

## PENGARUH SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. BANK PRISMA DANA CABANG TOMOHON

Shalomita Velycia Theresa Dwiningsi Broto  
Prof. Dr. Wehelmina Rumawas, S.Sos., M.Si  
Danny D.S. Mukuan, S.Sos., M.Si

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sam Ratulangi Manado  
E-mail: fisip@unsrat.ac.id

Diajukan : 12 Juni 2025  
Direvisi : 12 Juni 2025  
Diterima : 16 Juni 2025

---

### **ABSTRACT**

*Performance in this study is the achievement of work that has been completed optimally both in quality and quantity by an employee with the responsibilities that have been given to him. The purpose of this study is to test and analyze the Influence of Selection and Job Placement on Employee Performance at PT. Bank Prisma Dana Tomohon Branch. The subjects in this study were 32 employee respondents at PT. Bank Prisma Dana Tomohon Branch. The analysis tool used in this study is Partial Least Square (PLS). The results of the study indicate that selection and job placement directly have a positive effect on employee performance. The results of this study are a scientific contribution, companies should always pay attention to selection and companies should consider job placement, so that it has a positive effect employee performance so that it is always consistent in the future. Contributions to further research and society.*

*Keywords: Selection, Job Placement, Employee Performance.*

---

### **ABSTRAK**

Kinerja dalam penelitian ini adalah pencapaian pekerjaan yang telah diselesaikan secara optimal baik secara kualitas maupun kuantitas oleh seseorang karyawan dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Prisma Dana Cabang Tomohon. Subjek dalam penelitian ini adalah 32 responden karyawan di PT. Bank Prisma Dana Cabang Tomohon. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa seleksi dan penempatan kerja secara langsung memiliki efek positif pada kinerja karyawan. Untuk temuan dalam penelitian ini adalah kontribusi ilmiah, perusahaan hendaknya selalu memperhatikan seleksi dan perusahaan harus mempertimbangkan penempatan kerja, sehingga memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan agar selalu konsisten kedepan. Kontribusi untuk penelitian dan masyarakat lebih lanjut.

Kata Kunci: Seleksi, Penempatan Kerja, dan Kinerja Karyawan.

---

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor utama dalam keberhasilan

suatu organisasi, termasuk dalam sektor perbankan. Perusahaan yang mampu meraih kesuksesan umumnya adalah perusahaan yang

dapat mengelola sumber daya manusia (SDM) dengan efektif dan efisien. Dalam sebuah organisasi, SDM memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan. Karyawan tidak hanya menjadi pelaksana tugas operasional, tetapi juga berperan sebagai penggerak strategi dan inovasi yang dibutuhkan untuk berkembang di pasar yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, kualitas SDM sangat mempengaruhi kinerja dan keberlanjutan suatu organisasi.

Pengelolaan SDM yang efektif mencakup berbagai aspek, salah satunya adalah proses seleksi dan penempatan kerja, perusahaan perlu melakukan proses seleksi dan penempatan kerja yang tepat guna memastikan bahwa setiap karyawan ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan potensi mereka.

Menurut Hasibuan S.P. Malayu (2004) di dalam Manik S. (2020) Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan atau penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Adapun manfaat dari seleksi mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan, dimana hal ini dapat menjadi pegangan bagi para manager dalam menempatkan tenaga kerja yang ada diperusahaannya.

Seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada perusahaan. Sedangkan penempatan merupakan proses menempatkan posisi seseorang pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

PT. Bank Prisma Dana Cabang Tomohon sebagai salah satu lembaga keuangan yang bergerak di bidang perbankan juga menghadapi tantangan dalam memastikan efektivitas seleksi dan penempatan kerja guna meningkatkan

kinerja karyawan. Seleksi kerja adalah langkah awal dalam memilih individu yang paling tepat untuk posisi tertentu dalam perusahaan. Proses seleksi yang efektif dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi individu dengan keterampilan, pengalaman, dan karakteristik yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang akan mereka emban. Di sisi lain, penempatan kerja yang tepat akan membantu karyawan untuk beradaptasi dengan pekerjaan mereka, meningkatkan produktivitas, serta mempercepat pengembangan kompetensi yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya. Setelah proses seleksi, langkah selanjutnya adalah penempatan kerja. Penempatan kerja yang tepat memastikan bahwa setiap karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian, pengalaman, dan minat mereka.

Bagi banyak perusahaan di Indonesia, termasuk di sektor perbankan, tantangan dalam melakukan seleksi dan penempatan kerja yang tepat masih cukup besar. Dunia perbankan, yang terus berkembang dengan pesat, membutuhkan tenaga kerja yang tidak hanya terampil, tetapi juga mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi di industri ini. PT. Bank Prisma Dana Cabang Tomohon, sebagai salah satu institusi perbankan, juga menghadapi tantangan dalam memastikan bahwa karyawan yang dipilih dapat memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Sebagai bagian dari sektor yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan dan kepercayaan nasabah, penempatan karyawan yang tepat pada posisi yang sesuai menjadi hal yang sangat krusial untuk menjaga kualitas operasional dan meningkatkan daya saing perusahaan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana seleksi dan penempatan kerja mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Bank Prisma Dana Cabang Tomohon. Dengan mengetahui pengaruh kedua faktor tersebut, perusahaan diharapkan dapat lebih efektif dalam merancang dan melaksanakan kebijakan SDM yang dapat

memperbaiki kualitas kinerja dan produktivitas, serta mencapai tujuan perusahaan secara lebih efisien dan berkelanjutan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian Seleksi**

Seleksi kerja merupakan suatu rangkaian proses yang digunakan oleh perusahaan untuk memilih kandidat yang paling memenuhi kualifikasi guna menduduki suatu posisi tertentu. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa individu yang diterima memiliki kemampuan dan potensi untuk melaksanakan tugas yang dibutuhkan serta sesuai dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan. Menurut Siagian (2015), seleksi adalah tahapan yang tidak hanya melihat kecocokan teknis, tetapi juga aspek psikologis yang dimiliki oleh calon karyawan.

### **Proses Seleksi Kerja**

Proses seleksi pada umumnya terdiri dari beberapa tahapan, antara lain:

1. Pengumuman Lowongan Pekerjaan: Tahap pertama dimana perusahaan menginformasikan kebutuhan tenaga kerja kepada publik.
2. Penyaringan Lamaran: Proses ini mencakup penilaian terhadap kelengkapan dan kecocokan dokumen yang diajukan oleh calon pelamar.
3. Tes Psikologi dan Kemampuan: Untuk menilai potensi dan kemampuan teknis serta psikologis calon karyawan.
4. Wawancara: Sebuah tahapan yang bertujuan untuk mengetahui lebih lanjut tentang karakter, keterampilan komunikasi, serta kecocokan individu dengan posisi yang ditawarkan.
5. Uji Kesehatan: Menilai aspek fisik dan kesehatan calon karyawan untuk memastikan kemampuan kerja secara fisik sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Seleksi Tenaga Kerja**

Menurut Handoko (2017: 239), ada beberapa faktor yang cenderung mempengaruhi

seleksi karyawan. Beberapa faktor lain mungkin juga berpengaruh dalam kondisi-kondisi tertentu, tetapi adalah tidak mungkin untuk menyatakan secara tepat semua faktor yang dicari dalam diri karyawan potensial. Beberapa faktor tersebut adalah :

- 1). Latar belakang pribadi
- 2). Bakat dan minat
- 3). Sikap dan kebutuhan
- 4). Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulative
- 5). Keterampilan dan kemampuan teknik
- 6). Kesehatan, tenaga dan stamina.

Penjelasannya dapat dilihat di bawah ini :

- a. Latar belakang pribadi Mencakup pendidikan dan pengalaman kerja, waktu menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.
- b. Bakat dan minat Bakat dan minat (aptitude and interest), untuk memperkirakan minat dan kapasitas/kemampuan seseorang.
- c. Sikap dan kebutuhan (attitude and needs), untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
- d. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif Untuk mempelajari kemampuan pemikiran dan penganalisaan.
- e. Keterampilan dan kemampuan teknik untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik, pekerjaan.
- f. Kesehatan, tenaga dan stamina untuk melihat kemampuan fisik seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan.

### **Indikator Seleksi Tenaga Kerja**

Dalam seleksi tenaga kerja, berbagai macam indikator digunakan untuk menemukan informasi penting seorang pelamar, yang kemudian dapat diperbandingkan dengan spesifikasi pekerjaan. Menurut Sunyoto (2012: 110), tujuan penyeleksian adalah:

- a. Untuk memperoleh, Orang yang tepat guna menduduki posisi jabatan yang tepat seluruh anggota tim harus memahami dan

melaksanakan konsep spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang lowong yang implementasinya adalah menemukan pelamar mana yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan spesifikasi.

- b. Untuk mempermudah, Kinerja pelamar orang yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan belum tentu memiliki kinerja yang tinggi.
- c. Menjaga reputasi organisasi, Setiap organisasi atau perusahaan selalu menjaga reputasinya dengan mencari para pekerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaannya.
- d. Optimalisasi investasi, Pelamar yang diterima menjadi pegawai akan terikat kontrak psikologis dengan perusahaan, yaitu perusahaan akan memberikan sejumlah kompensasi tertentu kepada karyawan dan untuk itu karyawan harus memberikan kontribusi optimal.

### **Penempatan Kerja**

Pengertian Penempatan Kerja merupakan proses penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat. Akan tetapi sebelum proses penempatan dilakukan terlebih dahulu melaksanakan proses seleksi. Setiap perusahaan di Indonesia tidak terlepas dengan namanya proses seleksi atau melakukan pengujian, proses ini dilakukan yakni berdasarkan kriteria, kemampuan, potensial, dan pembawaan karakter yang dapat diandalkan sesuai dengan penempatan bidang kerjanya. Berdasarkan hasil pengujian atau seleksi karyawan dilakukan, maka perusahaan akan meningkat dari aspek pelayanan dan kinerja, pekerjaan yang baik akan memberikan kemajuan suatu perusahaan itu sendiri, hal ini perlu adanya kerja sama yang baik pula antara perusahaan dan kinerja karyawan yang telah berhubungan langsung ditempat tersebut, manakala pekerjaan yang dapat diandalkan itu baik kinerja dari suatu karyawan maka perusahaan akan melakukan suatu promosi

karyawan yakni berupa penghargaan menaikkan jabatan karyawan. Promosi adalah penghargaan dan kenaikan jabatan dalam suatu perusahaan. Oleh sebab itu karyawan memiliki semangat maupun kinerja yang semakin kompeten dan loyal terhadap perusahaan Nugrahini (2019: 30). Hal ini juga berkaitan dengan proses rotasi, yaitu dalam suatu perusahaan proses ini berkaitan dengan sebuah tanggung jawab yang akan diambil oleh karyawan dan sesuai dengan suatu tingkat gaji serta struktur pekerjaannya sendiri. Rotasi adalah proses menempatkan karyawan ke bidang lain yang tingkatnya hampir sama baik dari segi tanggung jawab, tingkatan struktur, maupun tingkatan gajinya. Rotasi akan bermanfaat bagi karyawan karena selain akan menambah pengalaman kerja mereka akan mempunyai keahlian baru dalam perspektif yang berbeda, sehingga dapat memotivasi menjadi karyawan yang lebih baik.

Demosi merupakan kebalikan dari promosi, dimana demosi menempatkan seseorang karyawan ke posisi lain yang tingkatannya lebih rendah baik dalam tingkatan gaji, tanggung jawab, maupun strukturnya. Biasanya hal tersebut terjadi karena masalah kinerja yang kurang baik dan tingkat absen yang tinggi. Permasalahan yang mungkin timbul akibat demosi adalah karyawan memungkinkan kehilangan motivasi kerjanya. Menurut Hasibuan (2017: 179) menyatakan bahwa penempatan (placement) adalah kegiatan untuk menempatkan orang-orang yang telah lulus seleksi pada jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan uraian pekerjaan dan klasifikasi-klasifikasi pekerjaannya. Penempatan ini sangat penting karena aktivitas-aktivitas perusahaan baru dapat dilaksanakan, jika suatu jabatan ada pejabatnya. Rivai (2014: 155) mengemukakan bahwa pengertian penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini, biasanya supervisor seorang karyawan dengan berkonsultasi menentukan penempatan karyawan di masa mendatang.

Peranan departemen SDM adalah memberi nasihat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan. Menurut Siagian dalam Karyoto (2014: 84), penempatan pekerja pada suatu pekerjaan tidak hanya berlaku bagi para pekerja baru, tetapi juga bagi para pekerja lama. Menurut Fahmi (2016: 37), penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru yang penempatanya dilakukan oleh seorang manager. Menurut Tua dalam Sunyoto (2012: 122), perlu adanya penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan bidangnya masing-masing, karena penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk karyawan yang baru di rekrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Menurut Siagian (2012: 168), bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi sekalipun. Menurut Priyono dan Marnis (2009: 60), Penempatan personal kerja dalam lingkup unit organisasi atau unit kerja sangat menentukan kelangsungan karyawan dalam melanjutkan kariernya, pekerja atau karyawan akan bisa melakukan kerja dengan baik jika ada sarana pendukung kerja yang memadai, antara lain meliputi lingkungan kerja dan fasilitas kerja. Menurut Sastrohadiwiryo (2012) penempatan adalah proses pemberian tugas pada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu menerima segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab. Penempatan pegawai merupakan suatu proses penugasan seseorang pada suatu jabatan

sesuai dengan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepribadian, minat, kesempatan dan budaya yang terkait dengan perusahaan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang tenaga kerja untuk menyelesaikan tugas pekerjaan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Sistem penempatan tenaga kerja yang didesain untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan tertentu. Apabila tugas dan pekerjaan tersebut dianggap sulit maka sistem penempatan tenaga kerja tersebut harus di modifikasi. Sistem penempatan tenaga kerja menekankan bahwa penyediaan tenaga kerja sebagai sarana untuk mendapatkan fleksibilitas yang lebih besar dalam operasi dan sebagai cara untuk menghilangkan operasi perencanaan tenaga kerja yang tidak sesuai.

Faktor-faktor Yang Dipertimbangkan Dalam Penempatan Karyawan Menurut Sunyoto (2012: 121), beberapa tantangan yang dihadapi oleh karyawan baru ketika pertama kali masuk perusahaan adalah:

- 1) Menghadapi harapan yang tidak realistik yang berkaitan dengan :
  - a) Jenis pekerjaan yang akan dilakukan
  - b) Jumlah feedback yang diterima
  - c) Ganjaran yang akan diterima
  - d) Kemampuan mengaplikasikan ilmu yang telah dipelajari di perkuliahan pada pekerjaan
  - e) Keseimbangan antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi.
- 2) Mempelajari banyak mengenai tujuan karir mereka, yaitu :
  - a) Jabatan tinggi yang dapat diraih dalam organisasi itu
  - b) Apakah pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang mereka miliki sesuai dengan pekerjaan yang akan dilakukan.
  - c) Menentukan tujuan yang penting pada organisasi dan diterima oleh rekan kerja dan atasan (supervisor).

d) Pensiun karena memang sudah waktunya sesuai dengan peraturan perusahaan

e) Dipecat karena tidak disiplin atau berbuat tindakan yang melanggar aturan perusahaan catat tetap yang dapat mengganggu proses produksi

f) Meninggal

g) Promosi ke divisi cabang perusahaan di tempat lain Menurut Rivai dkk (2014: 157-160), terdapat tiga hal yang mendasari keputusan penempatan bagi SDM, yaitu efektivitas, tuntutan hukum dan prevensi PHK.

3) Efektivitas Efektivitas penempatan harus mampu meminimalisasi kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan dan perusahaan. Untuk mengurangi kekacauan, keputusan promosi dan transfer harus dibuat sesuai dengan langkah-langkah seleksi, demoasi juga harus dicatat dan mengikuti aturan disipliner. Ketika penempatan ditetapkan, karyawan baru harus mendapatkan pengenalan untuk mengurangi kecemasan dan mempercepat sosialisasi dan proses belajar.

4) Tuntutan Hukum Selama ini hubungan kerja yang tidak didasarkan pada kontrak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan. Kedua pihak harus memberitahukan apabila hubungan itu berakhir. Hak perusahaan untuk memberhentikan pekerja setiap saat tanpa sebab menjadi dikenal sebagai doktrin pemberi kerja. Namun demikian, pemberhentian dilarang oleh:

a) Keadaan yang dikendalikan oleh hukum persamaan kesempatan, seperti ras, agama, kebangsaan, jenis kelamin, kehamilan dan usia

b) Kegiatan serikat pekerja

c) Penolakan terhadap pelanggaran keselamatan dan kesehatan kerja

d) Hak untuk menolak penugasan yang diyakini berbahaya atau mengancam nyawa

e) Hak untuk menolak tindakan yang bertentangan dengan hukum seperti kerja sama dalam penentuan harga.

5) Pencegahan Separasi (PHK)

a) Pengunduran diri secara sukarela. Pengunduran diri secara sukarela dapat dikurangi dengan meningkatkan kepuasan kerja, pekerjaan yang menantang, supervisi yang bermutu tinggi, dan kesempatan untuk tumbuh bagi setiap karyawan.

b) Kematian. Kematian sebagai sumber pemberhentian kerja adalah salah satu alasan bagi pengembangan HRD untuk meningkatkan kegiatan keamanan kerja, penjagaan kesehatan karyawan seperti ruang olahraga, arena jogging, lapangan tenis, dan fasilitas atletik lainnya adalah untuk mendorong karyawan agar menjaga kesehatan fisiknya sehingga mereka mempunyai umur yang panjang dan dapat bekerja lebih lama.

c) Layoff. Layoff diminimalisasi oleh beberapa perusahaan dengan perencanaan SDM yang cermat. Dengan memprediksi kebutuhan tenaga kerja beberapa tahun mendatang, pengusaha yang menghindari layoff bahkan selama masa resesi yang buruk sekalipun. Kemudian, karena keahlian mereka yang diperlukan bagi bisnis berubah, maka kegiatan pelatihan dan transfer karyawan membantu perusahaan untuk menyesuaikan tantangan ekonomi yang dihadapinya sambil menyediakan keamanan kerja bagi para karyawan.

d) Terminasi. Hasil penelitian tentang mengapa seseorang diberhentikan kerja. Alasan-alasannya tidak kompeten, tidak cocok dengan rekan kerjanya, tidak jujur atau dusta, sikap-sikap yang negatif, tidak ada motivasi, gagal atau menolak perintah dan tidak disiplin. Adapun faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan tenaga kerja adalah sebagai berikut :

1) Prestasi Akademik Prestasi akademik yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengembangkan wewenang dan tanggung jawab.

2) Pengalaman Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapat pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan ketrampilan kerja.

3) Kesehatan fisik dan mental Dalam penempatan tenaga kerja faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian perusahaan.Untuk memastikannya perlu diadakan tes kesehatan.

4) Status Perkawinan Status perkawinan tenaga kerja juga merupakan hal yang penting untuk diketahui.Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan khususnya penempatan tenaga kerja tersebut.

5) Usia Dalam penempatan tenaga kerja, faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan seperlunya.Hal ini untuk menghindari Produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja kurang maksimal. Untuk tenaga kerja yang lulus seleksi, manajer tenaga kerja harus mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Manajer tenaga kerja profesional harus bisa melihat karakteristik dan kualifikasi yang dimiliki para tenaga kerja yang akan ditempatkan dalam suatu tugas atau pekerjaan tertentu.

Oleh karena itu, sebelum menempatkan tenaga kerja ditempat mereka harus bekerja, perlu dipertimbangkan beberapa faktor antara lain:

- a) Keahlian Adalah kesanggupan, kecakapan seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Setiap pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu.
- b) Keterampilan Adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih.
- c) Kualifikasi Keahlian yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.

Jenis-Jenis Penempatan Kerja Menurut Rivai dkk (2014, hal. 157-160), terdapat tiga jenis penting dari penempatan yaitu :

1. Promosi Promosi terjadi apabila seseorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan level. Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas.
2. Transfer dan Demosi Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan karyawan lainnya yang ada diperusahaan. Transfer terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatnya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Demosi terjadi kalau seorang karyawan dipindah dari satu posisi ke posisi lain yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.
3. Job-Posting Program memberikan informasi kepada karyawan tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratan. Tujuan

program job Posting ini adalah untuk memberikan dorongan bagi karyawan yang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal. Sistem penempatan tenaga kerja (Sastrohadiwiryo, 2012: 166) didefinisikan sebagai rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat (the right man on the right place), dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem penempatan tenaga kerja harus dirancang, yaitu komponen ketenagakerjaan harus diatur dalam beberapa perpaduan atau kombinasi guna mencapai tujuan yang diharapkan. Instruksi ini harus disiapkan untuk melukiskan tugas, pekerjaan dan tanggung jawab. Jika instruksi dan operasional telah dirancang, maka tenaga kerja siap dipekerjakan. Sistem penempatan tenaga kerja yang didesain untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan tertentu. Apabila tugas dan pekerjaan tersebut dianggap sulit maka sistem penempatan tenaga kerja tersebut harus di modifikasi. Sistem penempatan tenaga kerja menekankan bahwa penyediaan tenaga kerja sebagai sarana untuk mendapatkan fleksibilitas yang lebih besar dalam operasi dan sebagai cara untuk menghilangkan operasi perencanaan tenaga kerja yang tidak sesuai.

### **Indikator Penempatan Kerja**

Menurut Suparyadi (2015: 174), ada beberapa penempatan yang harus disesuaikan dengan karyawannya:

1. Orientasi aspek organisasi Karyawan baru perlu memahami beberapa aspek organisasional tertentu yang berkaitan langsung dengan tugas-tugas yang akan dilaksanakannya.
2. Struktur organisasi Memberikan panduan kepada karyawan baru tentang kepada siapa saja ia harus melapor, dengan pihak mana

saja ia harus bekerja sama dan sama siapa saja ia harus menerima laporan.

3. Pekerjaan baru Harus memahami sejumlah tugas yang harus dilakukannya sehubungan dengan pekerjaan tersebut.
4. Fasilitas atau peralatan pendukung pekerjaan Setiap pekerjaan memerlukan dukungan fasilitas atau peralatan seperti meja kursi, komputer dan lain sebagainya.

### **Tujuan Penempatan Kerja**

Penempatan kerja yang tepat memiliki beberapa tujuan utama, di antaranya:

1. Meningkatkan Kinerja: Penempatan yang sesuai dengan kemampuan akan mendukung kinerja karyawan dalam mencapai tujuan pekerjaan.
2. Meningkatkan Kepuasan Kerja: Karyawan yang merasa cocok dengan pekerjaannya akan lebih puas, yang dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas.
3. Pengembangan Karier: Penempatan yang sesuai dapat membuka peluang bagi pengembangan karier karyawan di masa depan.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penempatan Kerja**

Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi proses penempatan kerja:

1. Kemampuan dan Keahlian: Penempatan yang baik bergantung pada penilaian objektif terhadap kemampuan dan keterampilan karyawan.
2. Preferensi dan Motivasi Karyawan: Karyawan yang bekerja pada posisi yang sesuai dengan minat dan keinginan mereka cenderung memiliki motivasi lebih tinggi.
3. Pengalaman Kerja: Pengalaman kerja sebelumnya sangat berpengaruh pada kemampuan karyawan untuk beradaptasi di posisi baru.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja Karyawan merujuk pada sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien. Kinerja karyawan ini tidak hanya mencakup keterampilan teknis yang diperlukan untuk

menjalankan tugas, tetapi juga kemampuan komunikasi, manajerial, dan adaptasi terhadap lingkungan kerja.

Rumawas dan Wehelmina (2018). kinerja karyawan terbagi menjadi dua kategori: kemampuan fisik dan kemampuan mental. Kemampuan fisik mengacu pada keterampilan teknis yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas tertentu, sedangkan kemampuan mental berkaitan dengan kemampuan berpikir kritis, menyelesaikan masalah, dan pengambilan keputusan.

Kinerja memiliki peranan penting dalam menunjang sebuah perusahaan. Tanpa kemampuan kinerja karyawan, mereka tidak dapat bekerja dengan baik, sehingga hasil kerja yang dicapai kurang maksimal. Hal ini berarti kemampuan sangat diperlukan untuk memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan. Keith Davis dalam Mangkunegara (2013: 67) menyatakan, "Kinerja karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (pengetahuan dan keterampilan)". Adapun pendapat yang diungkapkan Hasibuan (2013: 110) bahwa kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Dilengkapi lagi oleh Hasibuan (2013: 244) Kecakapan dapat diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan) yang telah dilakukan karyawan. Pendapat lain menurut Gibson, Ivancevich, dan Donelly (1987: 54) "Kemampuan ialah sifat (bawaan lahir atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik". Kemudian Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2015: 93-94) juga mendefinisikan, "Kinerja sebagai kapasitas mental dan fisik untuk mewujudkan berbagai tugas. Orang berbeda dalam hubungannya dengan sejumlah kemampuan, namun dapat dikelompokkan dalam 2 kategori, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik". Senada dengan Greenberg dan Baron, Robbins dan Judge (2015: 35) mengartikan,

"Kinerja karyawan adalah kapasitas individu saat ini untuk melakukan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan. Kemampuan keseluruhan esensinya dibangun oleh dua set faktor, yaitu intelektual dan fisik".

Berdasarkan dari berbagai definisi di atas, kinerja dapat disebut sebagai ukuran dari apa yang telah dilakukan seseorang melalui tindakan. Kemampuan adalah kesanggupan individu yang memungkinkan mereka untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Dengan demikian, kemampuan kerja karyawan menunjukkan sejauh mana karyawan menguasai pekerjaan yang sedang dihadapi.

#### Jenis-jenis Kinerja Karyawan

Robbins dan Judge (2015: 35-37) mengklasifikasikan kemampuan individu menjadi dua, yaitu kemampuan intelektual dan fisik.

1. Kemampuan Intelektual, adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas mental, berpikir, penalaran, dan memecahkan masalah. Kecerdasan intelektual atau IQ dirancang untuk mengetahui kemampuan intelektual umum seseorang.

2. Kemampuan Fisik, adalah kapasitas untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, ketangkasan, kekuatan, dan karakteristik karakteristik yang sama.

Sedangkan Swasto (2003: 35), membagi jenis kemampuan menjadi tiga kategori, yaitu:

1) Kemampuan pengetahuan, mencakup hal-hal yang pernah diketahui tentang suatu kegiatan tertentu.

2) Kemampuan keterampilan, merupakan kemampuan psikomotorik dan teknik dalam melaksanakan pekerjaan tertentu.

3) Kemampuan sikap, adalah kesiapsiagaan mental yang diorganisasi melalui pengalaman yang mempunyai pengaruh tertentu terhadap tanggapan antar individu, obyek, dan situasi yang berhubungan. Peneliti memilih menggunakan jenis kemampuan kerja karyawan yang diungkapkan oleh Swasto (2003: 35) sebagai

indikator dalam penelitian ini. Namun yang akan diteliti hanya kemampuan pengetahuan dan keterampilan, karena kedua jenis kemampuan tersebut mudah diamati dan diukur. Secara lebih jelas diperkuat oleh pandangan menurut Subyantoro (2009), “Kemampuan (ability) merupakan fungsi dari pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill), sehingga formulanya adalah  $A: f(K.S)$ ”.

### Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Spencer dan Spencer (1993), variabel kemampuan kerja atau kompetensi dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator utama. Kompetensi ini mencakup berbagai aspek yang memungkinkan seseorang untuk berhasil dalam pekerjaannya. Berikut adalah indikator-indikator tersebut:

#### 1. Motif

Dorongan internal yang secara konsisten mempengaruhi pikiran dan tindakan seseorang, serta mengarahkannya pada suatu tujuan.

#### 2. Sifat

Karakteristik pribadi dan gaya perilaku yang cenderung stabil dan memprediksi respons seseorang dalam berbagai situasi.

#### 3. Konsep Diri

Sikap, nilai-nilai, dan citra diri seseorang, ini mencerminkan bagaimana individu memandang dan menilai dirinya sendiri.

#### 4. Pengetahuan

Informasi dan pemahaman yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Pengetahuan ini dapat berupa pengetahuan factual, procedural, atau teoritis.

#### 5. Keterampilan

Kemampuan untuk melakukan tugas atau aktivitas fisik atau mental tertentu. Keterampilan mencakup kemampuan teknis, sosial, dan kognitif.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian menggunakan jenis penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja

Terhadap Kemampuan Kerja pada PT. Bank Prisma Dana Cabang Tomohon. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada karyawan PT. Bank Prisma Dana Cabang Tomohon. Data yang diperoleh kemudian di analisis menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS), yang merupakan pendekatan dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan antara variabel laten. PLS dipilih karena kemampuannya dalam menangani data dengan sampel kecil, model yang kompleks, serta asumsi yang lebih fleksibel dibandingkan metode SEM lainnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Data primer yang dikumpulkan oleh peneliti dianalisis untuk mengetahui karakteristik responden dari pertanyaan umum yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja di PT. BANK PRISMA TOMOHON. Hasil deskriptif karakteristik responden tersebut adalah sebagai berikut.

Identitas Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki – laki	15	46,9%
	Perempuan	17	53,1%
	Total	32	100%

Identitas Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
Umur	20 sd / 27 Tahun	20	62,5%
	28 sd / 51 Tahun	12	37,5%
	Total	32	100%

Identitas Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
Pendidikan	Sarjana	24	75%
	Diploma	4	12,5%
	SMA/SMK	4	12,5%
	Total	32	100%

Identitas Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
Masa Kerja	1 sd / 3 Tahun	22	68,75%
	4 sd / 8 Tahun	8	25%
	9 sd / 11 Tahun	2	6,25%
	Total	32	100%

### Seleksi

Variabel seleksi diukur dengan 6 item pertanyaan. Setelah seluruh item di rata-rata dan diklasifikasikan menjadi 5 kategori maka distribusi responden berdasarkan variabel seleksi disajikan pada tabel berikut.

Interval	Kategori	Frekuensi	Percentase
1,00 s/d 1,79	Sangat Tidak Setuju	1	3,3%
1,80 s/d 2,59	Tidak Setuju	0	0,0%
2,60 s/d 3,39	Ragu - ragu	4	12,5%
3,40 s/d 4,19	Setuju	16	50,0%
4,20 s/d 5,00	Sangat Setuju	11	34,4%
Total		32	100,0%
Mean		4,45	

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa sebanyak 27 orang (84,4%) responden termasuk dalam kategori setujuh dan sangat setujuh. Dengan rata-rata jawaban untuk variabel seleksi sebesar mean (4,45) responden dalam kategori setujuh. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Bank Prisma Dana Cabang Tomohon merasa bahwa perusahaan telah melakukan seleksi bagi karyawan sudah sesuai dengan kebutuhan, sehingga menguntungkan bagi perusahaan itu sendiri, dikarenakan karyawan yang telah masuk telah diketahui kompetensi dan kemampuan bagi setiap karyawan yang telah mengikuti jalur seleksi, begitupun dengan karyawan yang telah lulus tes seleksi dari perusahaan merasa telah sesuai jika ditempatkan pada jenis pekerjaan yang dibutuhkan di dalam perusahaan PT Bank Prisma dana Cabang Tomohon.

### Penempatan Kerja

Variabel penempatan kerja diukur dengan 7 item pertanyaan. Setelah seluruh item di rata-rata dan diklasifikasikan menjadi 5 kategori maka distribusi responden berdasarkan variabel penempatan kerja disajikan pada tabel berikut.

Interval	Kategori	Frekuensi	Percentase
1,00 s/d 1,79	Sangat Tidak Setuju	0	0,0%
1,80 s/d 2,59	Tidak Setuju	1	3,1%
2,60 s/d 3,39	Ragu - ragu	3	9,4%
3,40 s/d 4,19	Setuju	19	59,4%
4,20 s/d 5,00	Sangat Setuju	9	28,1%
Total		32	100,0%
Mean		4,43	

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa sebanyak 28 orang (87,5%) responden termasuk dalam kategori setujuh dan sangat setujuh. Dengan rata-rata jawaban untuk variabel penempatan kerja sebesar mean (4,43) responden dalam kategori suka. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Bank Prisma Dana Cabang Tomohon merasa bahwa perusahaan telah menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat, adanya syarat pembinaan karies yang sehat yang mempertimbangkan latar belakang Pendidikan, pangkat/golongan, masa kerja, maupun syarat-syarat lainnya yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### Kinerja Karyawan

Variabel kinerja diukur dengan 7 item pertanyaan. Setelah seluruh item di rata-rata dan di klasifikasikan menjadi 5 kategori maka distribusi responden berdasarkan variabel kinerja disajikan dalam tabel berikut.

Interval	Kategori	Frekuensi	Percentase
1,00 s/d 1,79	Sangat Tidak Setuju	0	0,0%
1,80 s/d 2,59	Tidak Setuju	1	3,1%
2,60 s/d 3,39	Ragu - ragu	11	34,4%
3,40 s/d 4,19	Setuju	12	37,5%
4,20 s/d 5,00	Sangat Setuju	8	25,0%
Total		32	100,0%
Mean		4,13	

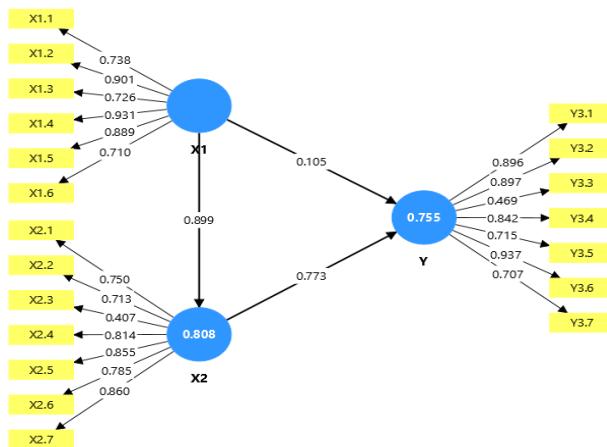
Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa sebanyak 31 orang (96,9%) responden termasuk dalam kategori cukup, suka dan sangat suka. Dengan rata-rata jawaban untuk variabel kinerja sebesar mean (4,13) responden dalam kategori cukup dan suka. Hal tersebut menunjukkan bahwa banyak karyawan PT. Bank Prisma Dana Cabang Tomohon yang memiliki kinerja baik atau tinggi.

### Analisis Kuantitatif

#### 1. Hasil Pengujian Outer Model

Menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali di dalam (Topan, 2020), teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan, karena PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter. Model pengukuran atau *outer model* dengan indicator reflektif dievaluasi dengan *convergent validity* dan

discriminant validity dari indikatornya. Hasil pengujian outer model untuk model struktural analisis disajikan sebagai berikut.



Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa seluruh item dari konstruk mempunyai nilai *loading factor* (*Original Sample*) lebih dari 0,5. Artinya semua variabel telah memenuhi syarat convergent validity sehingga dapat dikatakan valid.

### Validitas Convergent

Validitas konvergent (*Convergent validity*) dari model pengukuran dengan reflektif indicator ditentukan berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang di estimasi dengan *software PLS*. menurut Chin di dalam (Topan, 2020), untuk peneliti tahap awal dari pengembangan, skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

Indikator	Nilai	Indikator	Nilai	Indikator	Nilai
X1.1	0.738	X2.1	0.750	Y1	0.896
X1.2	0.901	X2.2	0.713	Y2	0.897
X1.3	0.726	X2.3	0.814	Y3	0.842
X1.4	0.931	X2.4	0.855	Y4	0.715
X1.5	0.889	X2.5	0.785	Y5	0.937
X1.6	0.710	X2.6	0.860	Y6	0.707

Berdasarkan hasil tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* diatas 0,50. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa seuruh indikator telah lulus uji validitas konvergen.

*Average Variance Extracted* merupakan tahapan lebih lanjut setelah uji validitas

konvergen. Variabel penelitian dikatakan lolos uji AVE jika nilainya diatas 0,50. Berdasarkan hasil analisis hasil pengujian AVE dari masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut.

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...)	T statistics ( O/STDEV )	P values
X1 → X2	0.899	0.909	0.027	33.469	0.000
X1 → Y	0.800	0.779	0.102	7.842	0.000
X2 → Y	0.773	0.882	0.224	3.457	0.001

Berdasarkan hasil tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *original sample Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel valid atau seluruh variabel telah lolos kriteria *Average Variance Extracted* (AVE).

Oleh karena validitas konvergen, validitas diskriminan dan *Average Variance Extracted* (AVE) telah terpenuhi, maka item-item variabel penelitian layak digunakan untuk tahap penelitian selanjutnya.

### Reliabilitas

*Reliability block indicator* yang mengukur suatu konstruk dapat di evaluasi dengan menggunakan output yang dihasilkan oleh PLS dari tabel *composite reliability*.

	Cronbach's alpha	Composit e Reliability	Average variance extracted	Keterangan
X1	0.903	0.930	0.674	reliabel
X2	0.868	0.901	0.569	reliabel
Y	0.897	0.928	0.632	reliabel

Tabel di atas memperlihatkan bahwa nilai *composite reliability* lebih dari 0,7 sehingga semua variabel dalam penelitian reliabel. Hasil tersebut menunjukan konsistensi dan stabilitas instrument yang digunakan sangat tinggi. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa *reliabilitas* instrument terpenuhi.

Nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel latent independent terhadap variabel latent dependen dan apakah mempunyai pengaruh substantif. Hasil nilai *R-Square* untuk penelitian ini sebagai berikut.

	R-Square
X	0.808
Y	0.755

Berdasarkan hasil tabel diatas *R-Square* menunjukan bahwa variabel seleksi dan penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 75,5%. Sedangkan variabel seleksi dan penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 80%.

Penilai terhadap *inner weight* dapat dilakukan dengan melihat hubungan antar konstruk laten dengan memperhatikan hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya. *Inner weight* juga menunjukan hasil pengujian *hipotesis*. Untuk menguhi hipotesis yang diajukan, dapat dilihat besarnya nilai *t-statistik* dan nilai *p-value*. Apabila nilai *p-value*  $< 0,05$ , maka hipotesis akan diterima. Hasil pengujian *inner weight* terdiri dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Hasil pengujian pengaruh langsung yang dihasilkan dalam penelitian ini sebagai berikut.

	Original sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (  <i>t</i> /STDEV )	P Values
X1 -> X2	0.899	0.909	0.027	33.469	0.000
X1 -> Y	0.879	0.880	0.273	0.384	0.002
X2 -> Y	0.773	0.882	0.224	0.3457	0.001

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai koefisien seleksi terhadap penempatan kerja sebesar 0.899 dan nilai koefisien seleksi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.879, sedangkan nilai penempatan kerja terhadap kinerj karyawan nilai koefisien diperoleh sebesar 0.773.

Hasil pengujian *inner weight* untuk tidak langsung adalah sebagai berikut.

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai koefisien pengaruh langsung seleksi terhadap penempatan kerja 0.899. sedangkan pengaruh tidak langsung pada variabel seleksi terhadap kinerja karyawan sebesar  $0.899 \times 0.879 = 0.7902$ . dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien pengaruh langsung variabel seleksi terhadap penempatan kerja lebih besar dari pengaruh tidak langsung seleksi terhadap penempatan kerja yang dimediasi poleh kinerja karyawan.

Selanjutnya nilai koefisien pengaruh langsung penempatan kerja terhadap kinerja

karyawan sebesar 0.773. sedangkan nilai koefisien pengaruh tidak langsung penempatan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh penempatan kerja sebesar  $0.879 \times 0.773 = 0.6794$ . Dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien pengaruh langsung variabel penempatan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh penempatan kerja.

#### **Uji Hipotesis**

**H1 : Seleksi berpengaruh terhadap Penempatan Kerja Karyawan di PT. Bank Prisma**

#### **Dana Cabang Tomohon.**

Berdasarkan tabel 4.17 hasil menunjukan bahwa nilai signifikansi seleksi kerja terhadap Penempatan Kerja karyawan sebesar 0,000 lebih kecil dari  $< 0,05$  dengan koefisien regresi yang diperoleh sebesar 0,899. Artinya seleksi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap penempatan kerja karyawan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap penempatan kerja karyawan “didukung”.

**H2 : Seleksi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Penempatan**

#### **Kerja di PT. Bank Prisma Dana Cabang Tomohon**

Berdasarkan tabel 4.17 hasil menunjukan bahwa nilai sig seleksi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,000 lebih kecil dari  $< 0,05$  dengan koefisien regresi sebesar 0,879 dan koefisien regresi kinerja karyawan terhadap penempatan kerja sebesar 0,773 dengan nilai sig 0.001 atau lebih kecil dari  $< 0,05$ . Artinya seleksi yang dilakukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan

bahwa seleksi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi penempatan kerja karyawan “didukung”.

**H3 : Penempatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Prisma Dana Cabang Tomohon.**

Berdasarkan tabel 4.17 hasil menunjukan bahwa nilai sig Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,000 lebih kecil dari  $< 0,05$  dengan koefisien regresi sebesar 0,773 dan koefisien regresi penempatan kerja terhadap seleksi sebesar 0,899 dengan nilai sig 0.000 atau lebih kecil dari  $< 0,05$ . Artinya kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan kertahadap penempatan kerja. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan “didukung”.

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Seleksi terbukti berpengaruh langsung positif signifikan terhadap penempatan kerja pada PT. Bank Prisma Dana Cabang Tomohon.
2. Seleksi telah terbukti bahwa berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Prisma Dana Cabang Tomohon.
3. Penempatan kerja telah terbukti berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Prisma Dana Cabang Tomohon.

**DAFTAR PUSTAKA**

Avisena, I. A. (2016). *Pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Divisi Produksi*

*di PT. Barata Indonesia Persero Gresik.*  
Aplikasi Administrasi: Media Analisa Masalah Administrasi, 19–28.  
<https://doi.org/10.30649/aamama.v19i1.44>

Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1987). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Texas: Business Publications Inc.

Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Concepts, Techniques and Applications using SmartPLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2015). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Handoko, T. H. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Ibnu Al Avisena. (2016). PENGARUH SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BAGIAN DIVISI PRODUKSI DI PT. BARATA INDONESIA PERSERO GRESIK. *Aplikasi Administrasi: Media Analisa Masalah Administrasi*, 19\_28. <https://doi.org/10.30649/aamama.v19i1.44>

Jaya, A. (2020). *Metode Penelitian Sosial dan Manajemen*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Manik S. (2020). *Pengaruh Proses Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sahabat Finansial Keluarga*

Nugrahini D. Setya. (2019). *Pengaruh Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.*

Priyono, & Marnis, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Kontemporer.* Jakarta: Grasindo.

Rumawas, Wehelmina. (2018). *Manajemen Kinerja Karyawan.* Manado; Unsrat Press.

Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach.* West Sussex: Wiley.

Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance.* New York: Wiley.

Sunyoto, D. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran.* Yogyakarta: CAPS.

Suparyadi, D. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM.* Jakarta: Salemba Empat.

Sastrohadiwiryo, S. (2012). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional.* Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2014). *Statistika untuk Penelitian.* Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis.* Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Swasto, B. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi.* Malang: Universitas Brawijaya Press.

Trisnawati A. (2019). *Pengaruh Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan.*

Waluya, B. (2007). *Metodologi Penelitian Sosial.* Jakarta: PT Bumi Aksara.

Wehelmina, R., & Mukuan, D. D. S. (2018). *Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. FIFGROUP Cab. Manado.* Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 17(2), 87-101.

Wibowo. (2015). *Manajemen Kinerja.* Jakarta: Rajawali Pers.