

**PENGARUH REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI PENEMPATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong)**

Irfioni Cornely Islami<sup>1)</sup>, Nilam Anggar Sari<sup>2)</sup>, Ali Akbar<sup>2)</sup>, & Mawardi<sup>4)</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Kutai Kartanegara

<sup>2,3</sup>Manajemen, Universitas Kutai Kartanegara

<sup>1,2,3</sup>Jl. Gunung Kombeng No. 27, Tenggarong, 75512

E-mail: [cornelyirfioni@gmail.com](mailto:cornelyirfioni@gmail.com)<sup>1)</sup>, [nilamanggarsari@gmail.com](mailto:nilamanggarsari@gmail.com)<sup>2)</sup>  
[aliazkiyya@yahoo.com](mailto:aliazkiyya@yahoo.com)<sup>3)</sup>, [mawardi@unikarta.ac.id](mailto:mawardi@unikarta.ac.id)<sup>4)</sup>

**Abstract**

*The problem that occurred at PT. BPD Kaltim-Kaltara Tenggarong Branch Office that there are still many customers waiting for service queues with a long duration of time, although it is undeniable that employees has implemented the existing procedures in the company effectively and efficiently. The purpose of this study was to identify and examine the effect of recruitment and selection on employee performance through job placement as an intervening variable. Data collection was carried out by distributing questionnaires to employees of PT. BPD Kaltim-Kaltara Tenggarong Branch Office, totaling 68 respondents. This study uses quantitative methods with census techniques. The data obtained was then processed using a structural equation model (SEM PLS 4). The results showed that (1) recruitment did not affect performance (2) recruitment did not affect job placement (3) selection had an effect on performance (4) selection had no effect on job placement (5) job placement had no effect on performance (6) recruitment does not affect performance through job placement (7) selection does not affect performance through placement.*

**Keywords:** *Recruitment, Selection, Work Placement, Employee Performance*

**PENDAHULUAN**

Saat ini kompetisi di bidang ekonomi semakin meningkat, hal ini mengharuskan para pesaing bisnis membuat perubahan-perubahan dengan menggunakan konsep-konsep yang relevan untuk mencapai tujuan termasuk dunia perbankan. Dunia perbankan, yang semakin berkembang setiap tahunnya memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien, agar dapat berubah dan menyesuaikan dengan perkembangan masa. Keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan bukan hanya ditentukan dengan keberhasilan mengelola keuangan tetapi manajemen SDM yang efektif dan efisien juga merupakan unsur terpenting dalam perusahaan atau organisasi. Pada hakikatnya, sumber daya berupa manusia yang dipekerjakan di suatu perusahaan atau organisasi adalah penggerak, pemikir, dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi yaitu mencari laba sebesar-besarnya dan meningkatkan laba dari tahun ke tahun. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang cukup potensial dan sangat dominan ini perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi optimal terhadap visi dan misi perusahaan.

Peningkatan kualitas kinerja merupakan tujuan dari setiap perusahaan yang ingin mengembangkan perusahaannya. Adapun kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja (Anshori, 2019).

Industri perbankan telah mengalami perubahan besar selama beberapa tahun terakhir dan menjadi industri yang sarat akan persaingan, sehingga menjadi tantangan bagi Bank Kaltimtara yang merupakan bank pembangunan daerah untuk tidak sekedar mampu bertahan, tetapi dapat pula bersaing dan dipercaya oleh masyarakat. Permasalahan tersebut dibutuhkan proses rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja yang baik demi mendapatkan calon karyawan yang dibutuhkan perusahaan

PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong agar memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

**Tabel 1. Daftar Pegawai PT. BPD Kaltim-Kaltara Periode 31 Oktober 2022 Kantor Cabang Tenggarong**

No	Jabatan	Jumlah	Jenis Kelamin
1	Pemimpin Cabang Tenggarong	1	Laki-Laki
2	Pemimpin Bidang	2	Perempuan
3	Penyelia Prospek Customer & Layanan Prioritas	1	Perempuan
4	Penyelia Kredit Komersial	1	Perempuan
5	Penyelia Kredit Konsumer	1	Perempuan
6	Penyelia Kredit Recovery	1	Laki-Laki
7	Penyelia Layanan Nasabah	1	Perempuan
8	Koordinator	2	Perempuan
9	Penyelia Teknologi Informasi & Akuntansi	1	Laki-Laki
10	Penyelia Sumber Daya Manusia & Umum	1	Laki-Laki
11	Penyelia Ris Review & Credit Operation	1	Perempuan
12	Staff Pegawai Tetap	48	22 Laki-Laki & 26 Perempuan
13	Staff Pegawai Kontrak	7	1 Laki-Laki & 6 Perempuan

Sumber : PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong, 2023

Proses rekrutmen yang dilakukan oleh PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong mensyaratkan dasar sumber penarikankaryawan pada kualifikasi seperti: (1) Pria/Wanita, (2) Usia maksimal 22 tahun, (3) Berpenampilan dan berkepribadian menarik, (4) Pendidikan terakhir minimal D3 dengan IPK 2,7 (skala 4.00), (5) Tinggi badan minimal 165 cm (pria) dan minimal 155 cm (wanita) dengan berat badan ideal dan postur tubuh proporsional, (6) memiliki kemampuan komunikasi yang baik, (7) Sehat jasmani dan rohani, (8) Dapat mengoperasikan komputer dan menguasai *software office*, (9) Bersedia ditempatkan di seluruh jaringan kantor PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong. Dilihat dari sisi sumber rekrutmen PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong memiliki dua sumber yaitu internal dan eksternal. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menajdi pegawai perusahaan, yang sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan (*transfer*), dipromosikan (promosi), atau didemosi (demosi) untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi yang akan dilakukan. Sementara, dilihat dari sumber eksternal adalah suatu kebijakan perekrutan karyawan dengan memberikan kesempatan pada semua orang diluar perusahaan untuk menduduki jabatan yang kosong. Pada aspek metode penarikan pegawai, PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong memiliki dua metode penarikan pegawai yaitu metode penarikan terbuka dan tertutup. Metode penarikan tertutup dilakukan ketika ada penarikan tenaga kerja, informasi hanya diberikan kepada pegawai atau orang-orang tertentu saja. Sementara, metode terbuka dilakukan ketika terdapat penarikan tenaga kerja, informasi disebarkan secara luas ke masyarakat dengan memasang iklan pada media massa.

Proses seleksi karyawan yang dilakukan oleh PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong dilakukan dengan tahap- tahap sebagai berikut: Tahap pertama, yaitu tahap pemberkasan dengan membawa berkas asli dan pengukuran tinggi badan. Tahap kedua, yaitu wawancara dengan pihak HRD/SDM dan pimpinan layanan operasional sampai dengan pimpinan cabang PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong. Tahap Ketiga, yaitu tahapan tes dan wawancara psikotest. Tahap Keempat, yaitu tahapan *medical check up*. Tahap Kelima adalah tahapan wawancara oleh kantor pusat PT. BPD Kaltim-Kaltara. Proses penempatan kerja yang dilakukan oleh PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong yaitu menempatkan calon karyawan yang pada jabatan yang dibutuhkan sesuai dengan informasi perekrutan. Penempatan pekerja perlu diperhatikan karena salah dalam menempatkan pegawai akan berakibat fatal.

Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan Manajer penyelia SDM dan Umum PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong, berkaitan dengan kinerja karyawan terdapat

permasalahan sebagai berikut : “Kinerja karyawan menunjukkan bahwa dilapangan masih banyak *customer* yang mengeluhkan waktu tunggu antrian pelayanan dengan durasi waktu yang cukup lama”. Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan belum mencapai target output yang maksimal yang harus dihasilkan perorangan per jam kerja baik dari sisi kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. meskipun tidak dipungkiri karyawan PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong sudah menjalani proseduryang ada diperusahaan dengan efektif dan efisien.

Dilihat dari sisi rekrutmen dan seleksi, terdapat realita bahwa ada kesenjangan dalam proses perekrutan dimana masih banyak pelamar dengan latar belakang pendidikan SMA namun bisa tersaring dalam proses rekrutmen SDM pada PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong yang berdasarkan kualifikasinya mencantumkan persyaratan dengan pendidikan minimal D3. Padahal perbankan harus dikelola oleh orang yang professional tentang perbankan dan proses itu dimulai dari proses seleksi yang memenuhi persyaratan atau kualifikasi.

Rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja merupakan satu kesatuan sistem yang diterapkan oleh setiap perusahaan dan organisasi dalam memanajerial karyawannya agar dapat mencapai tujuan. Mengingat sangat pentingnya proses rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja bagi perusahaan maupun organisasi, maka perusahaan harus menentukan standar proses dalam melakukan ketiga hal tersebut. Diharapkan dengan adanya proses rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja yang baik dan efektif akan berdampak pada kinerja karyawan yang berkualitas dan berprestasi serta perkembangan perusahaan kedepannya.

## **METODE PENELITIAN**

### **Definis Operasional**

#### **Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah bagaimana seorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya (Poernomo, 2019).

Menurut Bangun (2012:233) dalam (Wijaya & Andreani, 2015) menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 indikator yaitu :

1. Kuantitas pekerjaan  
Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan, misalnya :Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorangan per jamkerja.
2. Kualitas pekerjaan  
Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu, misalnya : Melakukan pekerjaan sesuai dengan operation manual dan Melakukan pekerjaan sesuai dengan inspection manual.
3. Ketepatan waktu  
Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya, misalnya : Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.
4. Kehadiran  
Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan, misalnya : Datang tepat waktu dan Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan
5. Kemampuan kerja sama  
Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya, misalnya : Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas, menghargai rekan kerja satu sama lain dan bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.

#### **Penempatan Kerja**

Penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Sebagaimana besar tugas penempatan diambil alih oleh manajemen lini, dalam hal ini atasan langsung karyawan yang bersangkutan (Anshori, 2019a).

Ada beberapa indikator untuk mengukur penempatan karyawan menurut beberapa ahli. Menurut (Suwatno dan Priansa 2011, 71) dalam (Anshori, 2019) adalah sebagai berikut:

1. Prestasi akademis  
Prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan, sebelumnya harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan dimana pegawai yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaan serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Pegawai yang memiliki prestasi akademis yang tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang diperkirakan dia mampu mengembannya.
2. Pengetahuan  
Pengetahuan atau knowledge merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi. Pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, informal, membaca buku, dan lain-lain.
3. Keterampilan  
Keterampilan berasal dan kata trampil yang artinya cakap, mampu, dan cekatan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Dengan meningkatkan ketrampilan karyawan maka diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana sebelumnya. Sebab karyawan yang menguasai ketrampilan tertentu dalam bekerjadiharapkan tidak perlu pengawasan karena hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat teratasi.
4. Pengalaman  
Pengalaman Kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh. Seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dikuasai dan dimiliki dan telah melaksanakan pekerjaan dengan baik. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaiman kerja adalah sebagai berikut: a) Pengalaman Kerja, b) Sikap Karyawan, c) Latar Belakang Pribadi, d) Kondisi Fisik dan Mental, e) Minat dan Bakat Karyawan.

### **Rekrutmen**

Menurut Kasmir (2018) Rekrutmen adalah proses yang di lakukan perusahaan dalam mencari sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk bergabung dengan organisasi dan mendorong mereka untuk melamar lowongan pekerjaan yang ada.

Menurut Hasibuan dalam (Simbolon, 2018) indikator-indikator dari variabel proses rekrutmen antara lain:

1. Dasar Sumber Penarikan Pegawai. Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang telah ditentukan untuk diduduki jabatan tersebut. Job spesifikasi harus diuraikan secara rinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan pekerjaan tersebut. Misalnya pada usia, pendidikan, jenis kelamin, dan kesehatan.
2. Sumber Rekrutmen. Adapun sumber-sumber adalah sebagai berikut :
  - a. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai perusahaan, yang sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan (transfer), dipromosikan (promosi), atau didemosi (demosi) untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi yang akan dilakukan.
  - b. Sumber eksternal adalah suatu kebijakan perekrutan karyawan dengan memberi kesempatan kepada semua orang diluar perusahaan untuk menduduki jabatan yang kosong.
3. Metode Penarikan Pegawai. Adapun ada 2 sumber penarikan pegawai :
  - a. Metode Tertutup Ketika ada penarikan tenaga kerja, informasi hanya diberikan kepada pegawai atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang baik sangat sulit.

- b. Metode Terbuka Ketika ada penarikan tenaga kerja, informasi disebarakan secara luas ke masyarakat dengan memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik. Dengan metode ini diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang kualifait lebih besar.

### Seleksi

Seleksi merupakan Proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam perusahaan (Rahim et al., 2018).

Menurut Siagian (2008:48) dalam (Simbolon, 2018) indikator-indikator seleksi adalah kesesuaian pengetahuan, keterampilan, kemampuan calon pegawai dengan pekerjaan, kesesuaian kebutuhan calon pegawai dengan lingkungan perusahaan dan kesesuaian antara nilai-nilai personal calon pegawai dengan perusahaan. Adapun indikator-indikator seleksi yaitu :

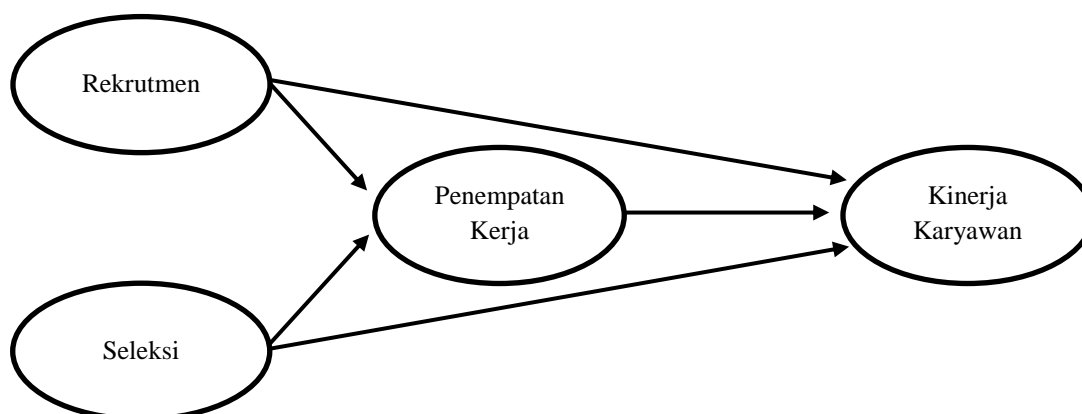
1. Pengalaman  
Pengalaman kerja adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja di organisasi melalui pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggungjawab dari pekerjaan sebelumnya, karena pengalaman kerja sangat penting perannya dalam organisasi.
2. Tes tertulis Bentuk tes tertulis ini menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Tes wawancara Wawancara adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (*acceptability*) seorang pelamar.

### Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2017) populasi merupakan sebuah wilayah generalisasi yang terdapat objek dan subyek yang mempunyai kualitas, kuantitas dan karakteristik yang nantinya akan di tetapkan oleh penulis untuk di pelajari dan untuk mendapatkan kesimpulannya. Maka, Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dan kontrak PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong sebanyak 68 orang.

Sampel, Metode yang digunakan dalam penarikan sampel ini adalah sampling jenuh atau sensus. Pengertian sampling jenuh atau sensus menurut Sugiyono (2008:78) dalam (Putri & Nyoman, 2017), "Sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampling jenuh adalah sensus." Hal ini dikarenakan penelitian yang dilakukan merupakan penelitian sensus dimana metode ini berlaku jika anggota populasi relatif kecil atau mudah dijangkau. Sehingga sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 68 orang.

### Kerangka Pikir



**Gambar 1. Kerangka Pikir**

Berdasarkan kerangka pikir maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut :

1. Bahwa rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Bahwa seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Bahwa rekrutmen berpengaruh terhadap penempatan kerja.
4. Bahwa seleksi berpengaruh terhadap penempatan kerja.
5. Bahwa penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Bahwa rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui penempatan kerja.
7. Bahwa seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui penempatan kerja.

### Model Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan bantuan software Smart-PLS Versi 4 dengan metode perhitungan *Second order Factor* yang diajukan dalam penelitian ini. SEM mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya. Selain itu dalam SEM dapat dilakukan uji bootstrapping terhadap struktural model yang bersifat *outer model* dan *inner model*. Karena dalam penelitian ini menggunakan indikator untuk mengukur setiap konstraknya, dan juga model pengukuran yang bersifat struktural maka diputuskan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) menurut Ghazali (2006) dalam (Pranoto & Mawardi, 2021) *Partial Least Square* (PLS) merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian.

### Merancang Model Pengukuran (Outer Model)

*Outer Model* adalah model pengukuran yang menghubungkan indikator dengan variabel latennya yang digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Perancangan model pengukuran (*outer model*) menentukan sifat indikator dari setiap variabel laten, apakah reflektif atau formatif, berdasarkan definisi operasional variabel. Melalui proses iterasi algoritma, parameter model pengukuran (*convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*) diperoleh, termasuk R<sup>2</sup> sebagai parameter ketepatan prediksi. Pada PLS perancangan *outer model* sangat penting untuk indikator reflektif maupun formatif. Outer Model digunakan untuk menguji validitas variabel dan reliabilitas instrumen.

#### a. Uji Validitas

##### 1. *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score yang dihitung dengan PLS. Menurut (Chin, 1998, Ghazali : 2008) dalam (Pranoto & Mawardi, 2021) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *cross loading* berkisar antara 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup memadai.. ukuran korelasi dikatakan valid jika berkorelasi lebih dari >0.70 dengan konstruk yang diukur.

##### 2. *Discriminant Validity* atau dengan *Average Variance Extracted* (AVE)

Pengukuran indikator reflektif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Bilamana nilai *cross loading* setiap indikator pada variabel bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dikatakan *valid*.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai square root of *average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan ukuran *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50 (Ghozali, 2014:40) dalam (Pranoto & Mawardi, 2021).

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada model SEM-PLS digunakan sebagai salah satu evaluasi untuk model pengukuran (*outer model*). Variable laten dapat dikatakan mempunyai realibilitas yang baik apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai *crobach's alpha* lebih besar dari 0,7.

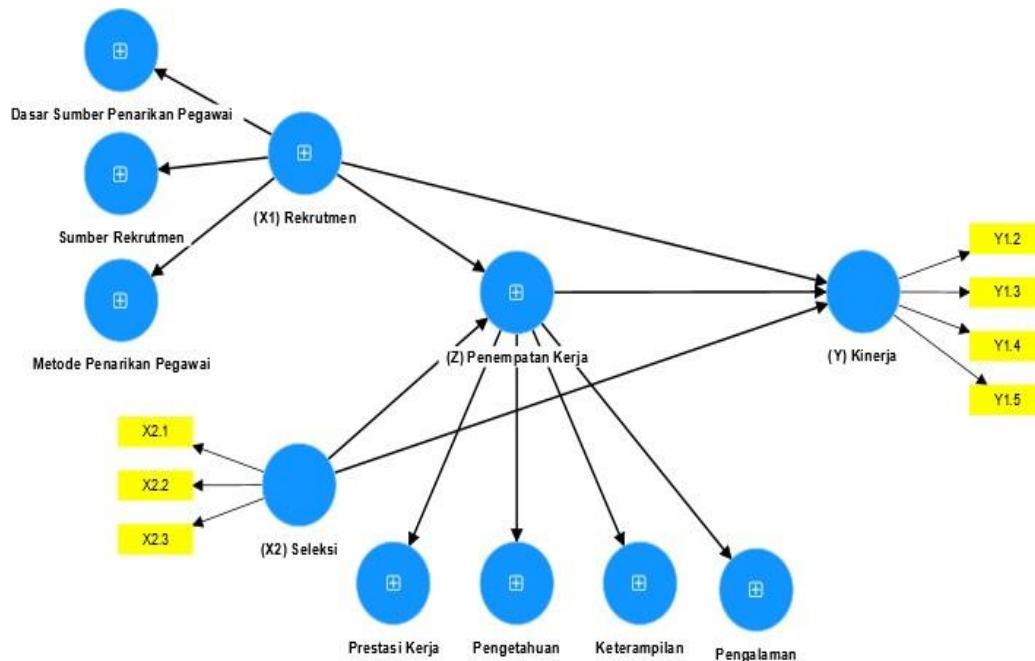
### Merancang Model Struktural (Inner Model)

Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015) dalam (Pranoto & Mawardi, 2021) model struktural (*Inner model*) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel

laten. Hal ini digunakan untuk melihat dan meyakinkan hubungan antara konstruk atau antar variable laten yang dibuat.

### Konstruksi Diagram Jalur

Mengkonstruksi diagram jalur yang didapat dari perancangan *inner model* dan *Outer model*. Bentuk Persamaan Struktural untuk PLS dipandang secara umum dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 2. Model Analisis Persamaan Struktural

### Pengujian Hipotesis

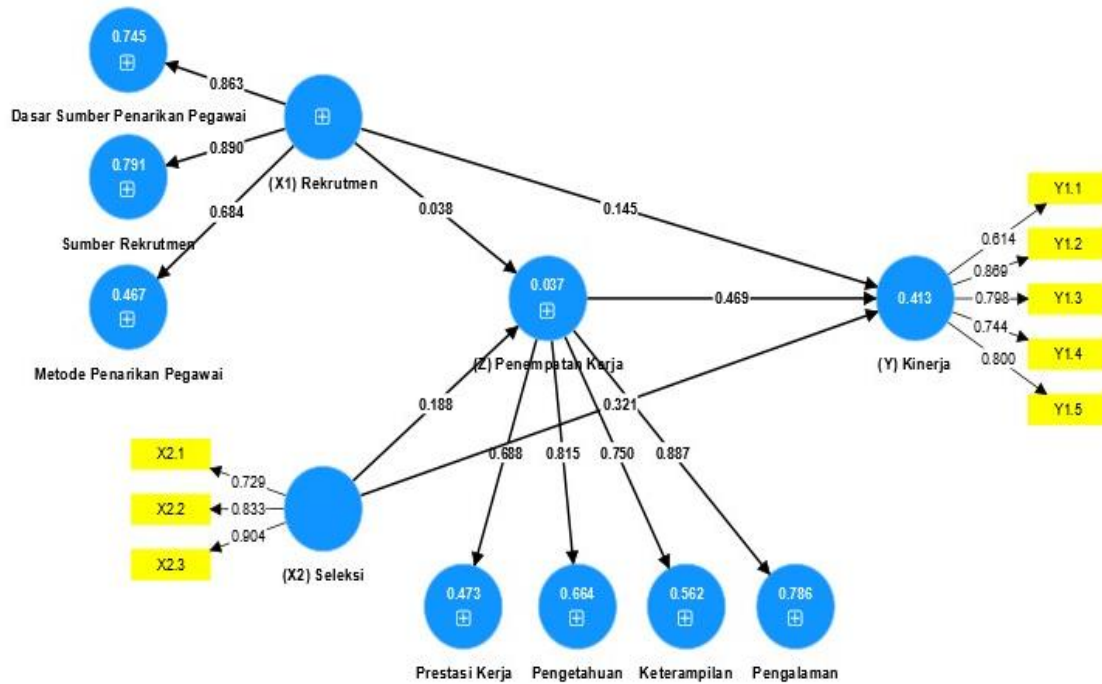
Berdasarkan tujuan dari penelitian, maka rancangan uji hipotesis yang dibuat berdasarkan tujuan penelitian. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, sehingga batas ketidaktepatan sebesar  $(\alpha) = 5\% = 0,05$  dan menghasilkan nilai t-tabel untuk hipotesis onetailed atau hipotesis satu ekor sebesar 1,96 sehingga dapat disimpulkan jika nilai t-statistik tidak lebih kecil dari nilai t-tabel (t-statistik < 1,96), maka hipotesis yang diajukan diterima.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut Ghazali (2008) (Pranoto) dalam PLS pengolahan data memerlukan dua tahap untuk menilai fit model dari sebuah penelitian. Tahap-tahap tersebut mencakup tahap analisis atau evaluasi terhadap model pengukuran, dan analisis model struktural. Analisis model pengukuran dilakukan dengan melakukan tes validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Terdapat tiga kriteria di dalam menggunakan teknik analisis data dengan Smart-PLS untuk menilai validitas dan reliabilitas (*outer model*) yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, *average variance extracted (AVE)* dan *composite reliability*.

### Uji Validitas dengan *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antar item/skor component score yang diestimasi dengan software Smart-PLS. Untuk penelitian ukuran untuk indikator reflektif individual dikatakan valid jika nilai cross loading dan outer loading  $\geq 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Berikut ini perhitungan awal dari Smart-PLS Versi 4 hasil untuk *outer loading* untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel 2 dan untuk hasil model penelitian ini dapat digambarkan seperti tampak gambar 3 sebagai berikut



Gambar 3. Diagram PLS Algorithm

Sumber : Output Smart-PLS, 2023

Tabel 2. Outer Loading

Indikator	Rekrutmen	Seleksi	Penempatan Kerja	Kinerja
X1.1	0,863			
X1.2	0,636			
X1.3	0,788			
X1.4	0,664			
X1.5	0,038			
X2.1		0,729		
X2.2		0,833		
X2.3		0,904		
Z1.1			0,586	
Z1.2			0,684	
Z1.3			0,815	
Z1.4			0,750	
Z1.5			0,600	
Z1.6			0,642	
Z1.7			0,583	
Z1.8			0,832	
Z1.9			0,816	
Y1.1				0,614
Y1.2				0,869
Y1.3				0,798
Y1.4				0,744
Y1.5				0,800

Sumber : Output Smart-PLS 2023



Berdasarkan tabel nilai *outer loading* di atas, maka indikator X1.2, X1.4, X1.5, Z1.1, Z1.2, Z1.5, Z1.6, Z1.7, Y1.1 (Angka yang dicetak merah) harus dikeluarkan dari model karena memiliki nilai *factor loading* kurang dari 0,70 dan tidak signifikan. Sehingga menghasilkan diagram sebagai berikut :

**Tabel 3. Outer Loading (Sesudah Eliminasi)**

Indikator	Rekrutmen	Seleksi	Penempatan Kerja	Kinerja
X1.1	<b>0,904</b>			
X1.3	<b>0,879</b>			
X2.1		<b>0,754</b>		
X2.2		<b>0,815</b>		
X2.3		<b>0,891</b>		
Z1.3			<b>0,826</b>	
Z1.4			<b>0,767</b>	
Z1.8			<b>0,865</b>	
Z1.9			<b>0,874</b>	
Y1.2				<b>0,851</b>
Y1.3				<b>0,829</b>
Y1.4				<b>0,785</b>
Y1.5				<b>0,838</b>

Sumber : Output Smart-PLS 2023

Berdasarkan tabel nilai *outer loading* di atas, Masing-masing indikator telah memenuhi *convergent validity* (setelah indikator X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, Z1.1, Z1.2, Z1.5, Z1.7, Y1.1 dihapus) karena semua *factor loading* berada diatas 0,70. Dapat disimpulkan bahwa model empirik yang ditunjukkan pada tabel 3 diatas merupakan model empirik yang disusun dengan indikator yang valid dan signifikan dalam membentuk masing-masing variabel latennya.

#### Uji Validitas dengan Discriminant Validity

Indikator reflektif *discriminant validity* dapat dilihat pada *cross-loading* antara indikator dengan variabel latennya. Jika korelasi variabel dengan indikator lebih besar daripada ukuran variabel laten lainnya, maka hal itu menunjukkan bahwa variabel laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran blok lainnya (Ghozali, 2008) dalam (Pranoto & Mawardi, 2021). Berikut hasil output nilai *cross-loading* pada *discriminant validity* dari Smart-PLS.

**Tabel 4. Cross Loading**

Indikator	Rekrutmen	Seleksi	Penempatan Kerja	Kinerja
X1.1	<b>0,904</b>	-0,054	0,169	0,158
X1.3	<b>0,879</b>	-0,024	-0,008	0,086
X2.1	0,028	<b>0,754</b>	0,208	0,372
X2.2	-0,134	<b>0,815</b>	0,097	0,294
X2.3	-0,028	<b>0,891</b>	0,046	0,357
Z1.3	0,131	0,165	<b>0,826</b>	0,496
Z1.4	0,162	0,191	<b>0,767</b>	0,426
Z1.8	0,055	0,148	<b>0,865</b>	0,335
Z1.9	-0,005	0,055	<b>0,874</b>	0,373
Y1.2	0,244	0,515	0,462	<b>0,851</b>
Y1.3	0,198	0,296	0,354	<b>0,829</b>
Y1.4	-0,049	0,089	0,422	<b>0,785</b>
Y1.5	-0,019	0,362	0,416	<b>0,838</b>

Sumber : Output Smart-PLS 2023

Hasil dari *cross loadings* untuk melihat validitas diskriminan. Nilai loading indikator terhadap konstraknya harus lebih besar dibanding nilai loading indikator dengan konstruk lainnya. dari tabel 4 cross loading diatas, kriteria tersebut telah terpenuhi. Dalam tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada konstruk lainnya. maka menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran lebih baik daripada ukuran balok lainnya.

#### **Average Variant Extracted (AVE)**

Salah satu metode untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari ( $\sqrt{AVE}$ ) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik jika akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya dalam model (Fornell dan Lacker, 1981, Ghazali (2008) dalam (Pranoto & Mawardi, 2021), seperti terlihat dari output di bawah ini.

**Tabel 5. Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	AVE	Akar Kuadrat AVE	Keterangan
Rekrutmen	0,795	0,892	Valid
Seleksi	0,676	0,822	Valid
Penempatan Kerja	0,659	0,812	Valid
Kinerja	0,682	0,826	Valid

Sumber : Output Smart-PLS 2023

**Tabel 6. Correlations Of The Latent Variables Dan Akar AVE**

Variabel	X1	X2	Y1	Y2
Rekrutmen	0,892			
Seleksi	-0,045	0,822		
Kinerja	0,139	0,432	0,826	
Penempatan Kerja	0,096	0,151	0,503	0,812

Sumber : Output Smart-PLS 2023

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing nilai akar AVE konstruk lebih tinggi daripada korelasi antara variabel. Jadi semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Uji lainnya adalah menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE, dipersyaratkan model yang baik jika AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,5. Hasil tabel 5.4 menunjukkan nilai AVE masing-masing konstruk di atas 0,5.

#### **Uji Reliabilitas dengan Composite Reliability**

*Outher model* selain diukur dengan menilai *convergent validity* dan *discriminant validity* juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas konstruk atau variabel latent yang diukur dengan nilai *composite reliability*. Konstruk dinyatakan reliabel jika *composite reliability* dan *cronbach alpha* mempunyai nilai  $> 0,70$  maka konstruk dinyatakan reliabel (Ferdinand, 2002 ; 192) dalam (Pranoto & Mawardi, 2021). Berikut ini hasil perhitungan untuk nilai *composite reliability* :

**Tabel 7. Composite Reliability**

Variabel	Crobach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Rekrutmen	0,743	0,886	Reliabel
Seleksi	0,761	0,861	Reliabel
Penempatan Kerja	0,870	0,906	Reliabel
Kinerja	0,850	0,896	Reliabel

Sumber : Output Smart-PLS 2023

Dari hasil tabel 7 menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk eksogen dan endogen semua sangat reliabel karena nilainya diatas 0,70.

### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-Square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen uji t-statistik serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural.

### Analisis Variant *R-Square*

Analisis *R-Square* yaitu untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y) berikut ini hasil perhitungan Nilai *R-Square* dengan menggunakan Smart-PLS.

**Tabel 8. Nilai *R-Square***

Variabel Endogen	<i>R-Square</i>	<i>Adjusted R-Square</i>
Kinerja	0.389	0.360
Penempatan Kerja	0.033	0.004

Sumber : Output Smart PLS 2023

Berdasarkan nilai *R-Square* pada tabel 8 diatas dapat dijelskan bahwa :

1. Penempatan Kerja memiliki Nilai *R-Square* sebesar 0.033 dengan demikian Rekrutmen dan Seleksi memiliki pengaruh terhadap Kinerja sebesar 3,3% dan sisanya sebesar (100% - 3,3%) 96,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitan ini.
2. Kinerja memiliki nilai *R-Square* sebesar 0.389 dengan demikian Rekrutmen dan Seleksi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja sebesar 38,9% sedangkan sisanya (100% - 38,9%) 61,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil nilai *R-Square* selanjutnya dimasukan ke dalam persamaan *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi *R-Square* pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *R-Square*, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data.

$$\begin{aligned}
 Q2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \\
 Q2 &= 1 - (1 - 0.033) \times (1 - 0.389) \\
 &= 1 - (0,967 \times 0,611) \\
 &= 1 - 0,591 \\
 &= 0,409
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ini diketahui nilai *Q-Square* sebesar 0,409 artinya besarnya keberagaman dari data penelitian dapat dijelaskan oleh model *structural* yang dikembangkan dalam penelitian ini sebesar 40,9%. Berdasarkan hasil nilai *Q-Square* > 0 memberikan bukti bahwa model structural pada penelitian telah memiliki *predictive relevance*.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel eksogen dan endogen dengan melihat koefisien jalur serta dengan membandingkan t-statistik dengan t-tabel (>1,96) dengan tingkat signifikansi sebesar ( $\alpha$ ) = 5% = 0,05 dan koefisien beta bernilai positif. Berikut ini hasil model struktural dari model *bootstrapping*.

**Tabel 9. Path Coefficients**

	<i>Original Sampel</i>	<i>Sampel Mean (M)</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Values</i>	<b>Ket</b>
(X1) → (Y)	0.114	0.093	0.989	0.323	Tdk Sig
(X1) → (Z)	0.102	0.103	0.756	0.450	Tdk Sig
(X2) → (Y)	0.362	0.369	2.121	0.034	Sig
(X2) → (Z)	0.156	0.144	1.115	0.265	Tdk Sig
(Z) → (Y)	0.438	0.423	3.676	0.000	Sig

Sumber : Output Smart-PLS 2023

Keterangan :

- X1 : Rekrutmen  
X2 : Seleksi  
Z : Penempatan Kerja  
Y : Kinerja  
Sig : Signifikan  
Tdk sig : Tidak Signifikan

Dari hasil pada 9 *path coefficients* dapat diketahui bahwa :

1. Hasil menunjukkan Rekrutmen berpengaruh terhadap Kinerja dengan nilai *original sampel* sebesar 0,114 dan nilai t-statistik sebesar 0.989 dengan *p-value* 0,323 sehingga dapat disimpulkan hipotesis pertama ditolak.
2. Hasil menunjukkan Rekrutmen berpengaruh terhadap Penempatan Kerja dengan nilai *original sampel* sebesar 0,102 dan nilai t-statistik sebesar 0.756 dengan *p-value* 0,450 sehingga dapat disimpulkan hipotesis kedua ditolak.
3. Hasil menunjukkan Seleksi berpengaruh langsung terhadap Kinerja dengan nilai *original sampel* sebesar 0,362 dan nilai t-statistik sebesar 2.121 dengan *p-value* 0,034 hingga dapat disimpulkan hipotesis ketiga diterima.
4. Hasil menunjukkan Seleksi berpengaruh langsung terhadap Penempatan Kerja dengan nilai *original sampel* sebesar 0,156 dan nilai t-statistik sebesar 1.115 dengan *p-value* 0,265 sehingga dapat disimpulkan hipotesis keempat ditolak.
5. Hasil menunjukkan Penempatan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan nilai *original sampel* sebesar 0,438 dan nilai t-statistik sebesar 3.676 dengan *p-value* 0,000 sehingga dapat disimpulkan hipotesis kelima diterima.

Selanjutnya adalah menguji hubungan variabel laten eksogen dengan variabel laten endogen melalui variabel mediasi pada penelitian ini dapat dilihat pada table 10.

**Tabel 10. Indirect Effect**

	Original Sampel	Sampel Mean (M)	T-Statistic	P-Values	Ket
Seleksi→Penempatan Kerja→Kinerja	0.068	0.064	1.026	0.305	Tdk sig
Rekrutmen→Penempatan Kerja→Kinerja	0.045	0.040	0.775	0.439	Tdk sig

Sumber : Output Smart-PLS 2023

Berdasarkan hasil pada table *indirect effect* dapat dijelaskan bahwa :

6. Hasil menunjukkan variabel seleksi tidak berpengaruh terhadap Kinerja melalui Penempatan Kerja sebagai variabel mediasi dengan nilai *original sampel* sebesar 0.068 dan nilai t-statistik sebesar 1.026 dengan *p-value* 0.305. Hal ini membuktikan bahwa Seleksi tidak berpengaruh

- terhadap Kinerja melalui Penempatan Kerja sehingga hipotesis Keenam ditolak.
7. Hasil menunjukkan variabel rekrutmen tidak berpengaruh terhadap Kinerja melalui Penempatan Kerja sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan nilai *original sampel* sebesar 0,045 dan nilai t-statistik sebesar 0,775 dengan *p-value* 0,439. Hal ini membuktikan bahwa Rekrutmen tidak berpengaruh terhadap Kinerja melalui Penempatan Kerja. Sehingga sehingga hipotesis ketujuh ditolak.

## **Pembahasan**

### **Rekrutmen Berpengaruh Terhadap Kinerja**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan tidak adanya pengaruh rekrutmen terhadap kinerja dengan *original sampel* sebesar 0,114 nilai t-statistik 0,989 dengan *p-value* 0,323. Dari hasil ini menunjukkan nilai t-statistik lebih kecil <1,96 dengan *p-value* >0,05 (5%). Dengan ini menunjukkan bahwa Rekrutmen tidak berpengaruh terhadap Kinerja pada PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong.

Rekrutmen adalah proses mencari dan menyeleksi calon karyawan untuk mengisi posisi atau jabatan tertentu. Rekrutmen merupakan proses mencari dan menarik calon pelamar kerja yang dianggap memiliki keterampilan serta mampu untuk bekerja di perusahaan sebagai karyawan (Lina, 2020). Proses rekrutmen yang dilakukan dengan metode yang tepat akan menghasilkan karyawan dengan kualitas terbaik dan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong.

Bahwa kinerja karyawan PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong tidak berhubungan kuat dengan rekrutmen yang dilakukan PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong. Hal tersebut dapat disebabkan oleh eksekusi rekrutmen yang diterapkan belum berjalan efektif dan rekrutmen yang telah berjalan tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Untuk itu, upaya untuk meningkatkan efektifitas rekrutmen akan diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ratnati, 2019), dimana rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Rekrutmen Berpengaruh Terhadap Penempatan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan tidak adanya pengaruh Rekrutmen terhadap Penempatan Kerja dengan *original sampel* sebesar 0,102 nilai t-statistik 0,756 dengan *p-value* 0,450. Dari hasil ini menunjukkan nilai t-statistik lebih kecil <1,96 dengan *p-value* > 0,05 (5%). Dengan ini menunjukkan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh terhadap penempatan kerja pada PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong.

(Satriyani & Atmaja, 2021) menjelaskan bahwa suatu proses rekrutmen yang berhasil menarik banyak pelamar dapat meningkatkan probabilitas perusahaan mendapatkan karyawan terbaik. Rekrutmen tidak berpengaruh terhadap penempatan kerja karena rekrutmen tidak berjalan sesuai dengan semestinya dan kemungkinan ada variabel lain seperti pendidikan, pengalaman kerja, motivasi, *reward*, dan lainnya yang tidak diteliti yang bisa mempengaruhi penempatan kerja. Hal ini membuktikan bahwa rekrutmen tidak mampu memberikan pengaruh terhadap penempatan kerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Widnyani, 2020), dimana rekrutmen berpengaruh terhadap penempatan kerja pada PT. BUMI SENTOSA.

### **Seleksi Berpengaruh Terhadap Kinerja**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan adanya pengaruh seleksi terhadap kinerja dengan *original sampel* sebesar 0,362 nilai t-statistik 2,121 dengan *p-value* 0,034. Dari hasil ini menunjukkan nilai t-statistik lebih besar >1,96 dengan *p-value* <0,05 (5%). Dengan ini menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh terhadap kinerja pada PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong.

Seleksi adalah proses lanjutan dari rekrutmen untuk memilih kandidat yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Proses seleksi merupakan tahapan penting dalam rekrutmen yang bertujuan untuk memilih kandidat terbaik pada posisi tertentu di perusahaan. Tiap-tiap perusahaan mempunyai permasalahan yang berbeda dalam proses seleksi, akan tetapi masalah yang sering terjadi biasanya dikarenakan kurangnya standarisasi seleksi, kurangnya alat ukur, terjadi bias

seleksi, adanya diversitas dan lain sebagainya. Hal ini mendukung penelitian (Anshori, 2019a), dimana seleksi berpengaruh terhadap kinerja.

### **Seleksi Berpengaruh Terhadap Penempatan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan tidak adanya pengaruh seleksi terhadap penempatan kerja dengan *original sampel* sebesar 0,156 nilai t-statistik 1,115 dengan *p-value* 0,265. Dari hasil ini menunjukkan nilai t-statistik lebih kecil >1,96 dengan *p-value* > 0,05 (5%). Dengan ini menunjukkan bahwa seleksi tidak berpengaruh signifikan terhadap penempatan kerja pada PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong.

Seleksi adalah proses lanjutan dari rekrutmen untuk memilih kandidat yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Menurut Kasmir (Eka et al., 2022) seleksi merupakan langkah yang dilakukan oleh perusahaan untuk memilih sekelompok pelamar kerja yang paling sesuai dengan kriteria perusahaan untuk mengisi posisi jabatan yang dibutuhkan.

Seleksi tidak berpengaruh terhadap penempatan kerja namun kemungkinan ada variabel lain seperti pendidikan, pengalaman kerja, motivasi, *reward*, dan lainnya yang tidak diteliti yang bisa mempengaruhi penempatan kerja. Hal ini membuktikan bahwa seleksi tidak mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja melalui penempatan kerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Dewi & Darma, 2017), dimana seleksi berpengaruh terhadap penempatan kerja.

### **Penempatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja**

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan adanya pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja dengan *original sampel* sebesar 0,438 nilai t-statistik 3,676 dengan *p-value* 0,000. Dari hasil ini menunjukkan nilai t-statistik lebih besar >1,96 dengan *p-value* <0,05 (5%). Dengan ini menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong.

Menurut Sedarmayanti (Akbar et al., 2018), kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan atau seluruh praktik manajemen perusahaan yang dapat dibuktikan secara terukur dan konkret melalui perbandingan hasil kerja dengan standar pencapaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan

Indikator penempatan kerja diukur dengan 4 indikator yaitu prestasi akademis, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman. Berdasarkan hasil penelitian indikator pengalaman memiliki skor tertinggi dimana dengan pengalaman kerja menjadikan karyawan mudah beradaptasi dan memiliki kinerja yang berbeda dengan *freshgraduate*.

Pembahasan tentang hasil penelitian yang menguji pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan didapatkan bahwa penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penempatan karyawan yang dilakukan oleh PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan sehingga karyawan mudah menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dari perusahaan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menganalisa pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan. (Edo Tekkay et al., 2022) dimana penempatan kerja tidak berpengaruh pada kinerja PT. Brawijaya Group Indonesia.

### **Rekrutmen Berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Penempatan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan tidak adanya pengaruh rekrutmen terhadap kinerja melalui penempatan kerja dengan *original sampel* sebesar 0,045 nilai t-statistik 0,775 dengan *p-value* 0,439. Dari hasil ini menunjukkan nilai t-statistik lebih kecil < 1,96 dengan *p-value* > 0,05 (5%). Hasil ini menunjukkan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui penempatan kerja pada PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong.

Timbunya persepsi rekrutmen dari karyawan PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong bukan merupakan aspek yang memberikan dampak positif bagi kinerja setelah adanya penempatan kerja sehingga penempatan kerja tidak mampu menjadi variabel intervening antara rekrutmen terhadap kinerja PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hapsari, 2022) dimana rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja melalui penempatan kerja pada Universitas dr. Soebandi Kabupaten Jember.

### **Seleksi Berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Penempatan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan tidak adanya pengaruh seleksi terhadap kinerja melalui penempatan kerja dengan *original sampel* sebesar 0,068 nilai t-statistik 1,026 dengan *p-value* 0,305. Dari hasil ini menunjukkan nilai t-statistik lebih besar >1,96 dengan *p-value* > 0,05 (5%). Dengan ini menunjukkan bahwa seleksi tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui penempatan kerja pada PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong.

Timbunya persepsi seleksi dari karyawan PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong bukan merupakan aspek yang memberikan dampak positif bagi kinerja setelah adanya penempatan kerja sehingga penempatan kerja tidak mampu menjadi variabel intervening antara seleksi terhadap kinerja pada PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hapsari, 2022) dimana seleksi berpengaruh terhadap kinerja melalui penempatan kerja pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui tahap pengumpulan data, pengolahan data dan analisis data mengenai pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja melalui penempatan kerja sebagai variabel intervening, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Rekrutmen tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Rekrutmen tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap.
3. Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Seleksi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap penempatan kerja.
5. Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Seleksi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui penempatan kerja sebagai variabel intervening.
7. Rekrutmen tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui penempatan kerja sebagai variabel intervening.

## **SARAN**

Saran yang dapat peneliti kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Terkait hasil temuan dalam penelitian ini, peneliti menyarankan kepada PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong sebagai bank yang sudah mendapatkan berbagai prestasi untuk menghindari liberalisasi serta nepotisme dalam proses rekrutmen dan seleksi serta menempatkan karyawan pada posisi yang tepat secara efektif dan efisien demi menjaga kualitas kinerja karyawan dan nama baik perusahaan. Solusi untuk mewujudkan hal tersebut, PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong dapat melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala terhadap proses rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja karyawan.
2. Perlunya memperhatikan bagaimana proses rekrutmen agar karyawan yang bekerja nantinya diharapkan mempunyai sifat loyal sehingga memberikan kinerja yang baik dan profesional pada perusahaan dan karyawan yang sudah mempunyai kinerja yang baik perlu dipertahankan.
3. Perusahaan melaksanakan proses seleksi agar dilakukan dengan baik dan benar. Proses seleksi pada perusahaan ini agar lebih diperbaiki terkait proses dan kriteria kelulusan, supaya perusahaan benar-benar memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan.
4. Penempatan yang tepat menjadi tantangan dari perusahaan harus menganalisa kompetensi dari karyawan itu sendiri agar menciptakan karyawan yang kompeten di bidangnya, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri, sementara dari karyawan sendiri menjadi kesempatan untuk menggali potensi diri, dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
5. Perusahaan agar bisa menyesuaikan penempatan kerja agar disesuaikan dengan prestasi akademis karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.
6. Perusahaan agar bisa menyesuaikan penempatan kerja agar dapat disesuaikan dengan latar Pendidikan karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.
7. Menempatkan karyawan yang memiliki pengetahuan sesuai dengan bidang pekerjaan akan meningkatkan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A. B., Udin, Wahyudi, S., & Djastuti, I. (2018). Spiritual leadership and employee performance: Mediating role of organizational commitment in Indonesian public university. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(12), 4344–4352. <http://docsdrive.com/pdfs/medwelljournals/jeasci/2018/4344-4352.pdf>
- Anshori, S. (2019). *pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT BNI syariah kantor cabang bumi serpong damai* [Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah]. <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/53068>
- Dewi, A. A. I. S., & Darma, G. S. (2017). *Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, Penempatan dan Kinerja Karyawan*. 14(1), 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.38043/jmb.v14i1.329>
- Edo Tekkay, A., S. Nelwan, O., & H.Ch. Pandowo, M. (2022). the Effect of Employee Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance At Pt. Brawijaya Group Indonesia. *Jurnal EMBA*, 10(1), 1315–1325. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/39375/35764>
- Eka, N. P., Swari, M., Agung, A., Widayani, D., Putu, N., Sintya, A., Fakultas, S., Dan, E., Universitas, B., & Denpasar, M. (2022). Pengaruh Seleksi, Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar. *Jurnal EMAS*, 3(5), 199–212. <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/4130/3196>
- Hapsari, I. D. (2022). *Pengaruh Rekrutmen Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Penempatan Pegawai Pada Universitas dr. Soebandi Kabupaten Jember*. Universitas Muhammadiyah Jember.
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Rajagrafindo Persada. Depok.
- Lina, R. (2020). Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(3), 281–290. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3930694>
- Poernomo, H. (2019). Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Cabang Sidoarjo. *Journal of Management and Accounting*, 2(1), 87–101. <http://e-jurnal.unisda.ac.id/index.php/J-MACC/article/view/1444/919>
- Pranoto, D., & Mawardi, M. (2021). Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Nasabah Melalui Kepuasan Nasabah Dengan Citra Perusahaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada PT. Bank BRI Persero Tbk.Cabang Tenggarong). *Jurnal Ekonomi & Manajemen Indonesia*, 21(2), 17–35. <https://doi.org/10.53640/jemi.v21i2.952>
- Putri, C. C., & Nyoman, I. B. (2017). Pengaruh Desain Dan Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Melalui Kepuasan Pembelian Laptop Asus. *Manajemen Dewantara*, 1(1), 110–122. <https://doi.org/10.26460/md.v1i1.52>
- Rahim, F., Ruslan, M., & Nur, I. (2018). Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Indomarco Prismaatama Cabang Makasan. *Economic Bosowa Journal*, 4(2), 56–65. <https://economicsbosowa.unibos.id/index.php/eb/article/view/153>
- Ratnati, I. (2019). Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Atlet pada PB Djarum Indonesia. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(2), 1–12. <https://doi.org/10.34010/jimm.v5i2.3754>
- Satriyani, M., & Atmaja, H. E. (2021). Analisis Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Wijayakusuma Kebumen. *Jurnal EK&BI*, 4, 2620–7443. <https://doi.org/10.37600/ekbi.v4i2.370>
- Simbolon, V. D. (2018). Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah I Medan. In *Universitas Medan Area*. [https://repository.uma.ac.id/jspui/bitstream/123456789/9814/1/Vivi\\_Dewanti\\_Symbolon\\_Fulltext.pdf](https://repository.uma.ac.id/jspui/bitstream/123456789/9814/1/Vivi_Dewanti_Symbolon_Fulltext.pdf)
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta, CV. Bandung.
- Widnyani, N. M. (2020). Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 9(11), 3558–3579. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i11.p07>



Wijaya, T., & Andreani, F. (2015). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama. *AGORA*, 3(2), 37–45. <https://media.neliti.com/media/publications/36406-ID-pengaruh-motivasi-dan-kompensasi-terhadap-kinerja-karyawan-pada-pt-sinar-jaya-ab.pdf>