490} \times 41$	2
6	Hukum dan Pertahanan	60 orang	$n = \frac{60}{490} \times 41$	5
7	Bagian Keuangan	27 orang	$n = \frac{27}{490} \times 41$	2
8	Logistik	35 orang	$n = \frac{35}{490} \times 41$	3
9	Manajemen Sistem Informasi	23 orang	$n = \frac{23}{490} \times 41$	2
10	Panitia Penetapan Harga	15 orang	$n = \frac{15}{490} \times 41$	1
11	Pembelian Bahan Baku	7 orang	$n = \frac{7}{490} \times 41$	1
12	Pengembangan Usaha	11 orang	$n = \frac{11}{490} \times 41$	1

13	Pengolahan	22 orang	$n = \frac{22}{490} \times 41$	2
14	Perencanaan	11 orang	$n = \frac{11}{490} \times 41$	1
15	Program Kemitraan dan Bina Lingkungan	14 orang	$n = \frac{14}{490} \times 41$	1
16	Satuan Pengawasan Intern	27 orang	$n = \frac{27}{490} \times 41$	2
17	Tanaman	35 orang	$n = \frac{35}{490} \times 41$	3
18	Teknik	16 orang	$n = \frac{16}{490} \times 41$	1
19	MR dan GCG	6 orang	$n = \frac{6}{490} \times 41$	1
<b>Jumlah Sampel</b>				41

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Kantor Pusat Medan

Sumber data diatas menggunakan data primer, yang diperoleh secara langsung dari PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Kantor Pusat Medan.

## E. Teknik pengumpulan data

Untuk memperoleh data yang lengkap dan teliti dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan:

### 1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang menggunakan daftar pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian, yaitu dengan beberapa pegawai di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Kantor Pusat Medan.

### 2. Studi Dokumentasi

Penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi instansi seperti sejarah instansi, struktur organisasi, data-data jumlah pegawai yang ada di instansi tersebut. Hal ini digunakan untuk menyempurnakan/mendukung didalam penelitian dengan cara mempelajarinya.



### 3. Angket (*Questioner*)

Yaitu teknik pengumpulan data yang menggunakan daftar pertanyaan dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada para pegawai yang dijadikan sampel. Lembar *questioner* yang diberikan kepada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pertanyaan mulai dari “Sangat Setuju” sampai “Sangat Tidak Setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai.

#### 1. Uji Validitas

Validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian (Juliandi dan Irfan 2013, Hal. 79). Dalam pengujian validitas digunakan analisis menggunakan SPSS 16.0 dengan melihat nilai *Corrected Total Item Correlation*. Selanjutnya akan dibandingkan dengan nilai *r* tabel.

Dalam menentukan valid tidaknya jawaban dari setiap butir pernyataan dilakukan dengan ketentuan yang ditetapkan, yaitu jika nilai *Corrected Total Item Correlation* lebih besar dari *r* tabel maka butir pernyataan valid, namun sebaliknya jika *Corrected Total Item Correlation* lebih kecil dari *r* tabel maka butir pernyataan tidak valid. Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi *product moment*, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_1 y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

(Sugiyono, 2012, Hal. 284)

**Dimana:**

$$\begin{aligned} n &= \text{Banyaknya pasangan pengamatan} \\ \sum x_i &= \text{Jumlah pengamatan variabel } x \end{aligned}$$

$$\sum y_i = \text{Jumlah pengamatan variabel } y$$

$$\sum x_i^2 = \text{Jumlah kuadrat pengamatan variabel } x$$

$$\sum y_i^2 = \text{Jumlah kuadrat pengamatan variabel } y$$

$$\sum x_i)^2 = \text{Kuadrat jumlah pengamatan variabel } x$$

$$\sum y_i)^2 = \text{Kuadrat jumlah pengamatan variabel } y$$

$$\sum x_i y_i = \text{Jumlah hasil kali variabel } x \text{ dan } y$$

Hipotesisnya adalah:

$H_0: = 0$  [Tidak ada korelasi signifikan skor item dengan total skor (Tidak Valid)]. Terima  $H_0$  jika nilai korelasi adalah negatif dan atau probabilitas yang dihitung > nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig.2 Tailed >  $\alpha$  0,05).

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Seleksi (X<sub>1</sub>)**

No. Butir	Koefisien Korelasi	r <sub>table</sub>	Status
1.	0.598	0,308	Valid
2.	0.398	0,308	Valid
3.	0.677	0,308	Valid
4.	0.465	0,308	Valid
5.	0.599	0,308	Valid
6.	0.643	0,308	Valid
7.	0.654	0,308	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Penempatan (X<sub>2</sub>)**

No. Butir	Koefisien Korelasi	r <sub>table</sub>	Status
1.	0.498	0,308	Valid
2.	0.548	0,308	Valid
3.	0.649	0,308	Valid
4.	0.462	0,308	Valid
5.	0.514	0,308	Valid
6	0.668	0,308	Valid
7.	0.696	0,308	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

**Tabel 3.6**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan (Y)**

No. Butir	Koefisien Korelasi	r <sub>table</sub>	Status
1.	0.573	0,308	Valid
2.	0.696	0,308	Valid
3.	0.708	0,308	Valid
4.	0.466	0,308	Valid
5.	0.559	0,308	Valid
6.	0.488	0,308	Valid
7.	0.435	0,308	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari semua butir pertanyaan untuk masing-masing variabel (seleksi, penempatan, dan kinerja karyawan) yang diuji, ternyata semua butir pertanyaan mempunyai status valid. Selanjutnya item instrument yang valid diatas diuji reabilitasnya untuk mengetahui apakah seluruh item pertanyaan dari tiap variabel sudah menerangkan tentang variabel yang diteliti, pengujian reabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach's Alpha.

Menurut Juliandi dan Irfan (2013, Hal. 83), mengatakan tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat kehandalan dan keterpercayaan instrumen penelitian. Selanjutnya Juliandi dan Irfan (2013, Hal. 86) menyatakan bahwa pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach alpha*. Jika nilai koefisien reliabilitas *Cronbach alpha* > 0,6, maka instrumen memiliki reliabilitas yang baik. Namun sebaliknya, uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen atau indikator yang digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel.

Rumus *Cronbach Alpha* Imam Ghozali (2005, Hal. 47):

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

**Dimana:**

$r$  = Reliabilitas Instrument

$k$  = Banyaknya Butir Pertanyaan

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah Varians Butir

$\sigma i^2$  = Varians Total

Kriteria pengujian reliabilitas adalah jika nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach Alpha*) > 0,6, maka instrument reliabilitas (terpercaya), maka penelitian tersebut dianggap reliable. Hasilnya seperti ditunjukkan dalam table berikut ini:

**Tabel 3.7**  
**Ringkasan Pengujian Reliabilitas Instrumen**

Variabel	Cronbach Alpha	Status
Seleksi ( $X_1$ )	0,665	Reliabel
Penempatan ( $X_2$ )	0,663	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,623	Reliabel

Sumber : *Data Penelitian*

Dari tabel di atas maka dapat diketahui bahwa realibilitas instrument tentang seleksi (Variabel  $X_1$ ) sebesar 0,665 (reliabel), Instrument penempatan (variabel  $X_2$ ) sebesar 0,663 (reliabel), kinerja karyawan (variabel Y) sebesar 0,623 (reliabel)

Jika nilai reliabilitas semakin mendekati 1, maka instrument penelitian semakin baik. Nilai reliabilitas instrument diatas menunjukkan tingkat reliabilitas instrument penelitian sudah memadai mendekati 1.

Untuk dapat memberi interprestasi terhadap kuatnya hubungan antara variabel, maka dapat digunakan pedoman seperti yang tertera pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.8**  
**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

## F. Teknik analisis data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dan kuantitatif, yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

*Sunyoto (2013, Hal. 142)*

#### Dimana:

- Y = Kinerja Pegawai
- a = Konstanta
- $b_1$  dan  $b_2$  = Besaran koefisien regresi dari masing-masing variabel
- $X_1$  = Seleksi
- $X_2$  = Penempatan

### 2. Uji Asumsi Klasik

Regresi berganda untuk menganalisis apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian model yang terbaik. (Juliandi dan Irfan, 2013 Hal. 169).

**a. Uji Normalitas Data**

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas ini memiliki dua cara untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak. Yaitu melalui pendekatan histogram dan pendekatan grafik. Pada penelitian ini menggunakan pendekatan grafik. Pada pendekatan grafik, data berdistribusi normal apabila titik mengikuti data disepanjang garis diagonal.

**b. Uji Multikolinieritas**

Digunakan untuk menguji apakah pada regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antara variabel bebas, maka terjadi multikolinieritas, demikian juga sebaliknya. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan melihat VIF antar variabel independen dan nilai tolerance. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas nilai tolerance  $< 0,5$  sama dengan VIF  $> 5$ .

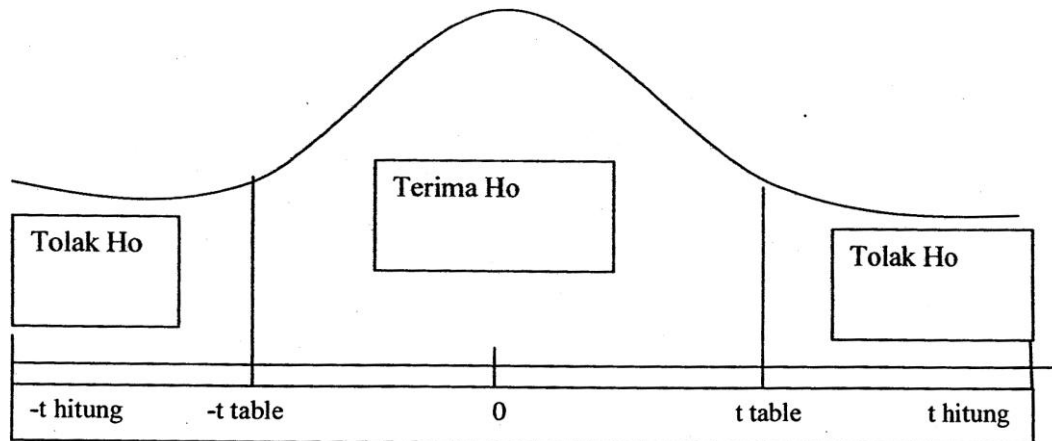
**c. Uji Heterokedastisitas**

Uji ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan kepengamatan yang lainnya tetap. Ada tidaknya heterokedastisitas dapat diketahui dengan melihat grafik *scatterplot* antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heterokedastisitas antara lain: Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.

### 3. Pengujian Hipotesis

Pada prinsipnya pengujian hipotesis ini merupakan untuk membuat keputusan sementara untuk melakukan penyanggahan dan membenaran dari masalah yang ditelaah.

Adapun pengujian yang dilakukan dengan cara sebagai berikut:



**Gambar III-1: Kriteria Pengujian Hipotesis 1**

#### a. Uji $t$ (Uji Parsial)

Uji statistik  $t$  pada dasarnya bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Dengan bantuan komputer program *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 16.0).

Adapun pengujiannya sebagai berikut:

$H_0: \beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_0: \beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

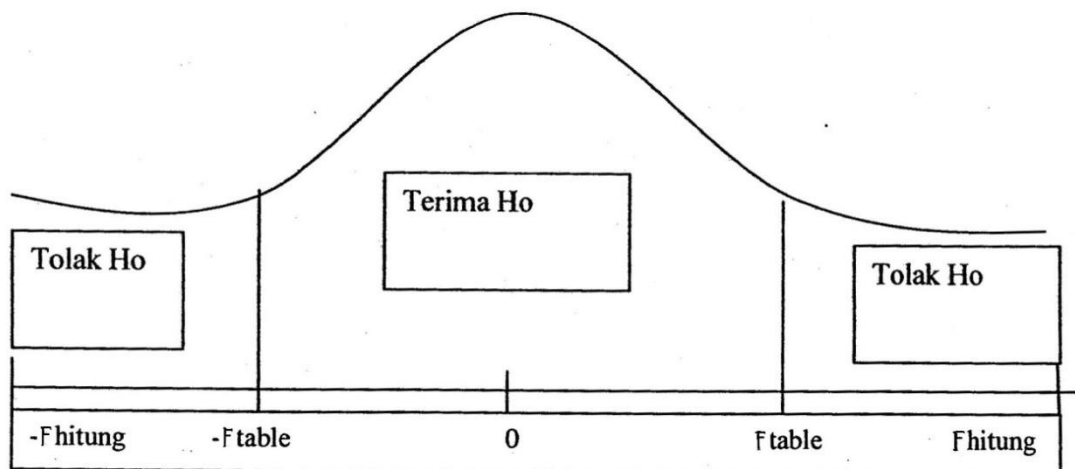
#### b. Uji $F$

Uji statistik  $F$  (simultan) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (independen) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan atau tidak

terhadap variabel terikat (dependen) dan sekaligus juga untuk menguji hipotesis kedua. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *significane level* taraf nyata 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Kriteria pengujian hipotesis yaitu:

$H_0: \beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_0: \beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.



**Gambar III-2: Kriteria Pengujian Hipotesis F**

#### 4. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengatur seberapa jauh dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berada diantara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Data dalam penelitian ini akan diolah dengan menggunakan program SPSS 23.0. Hipotesis dalam penelitian ini dipengaruhi oleh nilai signifikan koefisien variabel yang bersangkutan setelah dilakukan pengujian.



$$D = R^2 \times 100\%$$

**Dimana:**

D	=	Determinasi
$R^2$	=	Nilai Korelasi Berganda
100%	=	Persentase Kontribusi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Data

Dan ketentuan diatas berlaku baik didalam menghitung variabel seleksi ( $X_1$ ), variabel penempatan ( $X_2$ ), maupun variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Untuk memudahkan proses penelitian ini, maka perlu ditunjang oleh adanya penentuan identitas responden, dimana yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada PTPN IV Kantor Pusat Medan berjumlah sebanyak 41 orang.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas, akan disajikan deskripsi responden penelitian yang dimaksudkan untuk menggambarkan profil atau identitas responden menurut usia responden, jenis kelamin, jenis pendidikan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

##### a. Karakteristik Responden menurut Usia

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan atas responden yang berdasarkan dengan usia, untuk hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia Responden	Jumlah	Persentase (%)
1	20 – 30 tahun	2 orang	4,9%
2	31 – 40 tahun	21 orang	51,2%
3	41 – 50 tahun	14 orang	34,1%
4	51 tahun diatas	4 orang	9,8 %
Jumlah		41 orang	100 %

*Sumber : PTPN IV Kantor Pusat Medan*

Tabel di atas yakni deskripsi responden berdasarkan usia, dimana kelompok usia responden dalam penelitian ini adalah responden yang berusia

antara 20 – 30 tahun yakni sebanyak 2 orang (4,9%), sedangkan untuk usia diantara 31– 40 tahun yakni sebanyak 21 orang (51,2%), kemudian disusul responden yang berusia antara 41-50 tahun dengan jumlah responden sebanyak 14 orang (34,1%) dan yang berusia diatas 51 tahun dengan jumlah responden sebanyak 4 orang (9,8%).

#### **b. Karakteristik Responden menurut Jenis Kelamin**

Pengelompokkan responden dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya tingkat proporsi pengelompokkan jenis kelamin laki-laki dan perempuan, yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	25	61%
2.	Perempuan	16	39%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>

Sumber : *PTPN IV Kantor Pusat Medan*

Sesuai tabel diatas karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa proporsi responden menurut jenis kelamin yang terbesar adalah laki-laki dengan jumlah responden sebanyak 25 orang (61%) dan perempuan sebanyak 16 orang (39%), sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan pada PTPN IV Kantor Pusat Medan adalah laki-laki.

#### **c. Karakteristik Responden menurut jenis pendidikan**

Deskripsi dalam penelitian ini, menggambarkan jenis pendidikan terakhir yang dimiliki oleh pegawai, dimana jenis pendidikan terakhir karyawan dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok yakni : D1 - D3, S1 – S2 dan S3. Adapun deskripsi responden menurut jenis pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden menurut Jenis Pendidikan**

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	D1-D3	7	17,1%
2.	S1-S2	31	75,6%
3.	S3	3	7,3%
4.	DII	0	0
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Hasil olahan data primer, 2017

Berdasarkan tabel di atas deskripsi responden menurut jenis pendidikan, dimana kelompok pendidikan responden dalam penelitian ini untuk D1-D3 yakni sebanyak 7 orang (17,1%), sedangkan untuk pendidikan S1-S2 yakni sebanyak 31 orang (75,6%), kemudian disusul responden yang berpendidikan S3 sebanyak (7,3%). Sehingga dapatlah dikatakan bahwa jenjang pendidikan terakhir responden yang terbesar adalah sarjana (S1-S2), sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata jenis pendidikan karyawan pada PTPN IV Kantor Pusat Medan adalah Sarjana.

## 2. Analisa Variabel Penelitian

Peranan karyawan dalam pengelolaan suatu perusahaan berpengaruh terhadap aktivitas pekerjaan yang dilakukan, tanpa partisipasi karyawan yang terlibat langsung dalam penanganan pekerjaan yang berhubungan dengan aktivitas dalam suatu perusahaan, maka segala aktivitas perusahaan tidak akan tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah mengenai masalah kinerja karyawan, seleksi dan penempatan yang harus dilakukan oleh setiap karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Untuk lebih jelasnya akan disajikan tanggapan responden mengenai variabel seleksi, dan penempatan terhadap kinerja

karyawan pada PTPN IV Kantor Pusat Medan yang dapat diuraikan sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Seleksi**  
**PTPN IV Kantor Pusat Medan**

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	68,3	12	29,3	1	2,4	0	0	0	0	41	100
2	25	61	16	39	0	0	0	0	0	0	41	100
3	23	56,1	18	43,9	0	0	0	0	0	0	41	100
4	18	43,9	22	53,7	1	2,4	0	0	0	0	41	100
5	21	51,2	19	46,3	1	2,4	0	0	0	0	41	100
6	22	53,7	16	39	3	7,3	0	0	0	0	41	100
7	23	56,1	18	43,9	0	0	0	0	0	0	41	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari data diatas menunjukkan nilai tertinggi sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai kelengkapan administrasi, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 68,3%
2. Dari jawaban kedua mengenai proses seleksi yang dilakukan sesuai dengan standar, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 61%
3. Dari jawaban ketiga mengenai objektif dalam menyeleksi, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 56,1%
4. Dari jawaban keempat mengenai sikap dalam tahap seleksi, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 53,7%
5. Dari jawaban kelima mengenai pengalaman kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 51,2%
6. Dari jawaban keenam mengenai rekomendasi dari internal perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 53,7%

7. Dari jawaban ketujuh mengenai seluruh calon pegawai mengikuti tahap seleksi, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 56,1 %

Kesimpulan secara umum bahwa seleksi sudah cukup baik, artinya perusahaan mampu melakukan seleksi dalam penerimaan karyawan yang berkerja, hal ini terbukti responden yang mayoritas menjawab sangat setuju.

**Tabel 4.5**  
**Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Penempatan**  
**PTPN IV Kantor Pusat Medan**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	23	56,1	15	36,6	3	7,3	0	0	0	0	41	100
2	18	43,9	21	51,2	1	2,4	0	0	0	0	41	100
3	17	41,5	22	53,7	2	4,9	0	0	0	0	41	100
4	18	43,9	23	56,1	0	0	0	0	0	0	41	100
5	21	51,2	19	46,3	1	2,4	0	0	0	0	41	100
6	15	36,6	24	58,5	2	4,9	0	0	0	0	41	100
7	26	63,4	14	34,1	1	2,4	0	0	0	0	41	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari data diatas menunjukkan nilai tertinggi sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 56,1%
2. Dari jawaban kedua mengenai prestasi akademis, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 51,2%
3. Dari jawaban ketiga mengenai ketrampilan bekerja, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 53,7%
4. Dari jawaban keempat mengenai ketrampilan dimiliki sesuai jabatan, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 56,1%

5. Dari jawaban kelima mengenai pengalaman kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 51,2%
6. Dari jawaban keenam mengenai faktor kesehatan jasmani dan rohani, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 58,5%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai faktor usia, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 63,4%

Kesimpulan secara umum bahwa penempatan kerja didalam perusahaan secara umumnya sudah cukup baik, artinya karyawan sudah bekerja sesuai dengan bidang dan kemampuan masing-masing karyawan, hal ini terbukti dengan responden yang mayoritas menjawab setuju.

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan**  
**PTPN IV Kantor Pusat Medan**

<b>Alternatif Jawaban</b>												
<b>No Per</b>	<b>SS</b>		<b>S</b>		<b>KS</b>		<b>TS</b>		<b>STS</b>		<b>Jumlah</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>15</b>	<b>36,6</b>	<b>26</b>	<b>63,4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
<b>2</b>	<b>20</b>	<b>48,8</b>	<b>21</b>	<b>51,2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
<b>3</b>	<b>19</b>	<b>46,3</b>	<b>22</b>	<b>53,7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
<b>4</b>	<b>20</b>	<b>48,8</b>	<b>19</b>	<b>46,3</b>	<b>2</b>	<b>4,9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
<b>5</b>	<b>26</b>	<b>63,4</b>	<b>15</b>	<b>36,6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
<b>6</b>	<b>25</b>	<b>61</b>	<b>16</b>	<b>39</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
<b>7</b>	<b>19</b>	<b>46,3</b>	<b>20</b>	<b>48,8</b>	<b>2</b>	<b>4,9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari data diatas menunjukkan nilai tertinggi sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai standar dalam pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 63,4%
2. Dari jawaban kedua mengenai kualitas kerja, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 51,2%

3. Dari jawaban ketiga mengenai penyelesaian dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 53,7%
4. Dari jawaban keempat mengenai pencapaian dalam bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 48,8%
5. Dari jawaban kelima mengenai absensi pegawai, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 63,4%
6. Dari jawaban keenam mengenai kehadiran kerja yang penting, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 61%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai inisiatif kerja pegawai, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 48,8%

Kesimpulan secara umum bahwa kinerja karyawan pada umumnya sudah cukup tinggi, artinya karyawan mempunyai cukup mempunyai ketelitian kerja, tepat dan cepat waktu menyelesaikan pekerjaan, mempunyai inisiatif dalam bekerja dan mampu bekerja sama, hal ini terbukti dengan responden yang mayoritas menjawab setuju.

### 3. Hasil Penelitian

#### a. Analisis Regresi Linear Berganda

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

**Tabel 4.7**  
**Regresi Linear Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

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 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  $X_2$

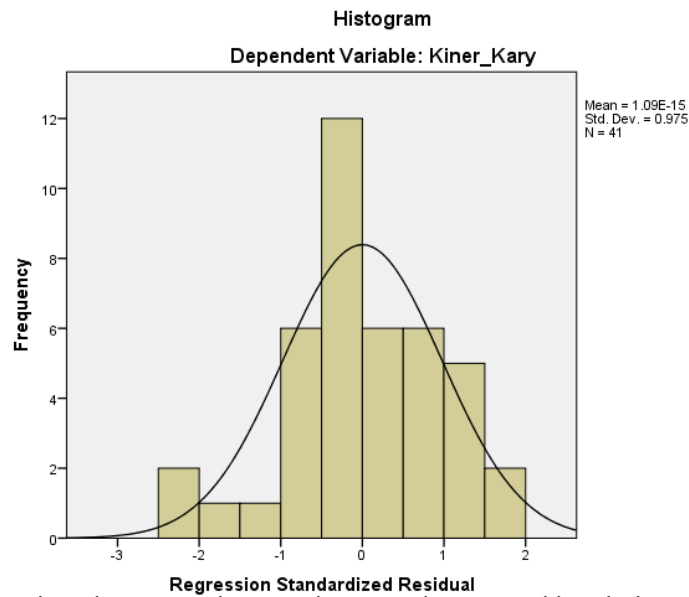
Nilai koefisien penempatan menunjukkan angka sebesar 0,322. Menyatakan bahwa apabila terjadi kenaikan 1 skor untuk penempatan akan di ikuti dengan terjadi kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,322.

## **b. Uji Asumsi Klasik**

### **1) Uji Normalitas**

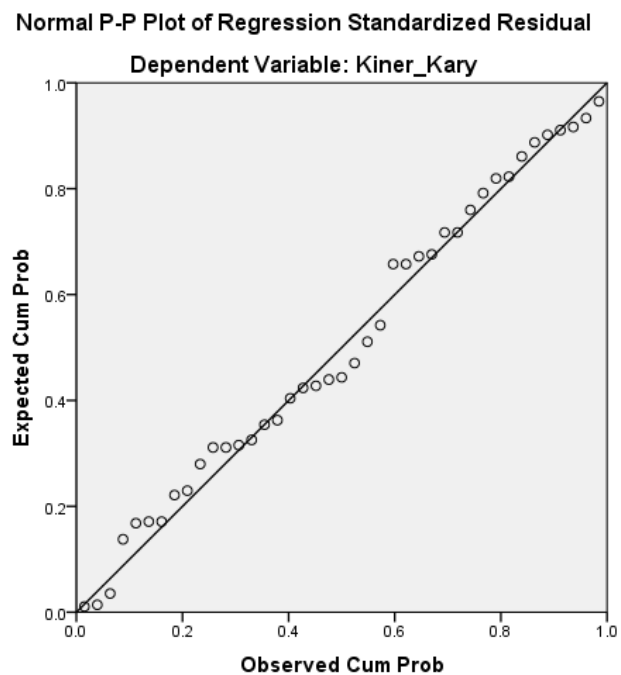
Uji normalitas menguji data variabel bebas (X) dan data variabel terikat (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan, apakah berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan uji normal probability plot. Regresi memenuhi asumsi normalitas jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal. Hasil dari uji normalitas dengan menggunakan program SPSS 23 adalah sebagai berikut :

**Gambar 4.1**  
**Grafik Histogram**



Berdasarkan tampilan gambar 4.1 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.

**Gambar 4.2**  
**Penelitian menggunakan P-Plot**



Berdasarkan gambar grafik 4.2 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.

## 2) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linear terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Berikut ini adalah hasil pengujian autokorelasi dengan menggunakan uji Durbin-Watson (DW).

**Tabel 4.8**  
**Uji Autokorelasi**

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

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

a. Predictors: (Constant), Penemp\_, Selekt\_

b. Dependent Variable: Kiner\_Kary

Pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai DW yang diperoleh adalah sebesar 2,296. Nilai  $d_l$  dan  $d_u$  yang diperoleh dengan  $K$  (jumlah variabel bebas) = 2 dan  $N$  (jumlah sampel) = 41. Jadi nilai  $d_l$  sebesar 1,197 dan  $d_u$  sebesar 1,398. Nilai DW yang diperoleh lebih besar dari nilai  $d_u$  dan lebih kecil dari nilai  $(4-d_u = 4-1,398 = 2,602)$  yaitu  $1,398 < 2,296 < 2,602$  yang berarti bahwa tidak terjadi autokorelasi.

## 3) Uji Multikolinieritas

Salah satu asumsi model regresi linier adalah tidak terdapat korelasi yang sempurna atau korelasi tidak sempurna tetapi sangat tinggi pada

variabel-variabel bebasnya. Uji multikolinieritas mengukur tingkat keeratan tingkat asosiasi (keeratan) hubungan atau pengaruh antar variabel bebas melalui besaran koefisien korelasi. Multikolinieritas dapat diketahui dengan melihat nilai tolerance ( $a$ ) dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Variabel bebas mengalami multikolinieritas jika  $a$  hitung  $< a$  dan VIF hitung  $> VIF$ . Variabel bebas tidak mengalami multikolinieritas jika  $a$  hitung  $> a$  dan VIF hitung lebih  $< VIF$ . Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance*  $< 0.10$  atau sama dengan nilai VIF  $> 10$ . Hasil dari uji multikolinieritas dengan menggunakan program SPSS 23 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Uji Multikolinieritas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	1 (Constant)	6.523	2.978				2.191
Selek_	.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 4.9 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.

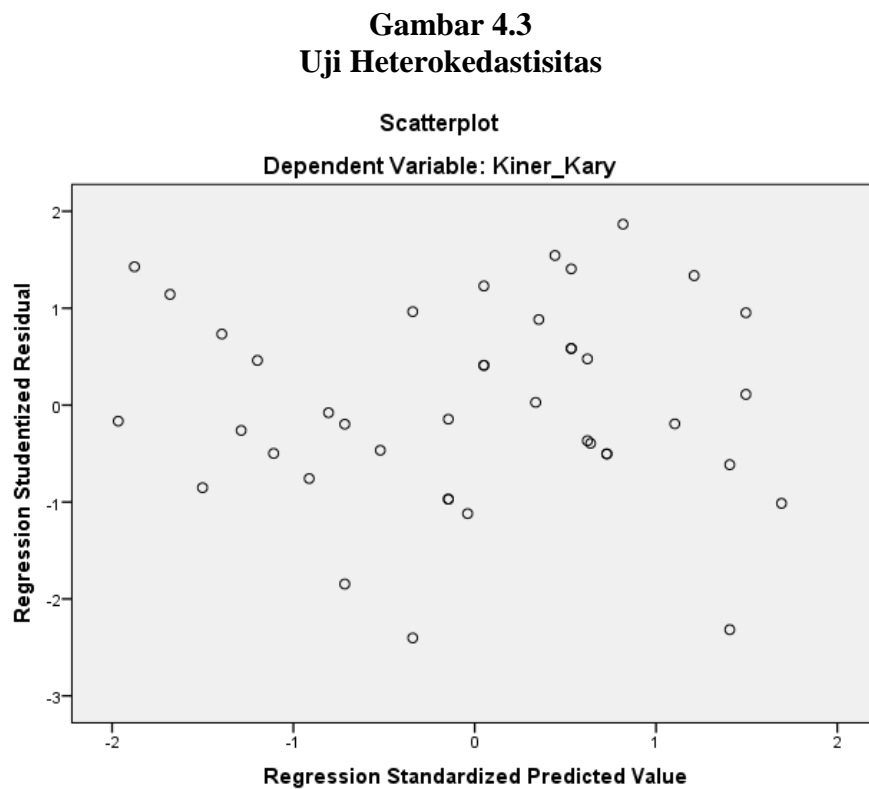
Karena nilai *tolerance* yang diperoleh untuk setiap variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF yang diperoleh untuk setiap variabel lebih

kecil dari 10, maka artinya data variabel seleksi dan penempatan bebas dari adanya gejala multikolinearitas.

#### 4) 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 ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Pada gambar 4.3 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.

### c. Pengujian Hipotesis

#### 1) Uji Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas pemberian insentif dan motivasi terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja maka perlu dilakukan uji t. pengujian secara parsial dapat dilihat dari uji t, apabila nilai probabilitasnya  $< 0,05$ ,  $H_0$  ditolak yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Hasil uji parsial dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.10**  
**Uji t**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

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 karyawan.

#### 2) Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas pemberian insentif dan motivasi terhadap variabel terikat prestasi

kerja secara bersama-sama. Berdasarkan pengujian dengan SPSS versi 23 diperoleh output ANOVA pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.11**  
**Uji F**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

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

a. Dependent Variable: Kiner\_Kary

b. Predictors: (Constant), Penemp\_, Selekt\_

Dari uji ANOVA atau 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.

### 3) Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui besarnya kontribusi pemberian insentif dan motivasi terhadap prestasi kerja pegawai secara simultan dapat diketahui berdasarkan nilai *R Square* pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

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

a. Predictors: (Constant), Penemp\_, Selekt\_

b. Dependent Variable: Kiner\_Kary

Berdasarkan tabel 4.12 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**

Dari hasil penelitian terlihat bahwa semua variabel bebas (seleksi dan penempatan) memiliki mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. 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.

- b. 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.

- c. 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

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan PTPN IV Kantor Pusat Medan. Responden pada penelitian ini berjumlah 41 karyawan, kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

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  $R^2$  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.

## **B. 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.