

PENGARUH SELEKSI DAN PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP KUALITAS KERJA KARYAWAN DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PDAM TIRTANADI MEDAN

Siti Wulandari¹, Nirwana Br. Bangun², Yulia Tiara Tanjung³
Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia
Email: sitiwulandari4715@gmail.com

Article History

Received: 24-03-2025
Revision: 26-03-2025
Accepted: 27-03-2025
Published: 04-04-2025

Abstract. This study aims to analyse the effect of employee selection and placement on employee work quality with work productivity as an intervening variable at PDAM Tirtanadi Medan. The employee selection and placement process is considered an important factor in determining work quality and productivity. This research uses quantitative descriptive method with statistical analysis to test the relationship between the variables studied. The research hypothesis includes direct and indirect effects of selection and placement on work quality and work productivity. The number of respondents in this study were 81 people who were employees of PDAM Tirtanadi Medan. The results showed that the employee selection and placement process has a significant influence on work quality and work productivity. In addition, work productivity is also proven to significantly mediate the effect of employee selection and placement on work quality. These findings indicate that proper selection and placement of employees can improve work productivity, which in turn contributes to improving the quality of work of employees at PDAM Tirtanadi Medan.

Keywords: Selection, Placement On Employee, Work Productivity, Work Quality.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh seleksi dan penempatan karyawan terhadap kualitas kerja karyawan dengan produktivitas kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Tirtanadi Medan. Proses seleksi dan penempatan karyawan dianggap sebagai faktor penting dalam menentukan kualitas dan produktivitas kerja. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan analisis statistik untuk menguji hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Hipotesis penelitian meliputi pengaruh langsung dan tidak langsung dari seleksi dan penempatan terhadap kualitas kerja serta produktivitas kerja. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 81 orang yang merupakan karyawan PDAM Tirtanadi Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses seleksi dan penempatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kerja dan produktivitas kerja. Selain itu, produktivitas kerja juga terbukti secara signifikan memediasi pengaruh seleksi dan penempatan karyawan terhadap kualitas kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa seleksi yang tepat dan penempatan karyawan yang sesuai dapat meningkatkan produktivitas kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja karyawan di PDAM Tirtanadi Medan.

Kata Kunci: Seleksi, Penempatan karyawan, Produktivitas Kerja, Kualitas Kerja.

How to Cite: Wulandari, S., Bangun, N., Tanjung, Y.T, (2025). Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kualitas Kerja Karyawan Dengan Produktivitas Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pdam Tirtanadi Medan. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 5 (1), 4354-4368. [10.54373/ifijeb.v5i1.2905](https://doi.org/10.54373/ifijeb.v5i1.2905)

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Dalam konteks ini, kemampuan SDM dalam aspek manajerial, hubungan antarmanusia, dan operasional teknis menjadi faktor penentu dalam mencapai tujuan dan visi organisasi (Kurniawan, 2020). Tanpa dukungan SDM yang berkualitas, pencapaian visi dan misi organisasi akan sulit terwujud. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan seleksi yang tepat guna memastikan bahwa mereka dapat memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai. Fenomena ini sangat relevan untuk diteliti mengingat pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Penelitian ini memilih perusahaan sebagai objek penelitian karena peran strategis perusahaan dalam mengelola SDM untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fokus utama pada seleksi dan penempatan karyawan di perusahaan menjadi hal yang sangat penting, mengingat bahwa keduanya berfungsi sebagai langkah awal dalam memastikan kualitas SDM yang tepat untuk mendukung keberhasilan organisasi. Penelitian ini berbeda dari objek lain yang sejenis karena lebih menekankan pada bagaimana seleksi dan penempatan yang objektif dapat berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas karyawan dan kinerja organisasi (Ifadhila & Iswahyudi, 2023).

Dalam penelitian ini, terdapat dua variabel utama yang dianalisis, yaitu seleksi dan penempatan karyawan. Seleksi berfokus pada proses pemilihan karyawan yang sesuai dengan standar dan persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan, sedangkan penempatan bertujuan untuk menempatkan karyawan di posisi yang sesuai dengan keahlian dan kemampuan mereka. Kedua variabel ini saling berkaitan karena proses seleksi yang efektif akan memudahkan penempatan karyawan yang tepat pada posisi yang sesuai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi (Yulianti, 2018).

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa seleksi dan penempatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, banyak penelitian yang belum mengkaji secara mendalam keterkaitan langsung antara proses seleksi yang objektif dengan keberhasilan penempatan karyawan di posisi yang tepat dalam perusahaan. Penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh (Ninawati Ninawati et al., 2024) dan (Delfy et al., 2025), memberikan gambaran mengenai pentingnya seleksi dan

penempatan, namun belum ada penelitian yang mengkaji secara komprehensif pengaruh keduanya terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini akan mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis lebih dalam pengaruh seleksi dan penempatan terhadap produktivitas karyawan di perusahaan.

Penelitian ini mengisi kesenjangan dalam penelitian sebelumnya dengan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana seleksi dan penempatan karyawan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas kerja. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada pengujian hubungan langsung antara seleksi yang tepat dengan keberhasilan penempatan karyawan yang sesuai dengan keahlian mereka, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Manfaat penelitian ini adalah memberikan wawasan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi seleksi dan penempatan yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan keberhasilan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh seleksi dan penempatan karyawan terhadap peningkatan produktivitas kerja dalam perusahaan, serta memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam mengoptimalkan proses seleksi dan penempatan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antar variabel melalui pengolahan data dalam bentuk angka. Menurut Tukiran (2016), metode kuantitatif menyajikan data dalam bentuk numerik yang kemudian dianalisis untuk menarik kesimpulan. Pendekatan ini digunakan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai objek penelitian serta menjelaskan hubungan yang signifikan antar variabel. Dengan metode ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang diteliti.

Selanjutnya, metode penelitian ini juga mengadopsi pendekatan *explanatory research*. Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2017), *explanatory research* bertujuan untuk menjelaskan posisi variabel-variabel yang diteliti dan pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian kuantitatif sendiri, menurut (Sugiyono; Alifa, 2020), berlandaskan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Pengumpulan data dilakukan dengan instrumen penelitian, dan analisisnya bersifat kuantitatif dengan tujuan utama menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam studi ini terdiri dari beberapa teknik pengumpulan data. Pertama, observasi digunakan untuk mengamati langsung gejala-

gejala atau perilaku yang tampak dari objek penelitian. Herdiansyah (2013) menyatakan bahwa observasi merupakan teknik untuk mengamati perilaku yang dapat dihitung dan diukur secara sistematis. Kedua, angket atau kuesioner digunakan untuk memperoleh data dari responden melalui pertanyaan tertutup dengan skala penilaian 1 sampai 5, di mana angka 5 menunjukkan tanggapan paling positif dan angka 1 menunjukkan tanggapan paling negatif. Ketiga, dokumentasi digunakan sebagai pelengkap dari teknik observasi dan kuesioner. Teknik ini melibatkan pengumpulan dokumen seperti tulisan, gambar, atau catatan penting lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian (Sugiyono, 2017).

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari hasil observasi, angket, dan wawancara terhadap responden. Sementara itu, data sekunder berasal dari dokumentasi yang relevan dengan topik penelitian, seperti peraturan, laporan, atau literatur yang mendukung analisis.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan yang menjadi objek penelitian. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode sampling jenuh, yaitu melibatkan seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria penelitian. Dalam hal ini, jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 responden.

Teknik analisis data yang digunakan mencakup analisis statistik deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakteristik variabel yang diteliti, sedangkan analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Selain itu, analisis korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel, dan analisis regresi diterapkan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Yakin et al., 2023).

HASIL DAN DISKUSI

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini mencakup variabel jenis kelamin, usia, dan pendidikan. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan, dengan jumlah 49 orang atau sekitar 60,49%, sementara responden laki-laki berjumlah 32 orang atau 39,51%. Dari segi usia, responden terbanyak berada dalam rentang usia 31-35 tahun, yang mencakup 27 orang atau sekitar 33,33% dari total responden. Kelompok

usia berikutnya adalah mereka yang berusia lebih dari 41 tahun, dengan jumlah 19 orang atau 23,46%, diikuti oleh responden berusia 26-30 tahun sebanyak 15 orang (18,52%). Responden yang berusia 35-40 tahun berjumlah 12 orang atau 14,81%, sementara kelompok usia 22-25 tahun hanya mencakup 8 orang atau 9,88%. Terkait dengan pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan tingkat S1, dengan jumlah 48 orang atau sekitar 59,26%. Pendidikan D3 diwakili oleh 16 orang (19,75%), sementara 9 orang (11,11%) memiliki pendidikan S2, dan 8 orang (9,88%) memiliki pendidikan SMA.

Pengujian Instrumen

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Seleksi (X1)	X1.1	0,430	0,2185	Valid
	X1.2	0,446	0,2185	Valid
	X1.3	0,477	0,2185	Valid
	X1.4	0,429	0,2185	Valid
	X1.5	0,569	0,2185	Valid
	X1.6	0,510	0,2185	Valid
	X1.7	0,519	0,2185	Valid
	X1.8	0,438	0,2185	Valid
	X1.9	0,683	0,2185	Valid
	X1.10	0,522	0,2185	Valid
Penempatan Karyawan (X2)	X2.1	0,421	0,2185	Valid
	X2.2	0,664	0,2185	Valid
	X2.3	0,617	0,2185	Valid
	X2.4	0,472	0,2185	Valid
	X2.5	0,547	0,2185	Valid
	X2.6	0,547	0,2185	Valid
	X2.7	0,627	0,2185	Valid
	X2.8	0,689	0,2185	Valid
	X2.9	0,505	0,2185	Valid
	X2.10	0,543	0,2185	Valid
Kualitas Kerja (Y)	Y.1	0,561	0,2185	Valid
	Y.2	0,507	0,2185	Valid
	Y.3	0,631	0,2185	Valid
	Y.4	0,674	0,2185	Valid
	Y.5	0,613	0,2185	Valid
	Y.6	0,531	0,2185	Valid
	Y.7	0,536	0,2185	Valid
	Y.8	0,509	0,2185	Valid
	Y.9	0,605	0,2185	Valid
	Y.10	0,659	0,2185	Valid
Produktivitas Kerja (Z)	Z.1	0,616	0,2185	Valid
	Z.2	0,754	0,2185	Valid
	Z.3	0,461	0,2185	Valid
	Z.4	0,645	0,2185	Valid
	Z.5	0,530	0,2185	Valid

Z.6	0,559	0,2185	Valid
Z.7	0,545	0,2185	Valid
Z.8	0,522	0,2185	Valid
Z.9	0,607	0,2185	Valid
Z.10	0,612	0,2185	Valid

Sumber: Data Primer diolah tahun 2025

Hasil uji validitas dengan SPSS menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel Seleksi (X1), Penempatan Karyawan (X2), Kualitas Kerja (Y), dan Produktivitas Kerja (Z) memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,2185), yang menunjukkan bahwa seluruh item dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa semua variabel (Seleksi X1 = 0,672, Penempatan Karyawan X2 = 0,767, Kualitas Kerja Y = 0,780, Produktivitas Kerja Z = 0,783) lebih besar dari 0,60, sehingga dinyatakan reliabel.

Tabel 2. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
Seleksi (X1)	0,672	10
Penempatan Karyawan(X2)	0,767	10
Kualitas Kerja (Y)	0,780	10
Produktivitas Kerja (Z)	0,783	10

Sumber: Data Primer diolah tahun 2025

Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200, yang lebih besar dari 0,05, sehingga data terdistribusi normal (Tabel 4.10).

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
Unstandardized Residual		
N		81
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.94477096
Most Extreme Differences	Absolute	.085
	Positive	.085
	Negative	-.060
Test Statistic		.085
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: Data Primer diolah tahun 2025

Multikolinearitas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Penelitian	Tolerance	VIF	Keterangan
Seleksi	0,852	1,174	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Penempatan Karyawan	0,754	1,326	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Kualitas Kerja	0,711	1,407	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Produktivitas Kerja	0,788	1,269	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber: Data Primer diolah tahun 2025

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai tolerance dan VIF untuk semua variabel lebih baik dari ambang batas yang ditentukan, sehingga tidak terjadi multikolinearitas.

Heteroskedastisitas

Tabel 5. Uji Heteroskedastisitas

Variabel Penelitian	Sig.	Keterangan
Seleksi	0,324	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Penempatan Karyawan	0,534	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Produktivitas Kerja	0,628	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer diolah tahun 2025

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser yang ditampilkan dalam tabel di atas, dapat dilihat bahwa semua variabel independen, yaitu Seleksi, Penempatan Karyawan, dan Produktivitas Kerja, memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan demikian, model regresi yang digunakan memenuhi asumsi klasik, sehingga hasil analisis dapat dikatakan valid dan tidak mengalami bias akibat variabel residual yang tidak konstan.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²) Persamaan I dan II

Model	R	R Square (R ²)	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Persamaan I	0.796	0.634	0.620	2.30208
Persamaan II	0.729	0.532	0.520	2.58732

Sumber: Data Primer diolah tahun 2025

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi yang ditampilkan dalam tabel di atas, terdapat dua persamaan yang dianalisis. Pada Persamaan I, nilai R Square (R²) sebesar 0.634 menunjukkan bahwa variabel Seleksi (X1) dan Penempatan Karyawan (X2) memiliki pengaruh simultan sebesar 63,4% terhadap Kualitas Kerja (Y). Hal ini berarti bahwa sekitar 63,4% variabilitas Kualitas Kerja dapat dijelaskan oleh kedua variabel

independen tersebut. Sementara pada Persamaan II, nilai R Square (R^2) sebesar 0.532 menunjukkan bahwa variabel Seleksi (X1) dan Penempatan Karyawan (X2) memiliki pengaruh simultan sebesar 53,2% terhadap Kualitas Kerja (Y) melalui Produktivitas Kerja (Z). Dengan kata lain, sekitar 53,2% variabilitas Kualitas Kerja dapat dijelaskan oleh Seleksi (X1), Penempatan Karyawan (X2), dan Produktivitas Kerja (Z).

Uji Hipotesis

Uji T (Parsial)

Tabel 7. Hasil Uji t Hipotesis

Hipotesis	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	t	Sig.	Keterangan
Hipotesis 1	Seleksi (X1) terhadap Kualitas Kerja (Y)	30.271	4.668	6.484	.000
	Seleksi	0.361	0.104	3.480	.001
Hipotesis 2	Penempatan Karyawan (X2) terhadap Kualitas Kerja (Y)	14.866	6.463	2.300	.024
	Penempatan Karyawan	0.666	0.136	4.897	.000
Hipotesis 3	Seleksi (X1) terhadap Produktivitas Kerja (Z)	27.819	4.935	5.637	.000
	Seleksi	0.412	0.110	3.755	.000
Hipotesis 4	Penempatan Karyawan (X2) terhadap Produktivitas Kerja (Z)	-2.810	5.619	-	.618
	Penempatan Karyawan	1.036	0.118	8.751	.000
Hipotesis 5	Produktivitas Kerja (Z) terhadap Kualitas Kerja (Y)	18.076	3.693	4.895	.000
	Produktivitas Kerja	0.613	0.080	7.713	.000

Sumber: Data Primer diolah tahun 2025

Berdasarkan hasil uji t pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Seleksi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Kerja (Y) dengan nilai t hitung 3.480, yang lebih besar dari t tabel 1,990, serta nilai signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Penempatan Karyawan (X2) juga berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Kerja (Y) dengan t hitung 4.897, lebih besar dari t tabel 1,990, dan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu, Seleksi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Z) dengan t hitung 3.755, yang lebih besar dari t tabel 1,990, dan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Penempatan Karyawan (X2) juga berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Z) dengan t hitung 8.751, lebih besar dari t tabel 1,990, serta nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Terakhir, Produktivitas Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Kerja (Y) dengan t hitung 7.713, lebih besar dari t tabel 1,990, dan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil

dari 0,05. Namun, meskipun semua variabel independen menunjukkan pengaruh signifikan, terdapat pengecualian pada Penempatan Karyawan terhadap Kualitas Kerja yang tidak signifikan dalam pengaruh langsungnya.

Uji F (Simultan)

Tabel 8. Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Hipotesis 6 (Kualitas Kerja)	Regression	592.739	2	296.369	44.272
	Residual	522.150	78	6.694	
	Total	1114.889	80		
Hipotesis 7 (Produktivitas Kerja)	Regression	282.439	2	141.219	15.878
	Residual	693.734	78	8.894	
	Total	976.173	80		

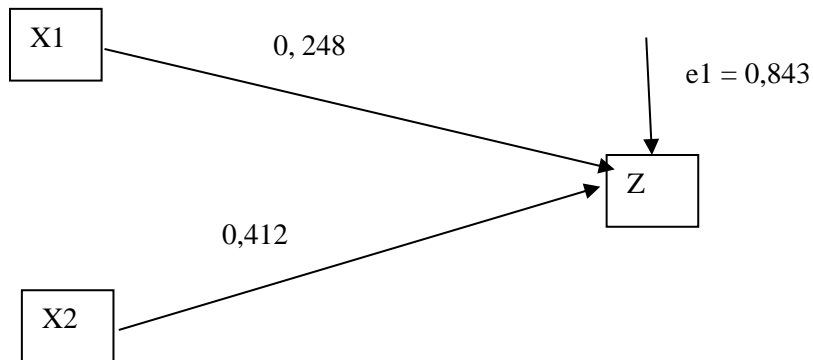
Sumber: Data Primer diolah tahun 2025

Berdasarkan hasil uji F yang ditampilkan dalam tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 6, yang menguji pengaruh Seleksi (X1) dan Penempatan Karyawan (X2) terhadap Kualitas Kerja (Y), menunjukkan hasil yang signifikan. Dari Tabel 4.21, diperoleh nilai F hitung sebesar 44.272 dengan nilai signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari 0,05, dan F hitung yang lebih besar dari F tabel (3,11). Hal ini mengindikasikan bahwa Seleksi (X1) dan Penempatan Karyawan (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Kerja (Y) di Kantor PDAM Tirtanadi Medan. Sementara itu, pada Hipotesis 7, yang menguji pengaruh Seleksi (X1) dan Penempatan Karyawan (X2) terhadap Produktivitas Kerja (Z), hasil yang diperoleh dari Tabel 4.22 menunjukkan nilai F hitung sebesar 15.878 dengan nilai signifikansi 0,000, yang juga lebih kecil dari 0,05, serta F hitung yang lebih besar dari F tabel (3,11). Ini menunjukkan bahwa Seleksi (X1) dan Penempatan Karyawan (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Z) di Kantor PDAM Tirtanadi Medan. Secara keseluruhan, kedua hipotesis tersebut menunjukkan pengaruh signifikan dari variabel Seleksi (X1) dan Penempatan Karyawan (X2) terhadap Kualitas Kerja (Y) dan Produktivitas Kerja (Z), baik secara langsung maupun simultan.

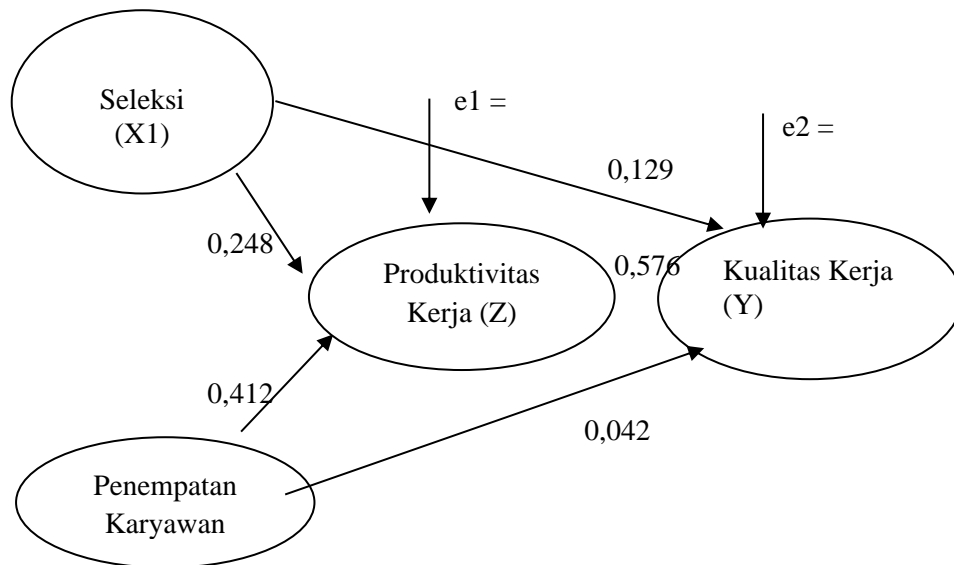
Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur menunjukkan bahwa Seleksi (X1) dan Penempatan Karyawan (X2) memiliki pengaruh langsung terhadap Produktivitas Kerja (Z) dan Kualitas Kerja (Y), baik secara langsung maupun tidak langsung (Tabel 4.26 - 4.28). Hasil analisis jalur

menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel, dengan total pengaruh sebesar 66,3% (Gambar 4.1 - 4.2).



Gambar 1. Diagram Analisis Jalur Persamaan I



Gambar 2. Diagram Analisis Jalur Persamaan II

Untuk memperjelas hasil analisis jalur di dalam penelitian ini maka dibuatlah tabel koefisien jalur sebagai berikut:

Tabel 9. Koefisien Jalur

Variabel Penelitian	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total
Seleksi (X1) →	0,129	-	0,129
Penempatan Karyawan (X2) →	0,042	-	0,042
Kualitas Kerja (Y)			

Seleksi (X1)	0,248	-	0,245
Produktivitas Kerja (Z)			
Penempatan Karyawan (X2)	0,412	-	0,412
Produktivitas Kerja (Z)			
Kualitas Kerja \longrightarrow	0,576	-	0,576
Produktivitas Kerja (Z)			
Seleksi (X1) dan Penempatan Karyawan (X2) \longrightarrow Kualitas Kerja (Y) melalui Produktivitas Kerja (Z)	-	$0,129 \times 0,042 \times 0,576 = 0,003$	$0,248 + 0,412 + 0,003 = 0,663$

Sumber: Data Primer diolah tahun 2025

Pembahasan

Pengaruh Seleksi (X1) Terhadap Kualitas Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan di atas, diperoleh nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel sebesar $(3,480) > t$ tabel $(1,990)$ dan nilai signifikansi $(0,001) < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung variabel Seleksi (X1) berpengaruh dan signifikan terhadap variabel Kualitas Kerja (Y), maka H1 Diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Joko *et al.*, (2022), bahwa Pengaruh Seleksi (X2) terhadap Kualitas Kerja Pegawai (Y) dengan nilai t hitung untuk variabel Seleksi (X2) sebesar 6,357 sedangkan nilai t tabel untuk $n = 60$ sebesar 2.000. Jadi $6,357 > 2.000$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Seleksi (X2) berpengaruh terhadap Kualitas Kerja Pegawai (Y).

Pengaruh Penempatan Kerja (X2) Terhadap Kualitas Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan di atas, diperoleh nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel sebesar $(4.897) > t$ tabel $(1,990)$ dan nilai signifikansi $(0,000) < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung variabel Penempatan Kerja (X2) berpengaruh dan signifikan terhadap variabel Kualitas Kerja (Y), maka H2 Diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Novita Sari *et al.*, (2024), hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial t hitung lebih kecil dari t tabel yang ditunjukkan oleh nilai t hitung $0,949 < t$ tabel $2,040$ maka dapat diartikan adanya pengaruh variabel bebas penempatan kerja (X1) terhadap variabel kinerja (Y) pada PT. PLN (Perse ro) Tello Kota Makassar.

Pengaruh Seleksi (X1) Terhadap Produktivitas Kerja (Z)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan di atas, diperoleh nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel sebesar $(3.755) > t$ tabel $(1,990)$ dan nilai signifikansi $(0,000) < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung variabel Seleksi (X1) berpengaruh dan signifikan terhadap variabel Produktivitas Kerja (Z), maka

H3 Diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tari dan Lucy (2019), bahwa Pengaruh seleksi terhadap produktivitas kerja, menunjukkan bahwa variabel seleksi dengan nilai signifikan $0,004 < 0,050$ dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel $2,594 > 1,665$, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti Seleksi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Pengaruh Penempatan Kerja (X2) Terhadap Produktivitas Kerja (Z)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan di atas, diperoleh nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel sebesar $(8.751) > t$ tabel $(1,990)$ dan nilai signifikansi $(0,000) < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung variabel Penempatan Kerja (X2) berpengaruh dan signifikan terhadap variabel Produktivitas Kerja (Z), maka H_4 Diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Tari dan Lucy (2019) bahwa pengaruh penempatan kerja terhadap produktivitas kerja, menunjukkan bahwa variabel penempatan kerja dengan nilai signifikan $0,000 < 0,050$ dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel $4,396 > 1,665$, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti penempatan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Pengaruh Produktivitas Kerja (Z) Terhadap Kualitas Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan di atas, diperoleh nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel sebesar $(7.713) > t$ tabel $(1,990)$ dan nilai signifikansi $(0,000) < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung variabel Produktivitas Kerja (Z) berpengaruh dan signifikan terhadap variabel Kualitas Kerja (Y), maka H_5 Diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kendra *et al.*, (2018) bahwa Variabel kualitas kehidupan kerja, dengan nilai T hitung $3,773 > T$ tabel 2.000 dengan demikian H_0 ditolak, dan menerima H_a yang menyatakan ada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai.

Pengaruh Seleksi (X1) dan Penempatan Kerja (X2) Terhadap Kualitas Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan di atas, diperoleh nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel sebesar $(15,878) > F$ tabel $(3,11)$ dan nilai signifikansi $(0,000) < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung variabel Seleksi (X1) dan Penempatan Kerja (X2) berpengaruh dan signifikan terhadap Kualitas Kerja (Y), maka H_6 Diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Caecilia *et al.*, (2018) bahwa Variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (kualitas kerja).

Pengaruh Seleksi (X1) dan Penempatan Kerja (X2) Terhadap Produktivitas Kerja (Z)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan di atas, diperoleh nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel sebesar $(44.272) > F$ tabel $(3,11)$ dan nilai signifikansi $(0,000) < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung variabel Seleksi (X1) dan Penempatan Kerja (X2) berpengaruh dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Z), maka H7 Diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ades (2021) yang mengatakan bahwa seleksi dan penempatan karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja karyawan Kantor dengan nilai F-hitung $> F$ -tabel $(40,849 > 2,387)$ dan tingkat signifikansinya $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Pengaruh Seleksi (X1) dan Penempatan Kerja (X2) Terhadap Produktivitas Kerja (Z) Melalui Kualitas Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan di atas, diperoleh nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel sebesar $(44.458) > F$ tabel $(3,11)$ dan nilai signifikansi $(0,000) < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung variabel Seleksi (X1) dan Penempatan Karyawan (X2) berpengaruh dan signifikan terhadap Kualitas Kerja (Y) melalui Produktivitas Kerja (Z), maka H8 Diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tari dan Lucy (2019) bahwa berdasarkan pengujian hipotesis diketahui nilai signifikansi uji F sebesar 42,953 menunjukkan nilai signifikansi $0,000 < 0,050$ hal ini membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti rekrutmen (X1), seleksi (X2), penempatan kerja (X3) dan kualitas SDM (X4) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil uji analisis data penelitian yang berjudul "Pengaruh Seleksi dan Penempatan Karyawan terhadap Kualitas Kerja Karyawan dengan Produktivitas Kerja sebagai Variabel Intervening pada PDAM Tirtanadi Medan", dapat disimpulkan bahwa seleksi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja di Kantor PDAM Tirtanadi Medan, begitu juga penempatan karyawan yang juga berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja. Selain itu, seleksi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, sementara penempatan karyawan juga berpengaruh

signifikan terhadap produktivitas kerja. Produktivitas kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja. Secara keseluruhan, seleksi dan penempatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja dan produktivitas kerja, baik secara langsung maupun melalui produktivitas kerja sebagai variabel intervening.

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa saran dapat disampaikan untuk PDAM Tirtanadi Medan. Pertama, peningkatan proses seleksi karyawan sangat diperlukan untuk memastikan bahwa kandidat yang dipilih memiliki kompetensi terbaik. PDAM Tirtanadi disarankan untuk memperbaiki dan memperketat seleksi dengan menambah tes keterampilan spesifik dan tes psikologi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Kedua, penempatan karyawan harus dievaluasi lebih mendalam untuk memastikan bahwa mereka ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, dan keahlian yang dimiliki. Penempatan yang tepat akan meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas. Ketiga, PDAM Tirtanadi sebaiknya mengadakan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang lebih intensif untuk meningkatkan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Keempat, disarankan untuk mengembangkan sistem pengukuran produktivitas yang lebih terukur dan objektif agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kualitas hasil kerja mereka. Kelima, memperkuat sistem monitoring dan evaluasi kinerja secara berkala akan membantu manajemen mengidentifikasi area yang perlu perbaikan lebih cepat. Terakhir, untuk menciptakan kepercayaan dan loyalitas karyawan, PDAM Tirtanadi disarankan untuk menerapkan kebijakan seleksi dan penempatan yang transparan dan adil.

REFERENSI

- Ades, M. (2021). Pengaruh seleksi dan penempatan kerja terhadap produktivitas kerja di kantor. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2), 134-142.
- Alifa, F. (2020). *Penelitian Kuantitatif dalam Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Caecilia, R., Sari, P., & Rina, A. (2018). Pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan secara simultan terhadap kinerja pegawai di perusahaan X. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 23(3), 205-215.
- Delfy, E., Simanjuntak, A. F., Yana, M. T., Anesha, S., Zia, K., Arif, Y. B., & Pratama, A. (2025). *Peran Human Capital dalam Rekrutmen dan Seleksi*. 9, 3837–3846.
- Herdiansyah, H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi* (Edisi Revisi). Jakarta: Salemba Empat.
- Ifadhila, & Iswahyudi, M. S. (2023). Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia : Mengelola dan menetapkan SDM yang Berkualitas. In *PT. Sonpedia Publishing Indonesia* (Number September).
- Joko, P., Andi, R., & Fikri, A. (2022). Pengaruh seleksi terhadap kualitas kerja pegawai pada perusahaan Y. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 19(4), 103-110.

- Kendra, R., Faridah, F., & Satria, B. (2018). Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(2), 87-96.
- Kurniawan, B. (2020). Pengembangan Sdm Dalam Pendidikan Islam. *Cakrawala: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam dan studi sosial*, 4(2), 105–125. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v4i2.323>
- Ninawati Ninawati, Fransiska Liska, Veronika Tiara, & Yusawinur Barella. (2024). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Proses Rekrutmen dan Seleksi. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 2(4), 151–157. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i4.1011>
- Novita Sari, R., & Hidayat, D. (2024). Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Tello Kota Makassar. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 21(1), 123-130.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi 1). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi 1). Bandung: Alfabeta.
- Tari, L., & Lucy, A. (2019). Pengaruh seleksi dan penempatan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 18(3), 178-190.
- Tukiran, A. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dalam Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Yakin, I. H., Supriatna, U., Rusdian, S., & Global Akademia, M. (2023). Metodologi Penelitian (Kuantitatif & Kualitatif). *Paper Knowledge. Toward a Media History of Documents*.
- Yulianti, T. D. (2018). Pengaruh Proses Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Makan Saung Wargi Bandung. *Jurnal manajemen dan bisnis (almana)*, 2(1), 12–23.