

## ***The Effect Of Selection, Training, And Job Placement On Employee Performance At PT Wijaya Karya Beton Pasuruan***

### **Pengaruh Seleksi, Pelatihan Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Wijaya Karya Beton Pasuruan**

**Syafrie Samsudin<sup>1</sup>, Fauzan Almanshur<sup>2</sup>**

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang<sup>1,2</sup>

[sfrsamsudin@gmail.com](mailto:sfrsamsudin@gmail.com)<sup>1</sup>, [fauzan@uin-malang.ac.id](mailto:fauzan@uin-malang.ac.id)<sup>2</sup>

*\*Coresponding Author*

---

#### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of selection, training, and job placement on employee performance at PT Wijaya Karya Beton Pasuruan. The background of this study is based on the company's performance fluctuations, which are reflected in the instability of business income, production realization, and company efficiency over the past five years. These conditions indicate problems in human resource management, particularly in relation to the selection, training, and job placement processes, which have not been optimal. This study uses a quantitative approach with explanatory research, involving the entire population of 80 permanent employees using saturated sampling techniques. Data collection was conducted through questionnaires and analyzed using IBM SPSS. The analysis techniques included validity, reliability, normality, linearity, multicollinearity, heteroscedasticity, multiple linear regression, t-test, F-test, and coefficient of determination tests. The results of the study show that: selection has a positive and significant effect on employee performance; training has a positive effect and is the most dominant variable in improving performance; job placement has a positive and significant effect on performance; and simultaneously, selection, training, and job placement have a significant effect on employee performance.*

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

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh seleksi, pelatihan, dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Wijaya Karya Beton Pasuruan. Latar belakang penelitian ini didasari oleh fluktuasi kinerja perusahaan yang tercermin dari ketidakstabilan pendapatan usaha, realisasi produksi, serta efisiensi perusahaan dalam lima tahun terakhir. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait proses seleksi, pelatihan, dan penempatan kerja yang belum optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research, melibatkan seluruh populasi karyawan tetap sebanyak 80 orang dengan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan IBM SPSS. Teknik analisis mencakup uji validitas, reliabilitas, normalitas, linieritas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, regresi linier berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; pelatihan berpengaruh positif dan merupakan variabel paling dominan dalam meningkatkan kinerja; penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; serta secara simultan seleksi, pelatihan, dan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

**Kata Kunci:** Seleksi, Pelatihan, Penempatan Kerja, Kinerja Karyawan

#### **1. Pendahuluan**

Perusahaan masa kini telah menyadari untuk mencapai produktivitas yang tinggi maka kinerja dari karyawan harus sangat diperhatikan. Kinerja karyawan yang baik tentu berasal dari SDM yang unggul yang mana untuk mempunyai SDM yang unggul perusahaan perlu memberikan perlakuan yang tepat kepada karyawan yaitu dengan cara menyeleksi secara ketat, memberikan pelatihan yang sesuai dan tepat juga menempatkan karyawan di tempat

yang tepat. Untuk mencapai kinerja yang optimal, perusahaan perlu melakukan proses seleksi, pelatihan, dan penempatan kerja yang tepat. Dengan ketiga proses perlakuan tersebut diharapkan perusahaan dapat menerima SDM yang tepat dengan kinerja yang baik (Veritia & Daning, 2020).

Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian keseluruhan yang diperoleh seseorang dalam jangka waktu tertentu untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab di tempat kerja. Dengan kata lain, kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan seorang individu dalam menjalankan peran dan fungsinya selama periode waktu yang telah ditentukan. Salah satu elemen yang berkontribusi terhadap kinerja seseorang dalam bekerja adalah faktor dari dalam individu itu sendiri. Faktor internal ini meliputi penguasaan pengetahuan terkait pekerjaan, kemampuan keterampilan yang dibutuhkan, dorongan atau motivasi untuk bekerja dengan baik, serta komitmen atau dedikasi yang dimiliki terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, karakteristik pribadi seperti pemahaman, keahlian, semangat, dan loyalitas yang melekat pada diri individu tersebut mampu memengaruhi tingkat pencapaian kinerjanya (Rakhmi & Irfani, 2023). Kinerja karyawan yang baik dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tercapainya tujuan perusahaan.

PT Wijaya Karya Beton Tbk. (WIKA Beton) adalah anak perusahaan dari BUMN PT Wijaya Karya (Persero) Tbk yang telah menjadi produsen beton pracetak terkemuka di Indonesia dan bahkan di Asia Tenggara. Oleh karena itu, kinerja karyawan merupakan faktor krusial yang harus diperhatikan oleh perusahaan ini, mengingat kesuksesan suatu perusahaan sangat bergantung pada performa para karyawannya.

**Tabel 1. Data Laporan Keuangan Tahunan**

Uraian	2020	2021	2022	2023	2024	CAGR (%)
Pendapatan Usaha	4.803.359	4.458.987	6.003.788	4.203.171	4.896.024	0,48
Laba Usaha	184.397	119.51	399.864	191.342	213.409	3,72
Laba Bersih	123.147	81.434	171.06	19.817	64.200	15,03
Tahun Berjalan						

Sumber ; Annual Report 2024

Berdasarkan data keuangan yang tersaji, pendapatan usaha mengalami ketidakstabilan dari tahun 2020 hingga 2024, dengan tingkat pertumbuhan rata-rata (CAGR) sebesar 0,48%. Ketidakstabilan yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum optimal, yang disebabkan oleh kurangnya optimalisasi dalam proses seleksi, pelatihan, dan penempatan karyawan di PT Wijaya Karya Beton Pasuruan.

**Tabel 2. Data Perkembangan Produktivitas**

Perkembangan Produksi	2020	2021	2022	2023	2024
Realisasi	448,518.7	300,220.1	346,493.4	586,282.8	394,258.4
RKAP	465,879.6	269,461.4	369,868.0	498,785.2	529,916.0
Realisasi (RI) / RKAP (RA)	96.3%	111.4%	93.7%	117.5%	74.4%
Efisiensi	18,172.1	7,589.2	16,477.5	41,090.7	16,134.9

Sumber ; PEP WIKA Beton

Data perkembangan produksi perusahaan dari tahun 2020 hingga 2024 juga menunjukkan adanya dinamika yang signifikan dalam realisasi produksi dan pencapaian target. Pada tahun 2020, realisasi produksi mencapai 448.518,7 dengan rasio realisasi terhadap RKAP sebesar 96,3%. Namun, terjadi penurunan drastis pada tahun 2021 menjadi 300.220,1, meskipun rasio realisasi meningkat menjadi 111,4%. Tahun 2022 dan 2023 menunjukkan tren

pemulihan dengan peningkatan realisasi produksi masing-masing menjadi 346.493,4 dan 586.282,8. Namun, terjadi penurunan kembali pada tahun 2024 menjadi 394.258,4 dengan rasio realisasi hanya 74,4%, yang merupakan yang terendah dalam lima tahun terakhir.

Fluktuasi kinerja ini mengindikasikan adanya faktor-faktor internal yang perlu dioptimalkan, terutama terkait dengan sumber daya manusia. Proses seleksi yang kurang tepat, pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan, dan penempatan kerja yang tidak sesuai dengan kompetensi karyawan dapat menjadi faktor penyebab rendahnya kinerja karyawan. Seleksi yang baik seharusnya mampu memilih kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sementara pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Penempatan kerja yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian karyawan juga akan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap perusahaan

## 2. Tinjauan Pustaka

### Seleksi

Seleksi adalah proses pemilihan individu yang paling sesuai untuk menempati suatu posisi dalam organisasi berdasarkan kualifikasi, keterampilan, dan karakteristik yang dibutuhkan. Menurut (Hasibuan, 2018) seleksi merupakan serangkaian prosedur yang digunakan untuk memilih pelamar yang memenuhi syarat dari sekumpulan kandidat yang telah direkrut. Proses ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja dengan menempatkan individu yang memiliki keterampilan dan sikap yang selaras dengan tuntutan pekerjaan. Seleksi yang efektif akan mengurangi risiko kesalahan dalam perekrutan, meningkatkan produktivitas, serta mengurangi tingkat turnover dalam organisasi

Menurut Mathis dan Jackson (2022) seleksi adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu yang paling memenuhi syarat dari sekumpulan pelamar kerja. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan karyawan dengan kemampuan (skills), pengetahuan (knowledge), dan sikap (attitude) yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan budaya perusahaan. Seleksi sebagai proses pemilihan individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi lowongan pekerjaan dalam organisasi. Tanpa karyawan yang berkualitas, organisasi dan manajemen akan gagal mencapai tujuannya.

### Pelatihan

Berdasarkan teori Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sedarmayanti, 2017) pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan karyawan. Pelatihan yang efektif harus didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan, metode pelatihan yang tepat, dan evaluasi hasil pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan memastikan bahwa pelatihan yang diberikan relevan dengan kebutuhan karyawan, sementara evaluasi pelatihan memastikan bahwa tujuan pelatihan tercapai.

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan Tujuannya adalah agar karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka dalam pekerjaan saat ini maupun masa depan. Pelatihan yang dirancang secara sistematis akan membantu individu menjadi lebih kompeten dan produktif, serta lebih siap menghadapi perubahan atau tantangan dalam organisasi (Dessler, 2015)

### Penempatan Kerja

Penempatan kerja adalah proses menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang sesuai dengan kualifikasi, keterampilan, pengalaman, dan minat mereka dalam suatu organisasi. Menurut (Rivai, V., & Sagala, 2019) penempatan kerja merupakan suatu proses dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan bahwa individu

yang direkrut ditempatkan pada posisi yang tepat agar dapat bekerja secara optimal. Penempatan kerja yang baik akan meningkatkan produktivitas karyawan serta menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan teori *Person-Organization Fit* (KRISTOF BROWN et al., 2022) penempatan kerja (*job placement*) yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan karena adanya kesesuaian antara individu dan pekerjaan, organisasi, serta tim kerja. Penempatan kerja yang efektif memastikan bahwa karyawan berada dalam posisi yang sesuai dengan keterampilan, pengalaman, dan nilai-nilai mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan produktivitas mereka.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan perannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi (Robbins & Judge, 2019). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2021). Kinerja karyawan mencerminkan efektivitas dan efisiensi individu dalam menjalankan pekerjaannya, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi

### **3. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Explanatory research dipilih karena penelitian bertujuan untuk menguji dan menganalisis hubungan kausal antara variabel seleksi, pelatihan, penempatan kerja dan kinerja karyawan. Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Wijaya Karya Beton (WIKA Beton) Pasuruan yang bertempat di Jl. Raya Kejapanan No. 323, Melikan, Kejapanan, Kecamatan Gempol, Pasuruan, Jawa Timur.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Wijaya Karya Beton (WIKA Beton) Pasuruan yang berjumlah 80 karyawan. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Wijaya Karya Beton (Wika Beton) Pasuruan yang berjumlah 80 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh yang melibatkan seluruh karyawan tetap PT Wijaya Karya Beton Pasuruan berjumlah 80 orang. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada 80 karyawan. Setelah data dikumpulkan, data dianalisis dengan software SPSS.

### **Hipotesis**

- H1 : Diduga seleksi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
- H2 : Diduga Pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
- H3 : Diduga Penempatan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
- H4 : Diduga Seleksi, pelatihan dan penempatan kerja secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

#### 4. Hasil Dan Pembahasan

##### Uji Validitas

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Item	Correlated Item	Keterangan
<b>Seleksi</b>	Proses <b>Seleksi</b>	X1.1	0,843	Valid
		X1.2	0,844	Valid
	<b>Kesesuaian Kualifikasi</b>	X1.3	0,883	Valid
		X1.4	0,822	Valid
		X1.5	0,848	Valid
	<b>Objektivitas</b>	X1.6	0,859	Valid
	<b>Transparansi</b>	X1.7	0,771	Valid
<b>Pelatihan</b>	<b>Tujuan Pelatihan</b>	X2.1	0,818	Valid
		X2.2	0,861	Valid
	<b>Materi Pelatihan</b>	X2.3	0,836	Valid
		X2.4	0,776	Valid
	<b>Instruktur Pelatihan</b>	X2.5	0,867	Valid
	<b>Evaluasi Pelatihan</b>	X2.6	0,875	Valid
		X2.7	0,914	Valid
<b>Penempatan Kerja</b>	<b>Pengetahuan</b>	X3.1	0,837	Valid
		X3.2	0,838	Valid
	<b>Keterampilan</b>	X3.3	0,852	Valid
		X3.4	0,848	Valid
	<b>Kemampuan</b>	X3.5	0,816	Valid
		X3.6	0,816	Valid
	<b>Pendidikan</b>	X3.7	0,880	Valid
<b>Kinerja Karyawan</b>		Y1	0,871	Valid
	<b>Kualitas Kerja</b>	Y2	0,885	Valid
		Y3	0,815	Valid
	<b>Kuantitas Kerja</b>	Y4	0,834	Valid
	<b>Ketepatan Waktu</b>	Y5	0,893	Valid
	<b>Efektivitas Kerja</b>	Y6	0,812	Valid
	<b>Komitmen Kerja</b>	Y7	0,802	Valid

Validitas alat ukur alat ukur yang valid memastikan hasil ukur yang tepat dan terhindar dari distorsi. Untuk mengetahui validitas alat ukur, kita perlu menguji kemampuannya dalam mengukur apa yang ingin diukur. Caranya dengan menghitung korelasi antara nilai tiap pertanyaan dengan nilai total atau rata-rata dari semua pertanyaan. Semakin tinggi korelasi, semakin valid pula pertanyaan tersebut. Nilai korelasi ( $r$ ) yang diperoleh kemudian diuji maknanya. Jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Artinya, pertanyaan tersebut memang mengukur apa yang ingin diukur dan datanya dapat dipercaya(Sugiyono, 2023). Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh item pada variabel Seleksi, Pelatihan, Penempatan Kerja, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai korelasi di atas 0,771, sehingga seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap butir pertanyaan mampu menjelaskan variabel yang diteliti.

##### Uji Reliabilitas

Reliabilitas alat ukur yang reliabel memastikan bahwa hasil pengukurannya stabil dan tidak terpengaruh oleh faktor-faktor acak. Untuk mengukur reliabilitas alat ukur, digunakanlah koefisien alpha Cronbach. Nilai alpha Cronbach ini berkisar antara 0,00 hingga 1,00

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Alpha	Keterangan
Seleksi	0,93	0,6	Reliabel
Pelatihan	0,94	0,6	Reliabel
Penempatan Kerja	0,93	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,93	0,6	Reliabel

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk seluruh variabel berada pada rentang **0,93 – 0,94**, jauh di atas batas minimum. Dengan demikian, seluruh instrumen yang digunakan sangat reliabel. Temuan ini menunjukkan bahwa pertanyaan yang diberikan menghasilkan jawaban yang stabil dan konsisten, serta dapat digunakan untuk penelitian gejala sumber daya manusia yang cenderung kompleks.

### **Uji Normalitas**

Uji normalitas adalah metode statistik yang digunakan untuk mengevaluasi pola distribusi data dalam suatu penelitian. Tujuan utamanya adalah untuk menentukan apakah sebaran data mengikuti distribusi normal atau tidak. Jika data terbukti berdistribusi normal, maka dapat dilanjutkan dengan menggunakan teknik analisis parametrik (Ghozali, 2018). Uji normalitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji kolmogorov smirnov, apabila hasil uji normalitas menunjukkan nilai  $Sig > 0,05$ , maka data berdistribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan alat bantu IBM SPSS.

**Tabel 5. Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Unstandardized Residual	
N	80	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.99294977
Most Extreme Differences	Absolute	.086
	Positive	.070
	Negative	-.086
Test Statistic		.086
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

Uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai Asymp.  $Sig$  sebesar 0,200 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, data memenuhi asumsi normalitas. Kondisi ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan layak untuk diinterpretasikan, karena distribusi residual tidak menyimpang dari pola distribusi normal.

### **Uji Linieritas**

Uji linieritas bertujuan untuk menentukan apakah model regresi yang digunakan memiliki hubungan linier atau tidak, yaitu apakah hubungan antar variabel sudah membentuk garis lurus atau belum. Uji ini dapat dilakukan dengan dua cara: pertama, menggunakan pedoman estimasi kurva (curve estimation), dan kedua, dengan membandingkan nilai signifikansi deviasi dari linieritas (deviation from linearity) (Ghozali, 2018).

**Tabel 6. Hasil Uji Linieritas**

Variabel yang Berhubungan	Nilai Sig.	Keterangan
Seleksi	0,000	Linier
Pelaihan	0,000	Linier
Penempatan Kerja	0,000	Linier

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hubungan variabel memiliki nilai signifikansi 0,000, sehingga model dinyatakan linier. Ini menandakan bahwa kenaikan nilai variabel seleksi, pelatihan, dan penempatan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan secara proporsional.

### Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas adalah metode yang digunakan untuk mengevaluasi apakah terdapat hubungan atau keterkaitan yang kuat antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi (Ghozali, 2018). Uji multikolinearitas dapat dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Multikolinieritas dapat dideteksi dengan nilai cut off yang menunjukkan nilai tolerance  $> 0,1$  atau sama dengan nilai VIF  $< 10$

**Tabel 7. Hasil Uji Multikolinieritas**

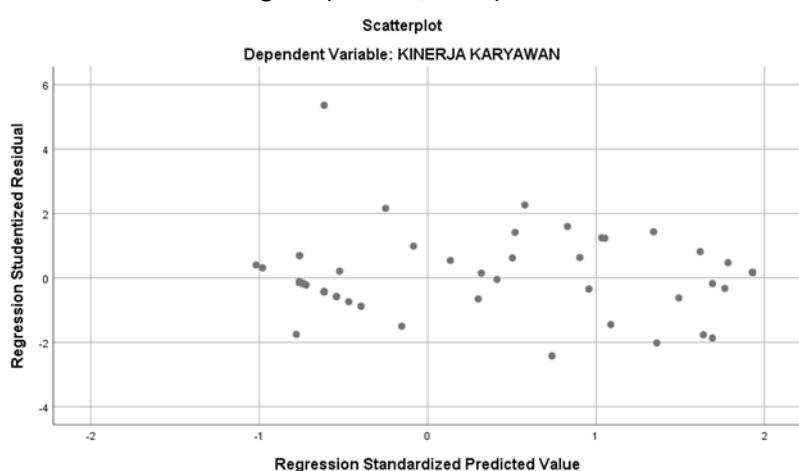
Model	Coefficients <sup>a</sup>		Collinearity Statistics	
			Tolerance	VIF
1	SELEKSI		.128	7.837
	PELATIHAN		.197	5.072
	PENEMPATAN		.182	5.502
	KERJA			

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Tolerance  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$ . Artinya, tidak terjadi multikolinearitas yang dapat mengganggu interpretasi regresi. Dengan demikian, setiap variabel independen memberikan kontribusi yang unik terhadap model.

### Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2018) Uji heteroskedastisitas adalah metode untuk memeriksa apakah varians residual dalam model regresi bersifat konstan atau tidak. Tujuannya adalah mendeteksi adanya perbedaan varians antar pengamatan. Untuk menentukan keberadaan heteroskedastisitas, nilai signifikansi setiap variabel dibandingkan dengan ambang batas 0,05. Jika nilai signifikansi variabel melebihi 0,05 atau dianggap tidak signifikan secara statistik, data tersebut diklasifikasikan sebagai homoskedastis. Dalam situasi ini, masalah heteroskedastisitas dianggap tidak ada. Dengan kata lain, ketika nilai signifikansi variabel lebih besar dari 0,05, asumsi homoskedastisitas terpenuhi, mengindikasikan tidak adanya masalah heteroskedastisitas dalam model regresi (Ghozali, 2018).



**Gambar 1. Grafik Scatterplot**

Berdasarkan grafik scatterplot residual, penyebaran titik terlihat acak dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga model dinyatakan bebas dari heteroskedastisitas. Hal ini menunjukkan bahwa varians residual terhadap nilai prediksi adalah konstan.

### **Uji Hipotesis**

#### **Uji T Parsial**

Uji t atau uji statistik parsial digunakan untuk mengevaluasi seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 25 for Windows. Untuk menguji hipotesis, keputusan diambil berdasarkan nilai signifikansi (sig) dengan aturan sebagai berikut: Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel dependen.

**Tabel 8. Hasil Uji T Pasial**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	.807	1.875		.430	.668
SELEKSI	.082	.028	.163	2.960	.004
PELATIHAN	.568	.106	.571	5.339	.000
PENEMPATAN	.329	.111		.318	2.964
KERJA					.004

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Nilai signifikansi seleksi sebesar 0,004 (< 0,05), sehingga seleksi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Artinya, ketika variabel seleksi ditingkatkan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat, bahkan ketika variabel pelatihan dan penempatan kerja dikendalikan tetap konstan.

Pelatihan memiliki nilai signifikansi 0,000 (< 0,05), sehingga berpengaruh sangat signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Nilai t pelatihan adalah yang tertinggi dibandingkan variabel lain, yang berarti pelatihan merupakan variabel paling dominan dalam mempengaruhi kinerja.

Penempatan kerja memiliki nilai signifikansi 0,004 (< 0,05), menunjukkan pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Koefisien Beta sebesar 0,318 menunjukkan bahwa pengaruh penempatan terhadap kinerja bersifat positif dan cukup kuat.

#### **Uji F Simultan**

Menurut Ghazali (2018), uji F digunakan untuk menguji keberartian model regresi secara keseluruhan, yakni apakah variabel independen yang digunakan dalam model secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi uji F lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditentukan (misalnya 0,05), maka hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan bahwa semua koefisien regresi sama dengan nol dapat ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghazali, 2018).

Senada dengan itu, Gujarati dan Porter (2010) menjelaskan bahwa uji F digunakan untuk menguji apakah semua koefisien regresi dalam suatu model secara simultan sama dengan nol. Uji ini penting dalam regresi berganda untuk mengetahui apakah model yang dibangun memiliki kemampuan prediktif yang signifikan secara keseluruhan (Gujarati, D. N., & Porter, 2010).

**Tabel 9. Hasil Uji F Simultan**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	454.324	3	151.441	86.132	.000 <sup>b</sup>
Residual	133.626	76	1.758		
Total	587.950	79			

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

b. Predictors: (Constant), PENEMPATAN KERJA, SELEKSI, PELATIHAN

Berdasarkan hasil uji F, diperoleh nilai F sebesar 86,132 dengan signifikansi 0,000. Artinya, Seleksi, Pelatihan, dan Penempatan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini mendukung teori Armstrong (2020)(M & S, 2020) bahwa manajemen SDM merupakan proses terpadu; mulai dari rekrutmen, pengembangan, hingga penempatan memberikan dampak kolektif terhadap kinerja.

### Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan indikator yang menilai efektivitas suatu model dalam menjelaskan fluktuasi variabel terikat (Ghozali, 2016). Nilainya berkisar antara 0 hingga 1. Model regresi dianggap semakin akurat ketika koefisien determinasinya mendekati 1, menandakan bahwa sebagian besar variabel independen yang digunakan dapat secara efektif menggambarkan perubahan dalam variabel dependen.

**Tabel 10. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.879 <sup>a</sup>	.773	.764	1.326
a. Predictors: (Constant), PENEMPATAN KERJA, SELEKSI, PELATIHAN				
b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN				

Nilai R Square = 0,773 menunjukkan bahwa 77,3% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen. Sisanya sebesar 22,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, seperti motivasi, kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja. Nilai R Square yang tinggi menandakan bahwa model penelitian ini sangat baik dalam menjelaskan fenomena kinerja.

### Pembahasan

#### Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai t sebesar 2,960 dan nilai signifikansi 0,004, yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik proses seleksi yang dijalankan perusahaan, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Hasil ini konsisten dengan teori yang dikemukakan oleh (Hasibuan, 2018) bahwa seleksi merupakan proses memilih individu dengan kualifikasi terbaik untuk mengisi posisi tertentu. Seleksi berfungsi untuk menyaring calon karyawan yang memiliki kompetensi, sikap, dan potensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson, kualitas seleksi yang baik akan meminimalkan risiko salah rekrut dan memaksimalkan kecocokan antara individu dan pekerjaan. Karyawan yang terpilih melalui proses seleksi yang objektif cenderung memiliki kemampuan dasar dan karakteristik yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dalam konteks penelitian ini, seleksi

meliputi indikator proses seleksi, kualifikasi, objektivitas, dan transparansi, yang semuanya terbukti valid dan memberi kontribusi terhadap kinerja.

Hasil empiris penelitian membuktikan bahwa seleksi yang baik akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi karena karyawan yang memiliki kecocokan dengan pekerjaan akan bekerja lebih efektif dan efisien. Temuan ini juga selaras dengan konsep "the right man in the right place", di mana keberhasilan seseorang dalam bekerja sangat ditentukan oleh kecocokan antara kompetensi dan posisi yang ditempati. Dengan demikian, teori Mathis & Jackson diperkuat secara empiris melalui penelitian ini (Sutrisno, 2016).

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$  sebesar 5,339 dan nilai signifikansi 0,000 yang menunjukkan pengaruh yang sangat kuat dan signifikan. Temuan ini sejalan dengan teori (Sedarmayanti, 2017) yang menjelaskan bahwa pelatihan adalah proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, dan moral dalam rangka mencapai kinerja optimal.

Sedarmayanti menegaskan bahwa pelatihan mencakup empat aspek utama: tujuan pelatihan yang jelas, materi pelatihan yang relevan, instruktur yang profesional, dan evaluasi program pelatihan. Dalam penelitian ini, keempat aspek tersebut memiliki nilai korelasi yang sangat tinggi, menunjukkan bahwa responden merasakan kualitas pelatihan yang diterima memberikan dampak signifikan terhadap kemampuan kerja mereka. Pelatihan terbukti meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta tingkat kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan tugas.

Hasil penelitian ini juga mendukung teori *human capital* yang menyatakan bahwa investasi pada pelatihan akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Pelatihan yang baik memungkinkan karyawan mengikuti perkembangan teknologi, memahami perubahan prosedur kerja, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan efisiensi kerja. Oleh karena itu, pelatihan bukan sekadar formalitas, tetapi merupakan faktor strategis yang memperkuat kinerja karyawan (Tilon, 2013).

Temuan empiris dengan jelas mengkonfirmasi pendapat Sedarmayanti bahwa pelatihan adalah salah satu instrumen terpenting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja.

### **Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terlihat dari nilai  $t$  sebesar 2,964 dengan nilai signifikansi 0,004. Hal ini menunjukkan bahwa ketika perusahaan menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, pendidikan, keterampilan, dan pengalaman mereka, maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.

Temuan ini sangat selaras dengan teori Kristof-Brown (2022) tentang *Person-Job Fit*. Menurut teori tersebut, kinerja optimal akan tercapai ketika terdapat kesesuaian antara karakteristik individu (ability, skill, personality) dan karakteristik pekerjaan yang harus dilakukan. Ketidaksesuaian (misfit) akan menyebabkan stres, kebingungan, rendahnya motivasi, dan menurunnya kinerja.

Penelitian ini menemukan bahwa indikator penempatan kerja seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan pendidikan semuanya berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mempertimbangkan kecocokan pekerjaan dengan profil individu agar produktivitas meningkat. Penempatan yang tepat bukan hanya meningkatkan efektivitas, tetapi juga berdampak pada kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Dengan demikian, temuan ini memperkuat teori Kristof-Brown bahwa *person-job fit* adalah faktor fundamental dalam menghasilkan kinerja kerja yang tinggi.

### **Pengaruh Seleksi, Pelatihan, dan Penempatan Kerja secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji F menunjukkan bahwa Seleksi, Pelatihan, dan Penempatan Kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung 86,132 dan nilai signifikansi 0,000. Hal ini berarti bahwa ketiga variabel independen secara kolektif mampu menjelaskan perubahan pada variabel kinerja karyawan. Bahkan, nilai R Square sebesar 0,773 menunjukkan bahwa 77,3% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut.

Temuan ini membuktikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang bersifat integratif. Seleksi menghasilkan karyawan yang berkualitas, pelatihan meningkatkan kemampuan mereka, dan penempatan kerja memastikan kemampuan tersebut digunakan pada posisi yang tepat. Ketika ketiga proses ini berjalan sinergis, maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.

Teori kinerja dari Mangkunegara mendukung hasil ini. Menurut Mangkunegara, kinerja dipengaruhi oleh faktor internal (kemampuan, keterampilan, motivasi) dan eksternal (pelatihan, penempatan kerja, lingkungan kerja). Oleh karena itu, ketika seleksi, pelatihan, dan penempatan kerja dikelola dengan baik, seluruh komponen yang membentuk kinerja akan bergerak secara simultan ke arah yang positif. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat teori Mangkunegara bahwa kinerja karyawan merupakan keluaran dari proses manajemen SDM yang terencana, terstruktur, dan saling mendukung

## **5. Penutup**

### **Kesimpulan**

Hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar  $0,004 < 0,05$  yang berarti seleksi memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja. Hal ini menjelaskan bahwa semakin baik proses seleksi yang dilakukan—meliputi objektivitas, kesesuaian kualifikasi, transparansi, dan kualitas proses seleksi—maka semakin tinggi kinerja karyawan yang dihasilkan. Seleksi yang tepat memastikan perusahaan memperoleh individu yang memiliki kompetensi dan kecocokan dengan pekerjaan sehingga berdampak langsung pada performa kerja.

Pelatihan memiliki nilai t terbesar dengan signifikansi 0,000, menunjukkan bahwa pelatihan merupakan variabel yang paling kuat meningkatkan kinerja. Program pelatihan yang relevan, instruktur yang kompeten, materi yang sesuai, dan evaluasi pelatihan yang efektif membantu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Dengan demikian, pelatihan terbukti memberi dampak besar terhadap kualitas, efektivitas, dan produktivitas kerja.

Nilai signifikansi 0,004 menunjukkan bahwa penempatan yang tepat berpengaruh nyata terhadap kinerja. Penempatan kerja yang selaras dengan kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan pendidikan karyawan terbukti meningkatkan efektivitas kerja, mempercepat proses adaptasi, serta mengurangi kesalahan dalam bekerja. Temuan ini mempertegas bahwa kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan berperan penting dalam menghasilkan kinerja yang optimal.

Hasil uji F dengan nilai F hitung 86,132 dan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa ketiga variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,773 menunjukkan bahwa 77,3% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh Seleksi, Pelatihan, dan Penempatan Kerja. Hal ini berarti bahwa manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi—mulai dari proses seleksi,

pengembangan kompetensi melalui pelatihan, hingga penempatan kerja yang tepat—memiliki peran besar dalam meningkatkan kinerja secara menyeluruh.

### Daftar Pustaka

- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. Pearson Education, Inc.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2010). *Basic Econometrics (5th ed.)*. McGraw-Hill.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- KRISTOF BROWN, A. L., ZIMMERMAN, R. D., & JOHNSON, E. C. (2022). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- M, A., & S, T. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Rakhmi, J. M., & Irfani, A. (2023). Pengaruh Proses Seleksi terhadap Kinerja Karyawan. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 3(1), 172–177. <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v3i1.6168>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Kedua). Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Tilon, D. A. (2013). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Restoran A&W di City of Tomorrow Surabaya. *Agora*, 1(3), 70. <https://media.neliti.com/media/publications/36034-ID-pelatihan-dan-pengembangan-sumber-daya-manusia-pada-restoran-aw-di-city-of-tomor.pdf>
- Veritia, V., & Daning, D. (2020). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trinitas Mulia Abadi Jakarta Utara. *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Dan Humaniora*, 3(1), 66–82. <https://doi.org/10.33753/madanj.v3i1.81>