

Peran Kompetensi dalam Mendorong Efektivitas Penempatan Kerja dan Kinerja Karyawan

Basso Yusril ✉

Prodi Manajemen , Universitas Almarisah Madani

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini yakni menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Persero. Tbk Cabang Makassar baik secara langsung maupun ketika dimediasi oleh penempatan kerja. Penelitian dimulai dengan hipotesis serta melibatkan prosedur yang tepat sesuai dengan sumber data yang spesifik oleh karena itu penelitian bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis dengan manfaat memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis dari hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara kompetensi dan penempatan kerja; Tidak ada hubungan yang signifikan secara langsung antara kompetensi dan kinerja karyawan. Terdapat hubungan yang sangat signifikan antara penempatan kerja dan kinerja karyawan; Terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh penempatan kerja.

Kata Kunci: *kompetensi, penempatan kerja, kinerja karyawan*

Abstract

The purpose of this study is to analyze the influence of employee competence on the performance of employees of PT. Bank Tabungan Negara, Persero. Tbk Makassar Branch both directly and when mediated by work placement. Research begins with a hypothesis and involves appropriate procedures according to specific data sources, therefore research aims to test a theory or hypothesis with the benefit of reinforcing or even rejecting a theory or hypothesis from a pre-existing research result. The results showed that there was a very significant relationship between competence and job placement; There is no direct significant relationship between employee competence and performance. There is a very significant relationship between job placement and employee performance; There is a significant relationship between employee competence and performance mediated by job placement.

Keywords: *competencies, job placement, employee performance.*

Copyright (c) 2024 Basso Yusril

✉ Corresponding author : Basso Yusril

Email Address : bassoyusril@gmail.com (Makassar)

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia harus menghadapi kesulitan dalam mencari, melatih, dan mempertahankan karyawan dengan keterampilan teknologi yang relevan agar mereka dapat beradaptasi dengan cepat dengan perubahan industri. (Masum et al., 2016). Regulasi yang kompleks dan berubah-ubah juga merupakan masalah besar. Manajemen sumber daya manusia harus selalu

memastikan bahwa karyawan patuh dan mematuhi peraturan yang berlaku karena kebijakan dan peraturan perbankan sering berubah. Hal ini memerlukan dana yang signifikan untuk pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki pemahaman yang baik tentang perubahan kebijakan dan regulasi (Bairizki, 2020).

Selain faktor internal, persaingan yang ketat di industri perbankan juga meningkatkan tekanan pada manajemen sumber daya manusia. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa merekrut dan mempertahankan talenta terbaik menjadi lebih sulit karena kebutuhan akan karyawan yang memiliki keterampilan khusus dalam pelayanan pelanggan, manajemen risiko, dan inovasi finansial. Manajemen sumber daya manusia di industri perbankan harus mampu mengembangkan strategi yang mampu menangani tantangan ini, termasuk perencanaan (Bratton et al., 2021).

Langkah penting untuk memahami dinamika industri perbankan adalah menilai kondisi saat ini di sektor perbankan terkait dengan penempatan kerja, kompetensi, dan kinerja karyawan. Perbankan menghadapi masalah yang kompleks dalam mengelola sumber daya manusia karena industri ini terus berkembang dan berubah. Sebagai bagian penting dari manajemen sumber daya manusia, penempatan kerja menjadi fokus utama dalam menyesuaikan organisasi dengan perubahan (Benu et al., 2020).

Evaluasi kompetensi karyawan menjadi aspek penting dalam memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan bisnisnya. Identifikasi kompetensi kunci, pengukuran kemampuan, dan perencanaan pengembangan karyawan menjadi esensial untuk memastikan karyawan dapat berkontribusi secara maksimal (Armstrong & Taylor, 2020). Selanjutnya evaluasi kinerja karyawan membantu mengukur sejauh mana tujuan organisasi tercapai melalui kontribusi individu. Dalam sektor perbankan, di mana kepercayaan dan keandalan adalah kunci, penilaian kinerja memberikan gambaran tentang sejauh mana karyawan mencapai target, memberikan pelayanan pelanggan yang berkualitas, dan mematuhi regulasi yang ketat (Fahmi & Ali, 2022).

Industri perbankan menuntut keahlian dan pelayanan berkualitas tinggi untuk memenuhi standar keamanan, kepatuhan, dan kepercayaan pelanggan, hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan sangat penting. Pertama-tama, kompetensi karyawan di sektor perbankan mencakup pemahaman mendalam tentang produk dan layanan perbankan, keterampilan teknis untuk menggunakan sistem perbankan, dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif. Karyawan dengan kompetensi ini dapat melakukan tugas dengan lebih baik, memberikan informasi yang akurat kepada nasabah, dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perbankan yang ketat. (Wilton, 2019).

Bank sebagai lembaga penyedia layanan keuangan memiliki tantangan besar dalam memberikan pelayanan prima terhadap nasabahnya. Salah satu hal yang perlu

diperhatikan dalam mendorong peningkatan kinerja bank adalah dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh bank agar dapat memperoleh SDM dengan kualitas kerja yang maksimal sehingga berdampak positif bagi reputasi maupun kinerja bank. Kinerja karyawan merupakan salah satu kunci keberhasilan perusahaan. Hal ini dikarenakan karyawan merupakan salah satu penggerak utama bagi operasional perusahaan.

Berdasarkan *performance dimension theory* yang dikemukakan oleh Blumberg & Pringle (1982), dimensi kinerja mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Berbicara terkait kinerja karyawan, banyaknya tuntutan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan dapat mempengaruhi kualitas kerja mereka. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa faktor utama dalam membentuk kinerja praktisi perbankan adalah kesesuaian antara kompetensi dan penempatan kerja. Dikutip dari penelitian Abidin & Haryanto (2017), masih banyak karyawan bank yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan kualifikasi perbankan. Hal ini tentunya menjadi pertanyaan, apakah SDM di bank dengan kualifikasi pendidikan yang ruang lingkupnya umum dapat memiliki kompetensi yang baik dalam bekerja atau sebaliknya. Lebih lanjut, fenomena ini juga menjadikan peluang ketidaksesuaian penempatan kerja menjadi penghalang bagi kinerja karyawan di bank.

Tingkat kompetensi karyawan di industri perbankan sangat menentukan kinerja mereka. Karyawan dengan kompetensi yang sesuai akan lebih mampu menyelesaikan tugas dengan efisien, meningkatkan produktivitas, dan memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan. Seorang petugas layanan pelanggan yang memiliki keterampilan interpersonal yang baik dapat membangun hubungan yang positif dengan pelanggan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat reputasi perbankan (Cherif, 2020). Lebih lanjut, menurut teori kompetensi yang dikemukakan oleh McClelland (1998) kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik

Kondisi dunia perbankan yang berkembang dengan cepat, kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan industri dan teknologi juga berkorelasi dengan kinerja. Karyawan yang memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi akan lebih mampu menghadapi tantangan baru dan menguasai teknologi terkini, dan berkontribusi positif pada inovasi dan efisiensi operasional di industri perbankan. (Stone et al., 2023).

Beberapa teori manajemen SDM dan psikologi organisasi dapat dikaitkan dengan teori kinerja yang berkaitan dengan hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan bank. Salah satu teori yang paling relevan dalam hal ini adalah Teori Kompetensi, yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara tingkat

kompetensi karyawan dan kinerja mereka di industri perbankan. Untuk memaksimalkan kinerja mereka, karyawan diharapkan memiliki keterampilan, yang mencakup keterampilan teknis, pemahaman tugas, dan keterampilan interpersonal. Namun, ketika teori ini diterapkan dalam praktik, jelas bahwa tidak semua karyawan bank yang memiliki kompetensi tinggi mengalami peningkatan kinerja yang sebanding. Persepsi karyawan tentang hubungan antara kompetensi dan kinerja mereka dapat memengaruhi motivasi mereka dan, pada akhirnya, hasil kinerja. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang masalah ini, teori-teori motivasi seperti teori harapan atau teori ekuitas juga dapat membantu. (Lubis et al., 2022).

Kualitas dan kinerja karyawan bank dapat dipengaruhi juga oleh penempatan kerja. Dalam penempatan kerja, evaluasi mencakup melihat bagaimana pekerjaan dan tanggung jawab karyawan disusun, seberapa fleksibel pekerjaan tersebut, dan apakah struktur organisasi mendukung efisiensi dan fleksibilitas. Ketika teknologi berkembang dan cara bisnis berubah, penempatan kerja harus disesuaikan dengan cepat dan lebih dinamis (Vuong & Suntrayuth, 2019).

Menurut Bangun Wilson (2018) penempatan (*placement*) berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan di kerjakannya. Penempatan kerja adalah proses yang sangat strategis untuk mengelola sumber daya manusia, sehingga sangat penting bagi organisasi. Dalam proses penempatan kerja, tujuan utama adalah untuk memastikan bahwa semua potensi dan keterampilan karyawan digunakan sebaik mungkin. Organisasi dapat menempatkan setiap pekerja pada posisi yang paling sesuai dengan kemampuannya dengan mempertimbangkan keahlian, pengetahuan, dan karakteristik setiap individu (Sabuhari et al., 2020).

Proses penempatan kerja memastikan bahwa tanggung jawab dan tugas yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Penempatan kerja yang tepat dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berfungsi dengan baik. Selain itu, penempatan kerja yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kebahagiaan karyawan karena karyawan dapat merasa lebih percaya diri dan berhasil dalam melakukan pekerjaan mereka (Mahapatro, 2021).

Penempatan kerja membantu mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Organisasi dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saingnya di pasar dengan menempatkan karyawan pada peran yang sesuai. Akibatnya, penempatan kerja bukan hanya menempatkan orang untuk pekerjaan tertentu, tetapi juga menciptakan kombinasi terbaik antara keahlian seseorang dan kebutuhan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Hamsinah, 2023).

Penelitian ini akan dilakukan pada PT. Bank Tabungan Negara Persero Tbk. Di mana Bank BTN merupakan salah satu bank BUMN yang dengan jumlah karyawan yang terbilang cukup banyak yakni 12.045 orang per 2023 (Bank BTN, 2022). Namun dilihat dari penilaian kinerja berdasarkan *The World's Best Banks* yang dirilis oleh

Forbes, bank BTN tidak termasuk di dalam kategori 10 bank terbaik di Indonesia melalui 5 metrik meliputi kepuasan umum, biaya, layanan digital, kepercayaan dan saran keuangan. Padahal jika melihat jumlahnya, jauh di atas bank Jago (225 karyawan) dan bank BCA Syariah (581 Orang). Lebih spesifik berikut 10 daftar bank terbaik di Indonesia:



Gambar 1. 10 Bank Terbaik di Indonesia

Sumber: The World's Best Banks by Fordbes (2023)

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka untuk menjawab fenomena yang ada, penelitian ini akan menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui peran mediasi penempatan kerja.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2017) mengemukakan bahwa pendekatan penelitian adalah suatu alur primer yang dipergunakan peneliti dalam mencapai suatu tujuan dan memastikan jawaban terhadap masalah yang diutarakan.

Penelitian dimulai dengan hipotesis serta melibatkan prosedur yang tepat sesuai dengan sumber data yang spesifik oleh karena itu penelitian bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis dengan manfaat memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis dari hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya.

Lokasi pelaksanaan penelitian ini yaitu di Kantor PT. Bank Tabungan Negara, Persero. Tbk Cabang Makassar. Waktu pelaksanaan penelitian ini mulai bulan januari sampai maret 2024. Subjek penelitian yang diambil adalah pegawai sehingga lebih representatif dalam mewakili penelitian yang diangkat.

Sampel dalam penelitian ini yaitu bagian dari seluruh seluruh karyawan karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Persero. Tbk Cabang Makassar sejumlah 132 responden. Dalam penelitian digunakan teknik sampel jenuh..

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, dengan penempatan kerja sebagai variabel mediasi dengan hasil pengujian sebagai berikut:

1. 5.12. Hasil Pengujian Hipotesis

	Hubungan Antar Variabel	Sig	Keterangan
H1	Kompetensi (X) terhadap Penempatan Kerja (Y1)	0.000	Hipotesis Diterima
H2	Kompetensi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)	0.808	Hipotesis Ditolak
H3	Penempatan Kerja (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)	0.002	Hipotesis Diterima
H4	Kompetensi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) Melalui Penempatan Kerja (Y1)	0.003	Hipotesis Diterima

Sumber: Olah Data (2024)

Tabel yang di atas menunjukkan hasil pengujian empat hipotesis terkait dengan hubungan antara kompetensi, penempatan kerja, dan kinerja karyawan.

1) **Hipotesis 1 (H1):** Menguji apakah kompetensi (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap penempatan kerja (Y1). Nilai signifikansi (Sig.) adalah 0.000, yang jauh lebih rendah dari threshold umum 0.05. Oleh karena itu, hipotesis ini diterima, menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap penempatan kerja sehingga **hipotesis diterima**.

Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap penempatan kerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa semakin baik kompetensi karyawan maka akan semakin tinggi pula peluang karyawan dalam memperoleh posisi yang baik dalam kerja (penempatan kerja). Pengalaman yang ditunjukkan oleh karyawan di bidang tertentu merupakan indikator penting dari kompetensi mereka. Pengalaman kerja seringkali berkorelasi dengan peningkatan keahlian dan pengetahuan praktis, yang mempengaruhi kinerja di tempat kerja dan, oleh karena itu, penempatan kerja yang lebih optimal.

Hasil ini sesuai teori yang dikemukakan oleh Bangun Wilson (2018) terkait teori placement yakni penempatan kerja berkaitan dengan kesesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Di samping itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang mengakan bahwa keberhasilan kerja suatu unit kerja (departemen) dipengaruhi oleh kualitas kompetensi karyawan (Al-Shehab et al., 2021; Kultalahti et al., 2023). Lebih lanjut, kompetensi sekaligus menjadi fokus utama dalam mengatasi kehidupan di lingkungan kerja yang terus berubah. Kompetensi merupakan modal dari seluruh karyawan untuk menghindari ancaman potensial bagi kesejahteraannya.

Membahas terkait kompetensi karyawan, seseorang dapat menggunakan kompetensi yang dimilikinya untuk memperoleh penempatan kerja (posisi/jabatan) yang ditargetkannya. Adanya kompetensi yang mumpuni dari seorang karyawan dapat menjadikannya mampu memposisikan diri dalam berbagai kondisi kerja, seperti lingkungan kerja yang baru. Di samping itu, karyawan yang

memiliki kompetensi yang baik tentu akan memiliki peluang keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun dihadapkan dengan berbagai tantangan, seperti perubahan system dan digitalisasi.

Lebih lanjut, dengan kompetensi yang baik, karyawan dapat mengembangkan karirnya dan memiliki peluang untuk berpindah ke unit kerja yang lebih baik dan lebih mudah untuk naik jabatan. Kompetensi sangat penting bagi karir karyawan karena berperan dalam beberapa aspek kunci yang memengaruhi kesuksesan seseorang dalam dunia kerja. Kompetensi yang luas dan beragam membuat seseorang lebih fleksibel dalam menjelajahi berbagai kesempatan karir. Mereka mungkin lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan dalam industri atau memindahkan diri ke peran yang berbeda jika mereka memiliki keterampilan yang relevan dan transferable. Lebih lanjut, bagi perusahaan, karyawan yang kompeten merupakan modal non - material yang perlu dijaga untuk kelangsungan operasional perusahaan yang baik sehingga memperoleh performa yang baik pula. Salah satu kekuatan dalam membangun kompetensi yang baik bagi karyawan adalah pemanfaatan pengalaman kerja untuk terus bertumbuh dan menjadi pribadi yang lebih berkompeten menghadapi tantangan kerja di era digital pada khususnya. Hal ini sesuai dengan temuan pada penelitian ini yakni indikator yang berkontribusi besar dalam membangun kompetensi karyawan adalah keterampilan/ skill. Keterampilan/ skill akan muncul seiring dengan pengalaman kerja yang dimiliki seseorang. Di mana kedewasaan dalam bekerja menjadi salah satu yang dapat diperoleh dari adanya pengalaman kerja. Lebih lanjut menurut Yang et al (2016) pengalaman kerja berupa kegagalan atau keberhasilan dalam kerja memungkinkan seseorang untuk bijak dalam menghadapi berbagai situasi kerja yang sulit untuk diprediksi. Dengan demikian, disarankan untuk pihak bank BTN cabang Makassar untuk memperhatikan aspek pengalaman kerja dalam menempatkan karyawan di unit kerja yang bersifat strategis.

Temuan lain yang diperoleh pada penelitian ini adalah masih ada karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang ditekuni. Misalnya masih terdapat beberapa karyawan dari cakupan pendidikan di luar Fakultas Ekonomi dan Bisnis, bahkan ada yang dari latar belakang keguruan yang secara keilmuan tidak memiliki keterikatan dengan aktifitas perbankan. Hal ini menjadi masalah yang perlu mendapat perhatian, karena untuk membangun kompetensi di bidang ini bagi mereka yang memiliki latar pendidikan yang tidak sesuai dengan jobdesknya tentu perlu waktu yang lebih lama untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja. Dengan demikian, disarankan kepada bank BTN cabang Makassar untuk menerapkan kualifikasi pendidikan yang ketat dalam penerimaan karyawan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam merekrut karyawan kompeten.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Fazrin & Sutarwati, 2024) yang menemukan fakta empiris bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap penempatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang proaktif dalam meningkatkan dan menyelaraskan kompetensi karyawannya dengan posisi yang tepat dapat mencapai hasil yang lebih optimal, mendukung pertumbuhan berkelanjutan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi di antara karyawan

- 2) **Hipotesis 2 (H2):** Menguji apakah kompetensi (X) memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2). Nilai signifikansi adalah 0.808, jauh di atas threshold 0.05, yang berarti hipotesis ini ditolak, menunjukkan bahwa tidak

ada hubungan langsung yang signifikan antara kompetensi dan kinerja karyawan sehingga **hipotesis ditolak**.

Meskipun menurut hipotesis, kompetensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mereka, dalam konteks spesifik berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Makassar, beberapa alasan yang menjelaskan mengapa kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan diantaranya yaitu faktor lingkungan kerja dapat memiliki peran yang lebih dominan dalam menentukan kinerja karyawan dibandingkan dengan kompetensi individu. Lingkungan kerja di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Makassar mungkin sudah sangat kondusif, mendukung, dan memfasilitasi karyawan untuk bekerja secara efektif, terlepas dari tingkat kompetensi individual mereka. Misalnya, jika lingkungan kerja sudah sangat terstruktur, kolaboratif, dan didukung oleh sistem manajemen yang baik, maka karyawan dengan berbagai tingkat kompetensi bisa mencapai kinerja yang optimal.

Pertimbangan bahwa kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor sistemik dan organisasional daripada oleh atribut individu seperti kompetensi. Faktor-faktor seperti kejelasan peran, dukungan manajerial, dan sumber daya yang ada dapat secara signifikan menentukan kinerja, terlepas dari kompetensi individu karyawan. Program pelatihan dan pengembangan yang kuat dapat membantu mengkompensasi kekurangan kompetensi individu. Melalui pelatihan yang terus-menerus, karyawan dapat meningkatkan kemampuan mereka dan tetap update dengan perkembangan terbaru di bidang mereka, yang pada gilirannya bisa meningkatkan kinerja keseluruhan (Wilton, 2019).

Disamping itu lingkungan kerja yang sangat terstruktur dan kolaboratif, yang didukung oleh sistem manajemen yang efektif, dapat menyediakan kerangka kerja yang memudahkan semua karyawan untuk berkinerja baik. Ini termasuk proses kerja yang jelas, komunikasi yang baik antara tim, dan kepemimpinan yang kuat, yang semua dapat meningkatkan produktivitas karyawan secara keseluruhan, terlepas dari tingkat kompetensi individu mereka.

Nurlindah & Rahim (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih holistik dalam strategi pengembangan karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selanjutnya hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu dari Tahalele et al (2023) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pada penelitian lain dari Bagia & Cipta (2019) juga menemukan fakta empiris bahwa kompetensi dan pengendalian kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kesamaan dari kedua hasil temuan sebelumnya yakni menawarkan kontribusi signifikan terhadap pemahaman kita tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di tempat kerja dan menunjukkan bahwa pendekatan yang holistik dan multifaset dalam pengembangan SDM dapat menghasilkan manfaat yang signifikan bagi organisasi.

- 3) **Hipotesis 3 (H3):** Menguji apakah penempatan kerja (Y1) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2). Dengan nilai signifikansi 0.002, yang juga di bawah 0.05, hipotesis ini diterima, menunjukkan bahwa penempatan kerja

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga **hipotesis diterima**.

Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Makassar bisa ditinjau dari beberapa perspektif. Pertama, penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi karyawan dapat meningkatkan motivasi mereka. Karyawan yang merasa bahwa keahlian dan bakat mereka digunakan secara efektif cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan.

Penempatan yang tepat memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien. Ketika karyawan ditempatkan di posisi yang sesuai dengan keahlian dan pengalaman mereka, mereka bisa bekerja dengan lebih efektif, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan produktivitas. Ini tidak hanya menguntungkan karyawan secara individu tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Penempatan kerja yang baik dapat membantu dalam pengembangan karir karyawan. Dengan ditempatkan di posisi yang memungkinkan pertumbuhan dan pembelajaran, karyawan dapat meningkatkan kompetensi mereka dan mempersiapkan diri untuk peran yang lebih besar di masa depan. Hal ini tidak hanya memenuhi aspirasi karyawan tetapi juga membantu organisasi dalam membangun pipeline talenta internal yang kuat.

Penempatan kerja yang sesuai mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa mereka berada di posisi yang tepat lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka, yang berkurangnya turnover dan absen. Kepuasan kerja yang tinggi ini juga berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif, meningkatkan moral dan kerjasama tim, yang semua berdampak positif pada kinerja organisasi. Penempatan kerja memainkan peran kritical dalam mengoptimalkan kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Makassar. Penempatan yang strategis dan memperhatikan kompetensi, aspirasi, dan kebutuhan pengembangan karyawan dapat membawa manfaat yang signifikan baik untuk individu karyawan maupun organisasi secara keseluruhan

- 4) **Hipotesis 4 (H4):** Menguji apakah kompetensi (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui penempatan kerja (Y1), yang berarti pengujian ini menguji efek mediasi dari penempatan kerja. Dengan nilai signifikansi 0.003, hipotesis ini diterima. Ini menunjukkan bahwa penempatan kerja memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan secara signifikan sehingga **hipotesis diterima**.

Pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi penempatan kerja adalah topik yang kompleks yang mencakup berbagai aspek manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi. Di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Makassar, interaksi antara kompetensi karyawan, penempatan kerja, dan kinerja karyawan menunjukkan dinamika yang dinamis. Temuan ini menunjukkan bahwa penempatan kerja yang efektif berperan sebagai mediator penting dalam mengoptimalkan kinerja karyawan berdasarkan kompetensi mereka. Kajian ini menekankan pentingnya pemahaman mendalam mengenai keterampilan dan keahlian karyawan dalam menentukan penempatan yang paling sesuai, yang selanjutnya dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi.

Kompetensi karyawan merupakan fondasi dari kinerja individu dan organisasi. Ini mencakup keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan perilaku yang mempengaruhi cara karyawan melaksanakan tugasnya. Dalam konteks perbankan, kompetensi ini bisa berkaitan dengan analisis keuangan, layanan pelanggan, penggunaan teknologi, dan kerja sama tim. Ketika karyawan memiliki kompetensi yang relevan, mereka lebih mampu menghadapi tantangan pekerjaan, berinovasi, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Penempatan kerja berperan sebagai mediator penting antara kompetensi dan kinerja. Penempatan yang sesuai memastikan bahwa karyawan ditempatkan di posisi yang memanfaatkan kekuatan dan minat mereka. Hal ini tidak hanya memaksimalkan penggunaan kompetensi individu tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi, yang keduanya adalah determinan kunci dari kinerja karyawan. Sebuah penempatan yang kurang tepat, sebaliknya, bisa mengurangi efektivitas karyawan, meredam motivasi, dan pada akhirnya, mengganggu kinerja.

Kinerja karyawan merupakan hasil akhir dari interaksi ini, mencerminkan efektivitas individu dan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi. Kinerja yang tinggi tercapai ketika karyawan dengan kompetensi yang tepat ditempatkan dalam peran yang memungkinkan mereka untuk menggunakan dan mengembangkan kompetensi tersebut. Dalam konteks PT. Bank Tabungan Negara, kinerja ini bisa diukur melalui berbagai metrik, termasuk pencapaian target, kualitas layanan pelanggan, inovasi, dan kolaborasi tim.

Manajemen sumber daya manusia di PT. Bank Tabungan Negara harus secara strategis menilai dan mengembangkan kompetensi karyawan serta menempatkan mereka dalam peran yang memaksimalkan potensi ini. Ini melibatkan proses seleksi yang cermat, pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, serta sistem penilaian kinerja yang efektif. Investasi dalam kompetensi karyawan dan penempatan kerja strategis tidak hanya meningkatkan kinerja individu dan tim tetapi juga memperkuat keunggulan kompetitif bank dalam industri yang sangat kompetitif.

Pendekatan holistik yang mengintegrasikan pengembangan kompetensi dengan penempatan kerja strategis memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif dan tanggap terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Ini membentuk budaya belajar dan adaptasi yang dapat mempercepat inovasi dan pertumbuhan. Pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja melalui mediasi penempatan kerja di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Makassar adalah proses dinamis yang memerlukan perhatian berkelanjutan terhadap kecocokan antara karyawan dan peran mereka. Ini menekankan pentingnya manajemen sumber daya manusia yang proaktif dan strategis dalam mengembangkan, mengevaluasi, dan memanfaatkan kompetensi karyawan untuk mencapai kinerja maksimal.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Dyah (2021) yang menemukan fakta empiris bahwa untuk mendesain ulang pekerjaan dan pelatihan bagi karyawan perlu dipastikan agar dapat tingkat kinerja yang tinggi. Disamping itu ditekankan pula perlunya intervensi yang tepat dalam desain ulang pekerjaan dan pengembangan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik karyawan. Hal ini memungkinkan perusahaan tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga keselarasan kompetensi karyawan dengan tuntutan tugas mereka. Pengembangan pelatihan yang ditargetkan berdasarkan analisis kompetensi detail dapat secara signifikan mengurangi kesenjangan kinerja dan meningkatkan

efektivitas operasional secara keseluruhan. Ini menunjukkan pentingnya strategi sumber daya manusia yang adaptif dan responsif terhadap dinamika internal perusahaan

SIMPULAN

kompetensi karyawan berhubungan erat dengan penempatan kerja, di mana karyawan dengan kompetensi yang lebih tinggi cenderung ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian mereka. Namun, kompetensi tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, mengindikasikan bahwa faktor lain juga berperan dalam menentukan kinerja. Penempatan kerja yang tepat ternyata sangat penting untuk kinerja karyawan, dan berfungsi sebagai mediator antara kompetensi dan kinerja. Artinya, kompetensi karyawan dapat meningkatkan kinerja jika mereka ditempatkan dalam peran yang sesuai dengan kemampuan mereka.

Referensi :

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Bairizki, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi)-Jilid 1 (Vol. 1)*. Pustaka Aksara.
- Bangun, W. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Bank BTN. (2022). *Laporan Tahunan*.
- Benu, Y. S. I. P., Putri, S. M. S. S., Hartanto, C. F. B., Marginingsih, R., Supriyanto, A., & Maharani, I. A. K. (2020). *Human Resource Management (HRM) In Industry 5.0*. Zahir Publishing.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560–569.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human Resource Management*. Bloomsbury Publishing.
- Cherif, F. (2020). The Role of Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Predicting Organizational Commitment in Saudi Arabian Banking Sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529–541.
- Fahmi, I., & Ali, H. (2022). Determination of Career Planning and Decision Making: Analysis of Communication Skills, Motivation and Experience (Literature Review Human Resource Management). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(5), 823–835.
- Hamsinah, H. (2023). The Role of Electronic Human Resource Management (E-HRM) and Career Planning on the Performance of Bank Employees in South Tangerang. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1).
- Lubis, A. S., Lumbanraja, P., Absah, Y., & Silalahi, A. S. (2022). *Human Resource Competency 4.0 and Its Impact on Bank Indonesia Employees' Readiness for*

Transformational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 35(4/5), 749-779.

Mahapatro, B. (2021). *Human Resource Management*. New Age International (P) ltd.

Masum, A. K. M., Azad, M. A. K., & Beh, L.-S. (2016). The Role of Human Rresource Management Practices in Bank Performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(3-4), 382-397.

McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.

Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The Effects of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786.

Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpini, J. (2023). *Human Resource Management*. John Wiley & Sons.

Vuong, B. N., & Suntrayuth, S. (2019). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Engagement and Moderating Role of Gender and Marital Status: An Evidence From The Vietnamese Banking Industry. *Management Science Letters*, 10(7), 2020.

Wilton, N. (2019). *An introduction to Human Resource Management*. An Introduction to Human Resource Management, 1-632.