

## REKRUTMEN, SELEKSI, PENEMPATAN DAN KINERJA KARYAWAN

Ni Made Widnyani<sup>1</sup>

Fakultas Bisnis Sosial Teknologi dan Humaniora Program Study Bisnis Digital  
Universitas Bali Internasional  
email: nimadewidnyani90@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh rekrutmen, seleksi, penempatan dan kinerja karyawan pada PT. Bumi Sentosa yang masih dipercaya sebagai penyedia jasa khususnya di bidang jasa teknis. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis hubungan antara variabel rekrutmen, seleksi, penempatan dan kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuesioner dan jenis penelitiannya adalah kuantitatif. Analisis statistik dan pengujian hipotesis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan program aplikasinya Amos. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bagian technical service di PT. Bumi Sentosa dengan jumlah sampel 110 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh rekrutmen terhadap penempatan signifikan, pengaruh seleksi terhadap penempatan signifikan, pengaruh penempatan terhadap kinerja pegawai signifikan, pengaruh rekrutmen terhadap kinerja pegawai signifikan dan pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan juga signifikan, yang berarti seluruh hipotesis diverifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen, seleksi dan penempatan yang lebih baik dilakukan oleh PT. Bumi Sentosa, kinerja karyawan juga akan lebih baik.

**Kata Kunci:** rekrutmen, seleksi, penempatan, kinerja karyawan

### ABSTRACT

*This research was conducted to determine the influence of the recruitment, selection, placement and performance of employees at PT. Bumi Sentosa which is still trusted to be the service provider, especially in the field of technical service. This research was conducted by analyzing the relationship between variables recruitment, selection, placement and performance of employees. This research was conducted by questionnaire method and the type of research is quantitative. Statistical analysis and hypothesis testing using Structural Equation Modeling (SEM) with Amos as the application program. Respondents in this research were employees of technical service at PT. Bumi Sentosa with a sample number of 110 people. The results showed that the influence of recruitment to the placement was significant, the influence of selection to the placement is significant, the influence of the placement to the employee's performance is significant, the influence of recruitment to employee performance is significant and the influence of selection to the performance of employees is significant too, which means the entire hypothesis is verified. This research shows that more better of recruitment, selection and placement conducted by PT. Bumi Sentosa, the performance of employees will more better too.*

**Keyword :** recruitment, selection, placement, employee performance

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kunci utama dalam menciptakan SDM yang berkualitas dengan kuantitas yang tepat terletak pada proses pengadaan yang baik. Proses pengadaan SDM meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, (Widodo, 2015). Harapan dari proses pengadaan SDM yang baik adalah mendapatkan karyawan yang tepat dengan kinerja yang baik, sehingga tujuan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut cepat tercapai.

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan bermanfaat bagi perkembangan teori manajemen SDM terutama yang berkaitan dengan rekrutmen, seleksi, penempatan dan kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan bahan rujukan bagi pimpinan (manajer) dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan rekrutmen, seleksi, penempatan dan kinerja karyawan, sedangkan bagi penulis dapat menambah pengetahuan dan wawasan sebagai bekal pelaksanaan tugas dan pengabdian di masyarakat.

(Hasibuan, 2008) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan. Sedangkan pengertian rekrutmen menurut Simamora (2004) merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

(Rivai & Sagala, 2009) menyatakan bahwa rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar, yang mampu untuk bekerja dengan perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon pegawai baru untuk diseleksi dan dipilih. Rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (pegawai) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Menurut (Priansa, 2014) rekrutmen adalah sistem dan proses yang diciptakan untuk mendapatkan pegawai yang terqualifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sistem berkaitan dengan perencanaan kebutuhan SDM dan pengelolaan SDM dalam konteks pengembangan perusahaan, sedangkan proses dimulai dari lamaran yang masuk ke perusahaan, pelaksanaan seleksi, dan pemilihan pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Menurut (Rivai & Sagala, 2009) seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilakukan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Menurut (Priansa, 2014) menyatakan bahwa seleksi merupakan proses untuk memutuskan pegawai yang tepat dari sekumpulan calon pegawai yang didapat melalui proses perekrutan, baik perekrutan internal maupun eksternal. Menurut (Sunyoto, 2012) Seleksi adalah proses perusahaan memilih sekelompok pelamar, yang paling

memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini.

Menurut (Rivai & Sagala, 2009) penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

(Priansa, 2014) menyatakan penempatan adalah menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan (tugas) selanjutnya menjadi seorang pegawai yang cocok dengan pekerjaan yang ada dalam spesifikasi jabatan.

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan “tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya” (Priansa, 2014:269). Definisi kinerja karyawan menurut (Mangkunegara, 2009) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerjaan dan lingkungan yang berada di dekatnya dan meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik.

(Wibowo, 2011) mendefinisikan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

(Sutrisno, 2012) berpendapat bahwa apabila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan atau organisasi juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja keras, diberi gaji sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan masa depan lebih baik.

Menurut (Siagian, 2002), tidak jarang terjadi bahwa informasi tentang spesifikasi pekerjaan digabung dalam lembaran informasi tentang uraian pekerjaan. Akan tetapi sesungguhnya ada perbedaan perspektif antara kedua jenis informasi tersebut. Uraian pekerjaan pada dasarnya menyangkut profil suatu pekerjaan sedangkan di pihak lain, spesifikasi pekerjaan menonjolkan karakteristik manusia yang diperlukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Dengan adanya spesifikasi jabatan maka didapat informasi yang berguna untuk pengadaan karyawan, khususnya di dalam penempatan karyawan harus berpedoman pada spesifikasi jabatan.

(Bernardin, 2003:111) menjelaskan, “kriteria yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan karyawan adalah kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan, dan kesesuaian kemampuan”. Pelaksanaan seleksi yang tepat akan mendapatkan calon karyawan yang benar-benar sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dalam hal ini karyawan yang terpilih akan merasa puas apabila mereka ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan

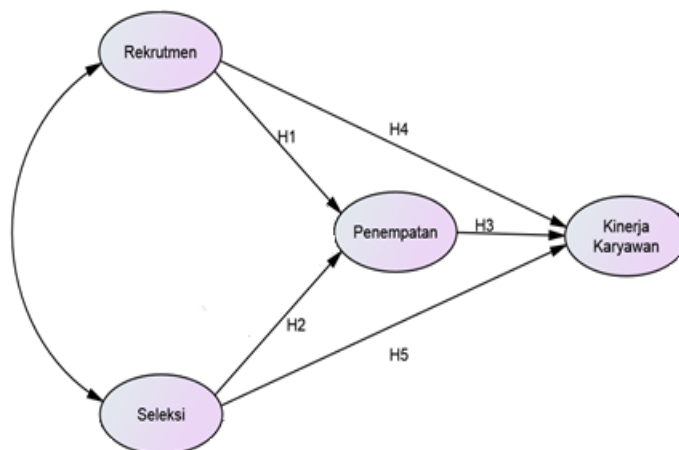
mereka masing-masing. Dengan penempatan karyawan yang sesuai dengan posisinya, karyawan akan bersemangat dalam mengerjakan tugastugasnya dan memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan.

Penempatan karyawan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan, dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan menurut (Ardana dkk., 2012) Karyawan yang memiliki pengalaman tinggi dapat menumbuhkan kerja sama dalam proses pembelajaran dimana dengan hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan (Smayling *et al*, 2012).

(Rivai & Jauvani, 2010) menyatakan kualitas sumber daya manusia perusahaan tergantung pada kualitas suatu proses rekrutmennya. Salah satu tugas departemen sumber daya manusia adalah mengisi jabatan dengan karyawan yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan tersebut. Apabila karyawan dapat menjalankan fungsinya dengan tepat, maka akan menghasilkan kinerja perusahaan yang memberikan manfaat bagi perusahaan maupun bagi dirinya sendiri.

Menurut (Suwatno & Priansa, 2011) seleksi merupakan proses untuk memutuskan pegawai yang tepat dari sekumpulan calon pegawai yang didapat melalui proses perekrutan, baik perekrutan internal maupun eksternal. Sistem seleksi yang tepat maka akan menghasilkan sekelompok pekerja yang memenuhi standarisasi dan memiliki kapabilitas yang sesuai dengan kebutuhan dalam suatu perusahaan. Proses seleksi akan menilai kemungkinan keberhasilan atau kegagalan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan sehingga nantinya berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri.

Adapun kerangka model pemikiran dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran : Rekrutmen, Seleksi, Penempatan dan Kinerja Karyawan**

### Hipotesis Penelitian

H<sub>1</sub> :Semakin baik proses rekrutmen, semakin baik penempatan karyawan.

- H<sub>2</sub> :Semakin baik proses seleksi, semakin baik penempatan karyawan.
- H<sub>3</sub> :Semakin baik penempatan karyawan, semakin baik kinerja karyawan.
- H<sub>4</sub> :Semakin baik proses rekrutmen, semakin baik kinerja karyawan.
- H<sub>5</sub> :Semakin baik proses seleksi, semakin baik kinerja karyawan.

(Rivai & Sagala, 2009) menyatakan bahwa rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar, yang mampu untuk bekerja dengan perusahaan di PT. Bumi Sentosa. Indikator dari rekrutmen antara lain dasar sumber rekrutmen karyawan, sumber karyawan, metode rekrutmen karyawan.

(Rivai & Sagala, 2009) menyatakan seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilakukan di PT. Bumi Sentosa. Indikator dari seleksi antara lain pendidikan, referensi, pengalaman, kesehatan, tes wawancara, tes tertulis, psikotest.

Menurut (Priansa, 2009) Penempatan adalah menempatkan karyawan ke posisi pekerjaan yang tepat, sesuai dengan kemampuan dan potensi yang dimilikinya dalam hal mengembangkan perusahaan. Penempatan dilakukan untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan di PT. Bumi Sentosa. Indikator dari penempatan antara lain masa kerja, umur, jenis kelamin, status perkawinan, minat dan hobi, keahlian.

(Riani, 2013) menyatakan bahwa *Job performance* atau kinerja adalah tingkat produktifitas karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas di PT. Bumi Sentosa. Indikator dari kinerja karyawan antara lain kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, inisiatif, adaptabilitas, kerjasama.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di PT Bumi Sentosa. Penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode survei *cross sectional*. Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sedangkan sumber data yang akan digunakan merupakan data primer. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan pelayanan teknik di PT Bumi Sentosa Rayon Denpasar yang berjumlah 241 orang. adalah *probability sampling*, yaitu teknik *Simple Random sampling* dimana pengambilan sampel yang memberi kesempatan yang sama kepada semua anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sehingga sampel dari penelitian ini adalah 110 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa angket/kuesioner. Alat ukur/instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data yang berupa kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya dengan menggunakan komputer program *AMOS (Analysis of Moment Structure)* 22. Pada penelitian ini analisis data dilakukan dengan menggunakan SEM yang dibantu dengan program AMOS 22. SEM adalah sebuah

model kausal berjenjang yang mencakup dua jenis variabel utama yaitu variabel laten serta variabel observasi (Ferdinand, 2014:110).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Bumi Sentosa didirikan pertama kali pada tanggal 11 Juli 2007 dan untuk saat ini masih diperhitungkan keberadaannya. Perusahaan ini semula berkedudukan di Jalan Suli Denpasar, kemudian PT. Bumi Sentosa terus berkembang dan pada tahun 2015 menduduki kantor yang baru beralamat di Jl. Tukad Badung 234, Denpasar 80226. PT. Bumi Sentosa merupakan perusahaan penyedia jasa di bidang pelayanan teknik kelistrikan dan pemeliharaan yang dipercaya oleh perusahaan-perusahaan besar seperti PT. PLN, PT. Garuda, PDAM dan beberapa instansi negeri dan swasta lainnya. PT. Bumi Sentosa melalui visi dan misinya selalu mengedepankan dan fokus pada kepuasan pelanggan, berkat dedikasinya tersebut PT. Bumi Sentosa pernah dinobatkan menjadi perusahaan terbaik di bidang pelayanan teknik se-Indonesia pada tahun 2009.

Jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebanyak 110 orang yang terdiri dari seluruh karyawan pelayanan teknik PT. Bumi Sentosa Rayon Denpasar. Dari 110 orang tersebut dibuatkan suatu karakteristik berdasarkan, jabatan, jenis kelamin, usia, status perkawinan, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Dari hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai  $r_{hitung}$  (*Corrected Item-Total Correlation*) untuk semua item pertanyaan  $\geq 0,30$ . Oleh karena itu instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid. Dari hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel  $\geq 0,70$ . Oleh karena itu instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan komputer program AMOS 22 terhadap data penelitian untuk setiap variabel laten diperoleh hasil bahwa tidak ada indikator variabel rekrutmen, seleksi, penempatan dan kinerja karyawan yang memiliki *c.r. skewness value* dan *c.r. kurtosis value*  $> 3,00$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data untuk semua indikator variabel rekrutmen, seleksi, penempatan dan kinerja karyawan adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, seluruh variabel laten diwakili oleh 22 indikator tersebut.

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap variabel rekrutmen, seleksi, penempatan dan kinerja karyawan baik dalam bentuk gambar maupun dalam bentuk tabel, diketahui *Regression Weight* untuk 23 indikator  $\geq 0,50$  dan nilai *Critical Ratio* (C.R.)  $\geq 2,00$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa 22 indikator tersebut signifikan untuk mengkonfirmasi variabel laten rekrutmen, seleksi, penempatan dan kinerja karyawan sehingga dapat diikutsertakan pada analisis lebih lanjut.

Pengujian validitas setiap butir digunakan analisis item, yang mengkorelasikan skor setiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah skor butir. Menurut (Sugiyono, 2008) bahwa suatu instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasi antar butir/item tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas dengan tingkat

kesalahan ( $\alpha$ ) 0,05. Berikut dapat ditampilkan pada Tabel 1. hasil uji validitas dari tiap-tiap butir pada masing-masing variabel dalam kuesioner.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Rekrutmen**

No	Variabel	Nama Variabel	No Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	X1	Rekrutmen	X1.1	0,715	Valid
			X1.2	0,771	Valid
			X1.3	0,722	Valid

*Sumber:* Data diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 1. di atas, seluruh koefisien korelasi butir/item pada masing-masing variabel yang diteliti telah berada di atas 0,3 sehingga butir/item yang digunakan dalam penelitian ini dikatakan valid dan layak digunakan untuk seluruh responden yang telah ditargetkan.

Pengujian validitas setiap butir digunakan analisis item, yang mengkorelasikan skor setiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah skor butir. Menurut (Sugiyono, 2008) bahwa suatu instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasi antar butir/item tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas dengan tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,05. Berikut dapat ditampilkan pada Tabel 2, hasil uji validitas dari tiap-tiap butir pada masing-masing variabel dalam kuesioner.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Seleksi**

No	Variabel	Nama Variabel	No Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
2	X2	Seleksi	X2.1	0,669	Valid
			X2.2	0,775	Valid
			X2.3	0,743	Valid
			X2.4	0,681	Valid
			X2.5	0,773	Valid
			X2.6	0,601	Valid
			X2.7	0,583	Valid

*Sumber:* Data diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 2. di atas, seluruh koefisien korelasi butir/item pada masing-masing variabel yang diteliti telah berada di atas 0,3 sehingga butir/item yang digunakan dalam penelitian ini dikatakan valid dan layak digunakan untuk seluruh responden yang telah ditargetkan.

Pengujian validitas setiap butir digunakan analisis item, yang mengkorelasikan skor setiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah skor butir. Menurut (Sugiyono, 2008) bahwa suatu instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasi antar butir/item tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas dengan tingkat kesalahan

(alpha) 0,05. Berikut dapat ditampilkan pada Tabel 3., hasil uji validitas dari tiap-tiap butir pada masing-masing variabel dalam kuesioner.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Penempatan**

No	Variabel	Nama Variabel	No Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
3	Y1	Penempatan	Y1.1	0,690	Valid
			Y1.2	0,749	Valid
			Y1.3	0,718	Valid
			Y1.4	0,760	Valid
			Y1.5	0,726	Valid
			Y1.6	0,798	Valid

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 3. di atas, seluruh koefisien korelasi butir/item pada masing-masing variabel yang diteliti telah berada di atas 0,3 sehingga butir/item yang digunakan dalam penelitian ini dikatakan valid dan layak digunakan untuk seluruh responden yang telah ditargetkan.

Pengujian validitas setiap butir digunakan analisis item, yang mengkorelasikan skor setiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah skor butir. Menurut (Sugiyono, 2008) bahwa suatu instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasi antar butir/item tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas dengan tingkat kesalahan (alpha) 0,05. Berikut dapat ditampilkan pada Tabel 4, hasil uji validitas dari tiap-tiap butir pada masing-masing variabel dalam kuesioner.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja karyawan**

No	Variabel	Nama Variabel	No Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
4	Y2	Kinerja karyawan	Y2.1	0,878	Valid
			Y2.2	0,881	Valid
			Y2.3	0,853	Valid
			Y2.4	0,798	Valid
			Y2.5	0,742	Valid
			Y2.6	0,722	Valid

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4. di atas, seluruh koefisien korelasi butir/item pada masing-masing variabel yang diteliti telah berada di atas 0,3 sehingga butir/item yang digunakan dalam penelitian ini dikatakan valid dan layak digunakan untuk seluruh responden yang telah ditargetkan.

Uji reliabilitas ini digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator suatu *construct* yang menunjukkan derajat masing-masing



indikator itu mengindikasikan suatu *construct* yang umum. Dengan kata lain, bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan suatu fenomena yang umum (Sugiyono, 2008). Suatu variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ )  $\geq 0,6$  (Umar, 2007).

Dalam analisis ini dilakukan perbandingan *Cronbach's Alpha* (*koefisien hitung reliabilitas alpha*) seluruh item pertanyaan Rekrutmen hasil pengolahan dengan nilai 0,60. Dari pengolahan *SPSS for Windows versi 20* pada lampiran 3 didapat koefisien *Cronbach's Alpha* seperti table berikut.

**Tabel 5.**  
**Koefisien *Cronbach's* Variabel Rekrutmen**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,857	3

*Sumber:* Data diolah, 2020

Dari Tabel 5. di atas, terlihat besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* (*koefisien hitung reliabilitas alpha*) = 0,857. Sedangkan besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* minimum ditentukan 0,60. Berdasarkan ketentuan tersebut dapat dinyatakan bahwa *Cronbach's Alpha* = 0,857 > 0,60. Hal ini berarti bahwa daftar pertanyaan (kuesioner) Rekrutmen adalah reliabel. Dengan demikian, maka daftar pertanyaan variabel Rekrutmen adalah reliabel untuk mengukur variabel Rekrutmen.

Dalam analisis ini dilakukan perbandingan *Cronbach's Alpha* (*koefisien hitung reliabilitas alpha*) seluruh item pertanyaan variabel seleksi hasil pengolahan dengan nilai 0,60. Dari pengolahan *SPSS for Windows versi 20* pada Lampiran 4 didapat koefisien *Cronbach's Alpha* seperti table berikut.

**Tabel 6.**  
**Koefisien *Cronbach's* Variabel Seleksi**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,892	7

*Sumber:* Data diolah, 2020

Dari Tabel 6. di atas, terlihat besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* (*koefisien hitung reliabilitas alpha*) = 0,892. Sedangkan besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* minimum ditentukan 0,60. Berdasarkan ketentuan tersebut dapat dinyatakan bahwa *Cronbach's Alpha* = 0,892 > 0,60. Hal ini berarti bahwa daftar pertanyaan (kuesioner) Seleksi adalah reliabel. Dengan demikian, maka daftar pertanyaan variabel seleksi adalah reliabel untuk mengukur variabel seleksi. Dalam analisis ini dilakukan perbandingan *Cronbach's Alpha* (*koefisien hitung reliabilitas alpha*) seluruh item pertanyaan penempatan hasil pengolahan dengan nilai 0,60. Dari

pengolahan *SPSS for Windows versi 20* didapat koefisien *Cronbach's Alpha* seperti tabel berikut.

**Tabel 7.**  
**Koefisien *Cronbach's* Variabel Penempatan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,904	6

Sumber: Data diolah, 2020

Dari Tabel 7. di atas, terlihat besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* (*koefisien hitung reliabilitas alpha*) = 0,904. Sedangkan besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* minimum ditentukan 0,60. Berdasarkan ketentuan tersebut dapat dinyatakan bahwa *Cronbach's Alpha* = 0,904 > 0,60. Hal ini berarti bahwa daftar pertanyaan (kuesioner) penempatan adalah reliabel. Dengan demikian, maka daftar pertanyaan variabel penempatan adalah reliabel untuk mengukur variabel penempatan.

Dalam analisis ini dilakukan perbandingan *Cronbach's Alpha* (*koefisien hitung reliabilitas alpha*) seluruh item pertanyaan kinerja karyawan hasil pengolahan dengan nilai 0,60. Dari pengolahan *SPSS for Windows versi 20* pada Lampiran 6 didapat koefisien *Cronbach's Alpha* seperti table berikut.

**Tabel 8.**  
**Koefisien *Cronbach's* Variabel Kinerja karyawan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,936	6

Sumber: Data diolah, 2020

Dari Tabel 8. di atas, terlihat besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* (*koefisien hitung reliabilitas alpha*) = 0,936. Sedangkan besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* minimum ditentukan 0,60. Berdasarkan ketentuan tersebut dapat dinyatakan bahwa *Cronbach's Alpha* = 0,936 > 0,60. Hal ini berarti bahwa daftar pertanyaan (kuesioner) kinerja karyawan adalah reliabel. Dengan demikian, maka daftar pertanyaan variabel kinerja karyawan adalah reliabel untuk mengukur variabel kinerja karyawan.

Analisis normalitas data untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dan dikumpulkan berdistribusi normal. Untuk analisis kenormalan data digunakan nilai kritis (*c.r*) *skweness* dan nilai *kurtosis*. Analisis distribusi normal ini sangat diperlukan jika jumlah datanya (*n*) < 100 buah namun demikian untuk sampel > 100 pun masih dipandang perlu uji normalitas (Nunly dan Sujana dalam Usman (1992:109). Data yang berdistribusi normal memungkinkan analisis parametrik dilaksanakan.

Uji skweness digunakan untuk melihat kemencengan/ kecondongan penyebaran data, sedangkan kurtosis untuk melihat keruncingan penyebaran data. Menurut Suharyadi (2003:117), data memiliki penyebaran yang menceng/condong bila nilai kritis (c.r) untuk skweness lebih dari  $\pm 3,00$ , data memiliki penyebaran yang runcing bila nilai kritis (c.r) untuk kurtosis berada di atas 3,00. Menurut Ferdinand (2006:97) data dapat dinyatakan menyebar normal jika nilai kritis (c.r) untuk skweness maupun kurtosis tidak lebih dari  $\pm 2,58$ .

**Tabel 9.**  
*Assessment of normality (Group number 1)*

X1.3	7.000	10.000	.822	2.601	-.415	-.908
X1.2	7.000	10.000	.794	2.476	-.450	-.984
X1.1	7.000	10.000	.692	2.031	-.615	-1.346
Multivariate					-.168	-.165

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan data pada Tabel 9. di atas, ada 3 indikator variabel rekrutmen dapat diketahui bahwa tidak ada indikator yang memiliki c.r untuk skweness lebih besar dari  $\pm 3,00$ . Ini sebaran data untuk berarti indikator rekrutmen adalah normal ditinjau dari kemencengan (skwness). Dilihat dari kurtosis (keruncingan), tidak ada indikator memiliki nilai  $c.r > 3,0$ . Ini berarti, bila dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator adalah normal. Dengan demikian berarti ditinjau dari normalitas semua indikator memenuhi syarat. Untuk analisis selanjutnya, variabel laten rekrutmen diwakili oleh 3 indikator.

**Tabel 10.**  
*Assessment of normality (Group number 1)*

X2.7	7.000	10.000	.275	1.175	-1.128	-2.416
X2.6	7.000	10.000	.985	2.219	.365	.782
X2.5	7.000	10.000	1.064	2.555	-.117	-.251
X2.4	7.000	10.000	.898	2.847	.062	.133
X2.3	7.000	10.000	.779	2.336	-.166	-.354
X2.2	7.000	10.000	.583	1.496	-.637	-1.364
X2.1	7.000	10.000	.763	2.269	-.263	-.562
Multivariate					8.925	4.170

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan data pada Tabel 10. di atas, ada 7 indikator variabel seleksi dapat diketahui bahwa tidak ada indikator yang memiliki c.r untuk skweness lebih besar dari  $\pm 3,00$ . Ini berarti sebaran data untuk indikator seleksi adalah normal ditinjau dari kemencengan (skwness). Dilihat dari kurtosis (keruncingan), tidak ada indikator memiliki nilai  $c.r > 3,0$ . Ini berarti, bila dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator adalah normal.

Dengan demikian berarti ditinjau dari normalitas semua indikator memenuhi syarat. Untuk analisis selanjutnya, variabel laten seleksi diwakili oleh 7 indikator.

**Tabel 11.**  
*Assessment of normality (Group number 1)*

Y1.6	7.000	10.000	.671	1.873	-.534	-1.143
Y1.5	7.000	10.000	.768	2.289	-.157	-.337
Y1.4	7.000	10.000	1.104	2.727	.088	.189
Y1.3	7.000	10.000	.981	2.200	-.198	-.423
Y1.2	7.000	10.000	.862	2.692	-.335	-.717
Y1.1	7.000	10.000	.750	2.209	-.481	-1.031
Multivariate					7.412	3.967

*Sumber:* Data diolah, 2020

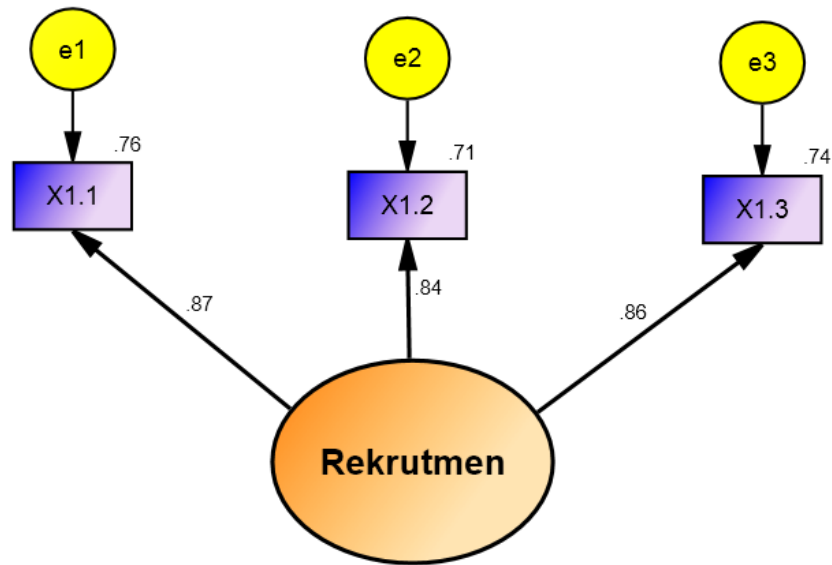
Berdasarkan data pada Tabel 11. di atas, ada 6 indikator variabel penempatan dapat diketahui bahwa tidak ada indikator yang memiliki c.r untuk skweness lebih besar dari  $\pm 3,00$ . Ini berarti sebaran data untuk indikator penempatan adalah normal ditinjau dari kemencengan (skwness). Dilihat dari kurtosis (keruncingan), tidak ada indikator memiliki nilai c.r  $> 3,0$ . Ini berarti, bila dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator adalah normal. Dengan demikian berarti ditinjau dari normalitas semua indikator memenuhi syarat. Untuk analisis selanjutnya, variabel laten penempatan diwakili oleh 6 indikator.

**Tabel 12.**  
*Assessment of normality (Group number 1)*

Y2.6	7.000	10.000	.131	.561	-.832	-1.782
Y2.5	7.000	10.000	.472	2.020	-.656	-1.404
Y2.4	7.000	10.000	.607	2.600	-.308	-.660
Y2.3	7.000	10.000	.838	2.589	.014	.031
Y2.2	7.000	10.000	.823	2.525	-.283	-.605
Y2.1	7.000	10.000	.644	2.756	-.456	-.976
Multivariate					4.786	2.562

*Sumber:* Data diolah, 2020

Berdasarkan data pada Tabel 12. di atas, ada 6 indikator variabel kinerja karyawan dapat diketahui bahwa tidak ada indikator yang memiliki c.r untuk skweness lebih besar dari  $\pm 3,00$ . Ini berarti sebaran data untuk indikator variabel kinerja karyawan adalah normal ditinjau dari kemencengan (skwness). Dilihat dari kurtosis (keruncingan), tidak ada indikator memiliki nilai c.r  $> 3,0$ . Ini berarti, bila dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator adalah normal. Dengan demikian berarti ditinjau dari normalitas semua indikator memenuhi syarat. Untuk analisis selanjutnya, variabel laten kinerja karyawan diwakili oleh 6 indikator.



**Gambar 2. Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Rekrutmen**  
Sumber: Data diolah, 2020

Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji *unidimensionalitas* dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel laten dari model tersebut, apakah seluruh indikator yang dipakai dalam penelitian merupakan pembentuk variabel laten rekrutmen, seleksi, penempatan, dan kinerja karyawan. Analisis faktor konfirmatori ini juga dimaksudkan untuk menganalisis tingkat validitas dari data yang diperoleh dalam penelitian. Artinya apakah indikator yang digunakan memiliki kebermaknaan yang cukup untuk mendefinisikan variabel laten yang terbentuk. Menurut Ferdinand (2014:24) sebuah indikator dinyatakan signifikan mendefinisikan variabel laten jika indikator tersebut memiliki koefisien lamda ( $\lambda$ )  $\geq 0,5$ , nilai kritis ( $c.r$ )  $\geq 2,00$  dan nilai probabilitas  $< 0,05$ .

**Tabel 13.**

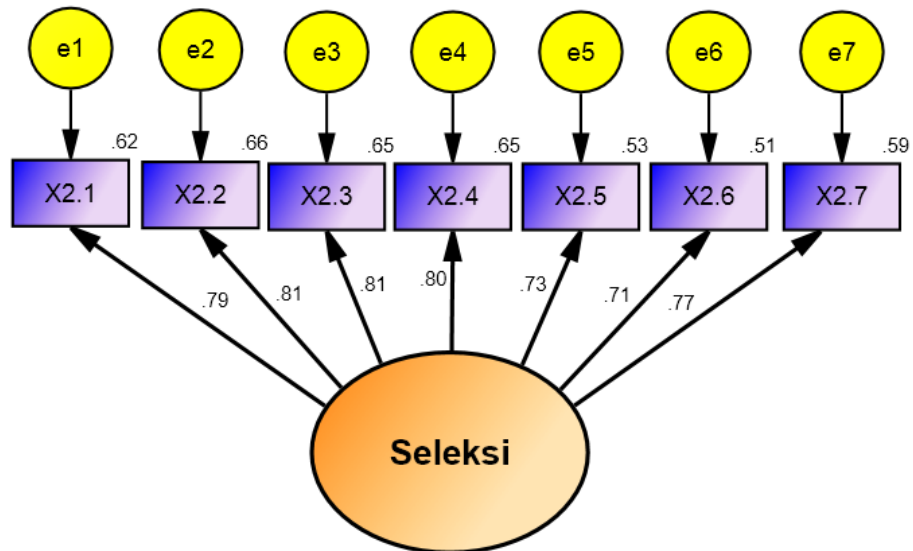
**Regression Weights: (Group number 1 - Default model) Variabel Rekrutmen**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.1	<---	Rekrut	1.000				valid
X1.2	<---	Rekrut	.976	.092	10.600	***	valid
X1.3	<---	Rekrut	.949	.088	10.815	***	valid

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tampilan data di atas faktor konfirmatori untuk variabel rekrutmen, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *standardized estimate regression wights* untuk semua indikator variabel rekrutmen memiliki nilai lamda ( $\lambda$ )  $> 0,05$  dan C.R. lebih besar dari 2,00 serta nilai probabilitas ke 3 indikator tersebut lebih kecil dari 0,05 (\*\*\*) berarti  $< 0,001$ ).

Dengan demikian dapat dikatakan jika ditinjau dari CFA, ke 3 indikator tersebut adalah valid sebagai indikator yang membentuk variebel laten rekrutmen.



**Gambar 3. Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Seleksi**

Sumber: Data diolah, 2020

**Tabel 14.**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model) Variabel Seleksi**

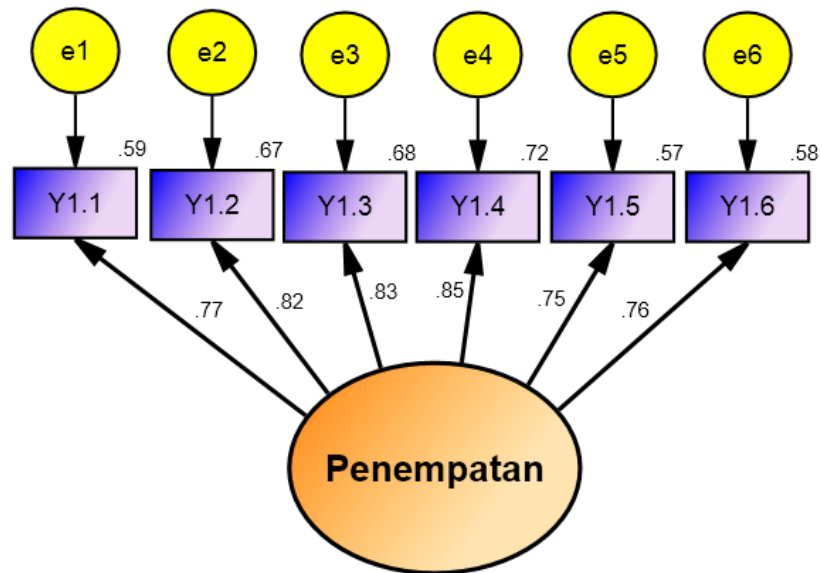
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2.1	<---	Seleksi	1.000				Valid
X2.2	<---	Seleksi	1.072	.117	9.170	***	Valid
X2.3	<---	Seleksi	1.010	.110	9.185	***	Valid
X2.4	<---	Seleksi	1.020	.113	9.025	***	Valid
X2.5	<---	Seleksi	1.042	.128	8.116	***	Valid
X2.6	<---	Seleksi	.872	.112	7.809	***	Valid
X2.7	<---	Seleksi	1.073	.126	8.535	***	Valid

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tampilan data di atas faktor konfirmatori untuk variabel seleksi, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *standardized estimate regression weights* untuk semua indikator variabel Seleksi memiliki nilai lamda ( $\lambda$ ) > 0,05 dan C.R. lebih besar dari 2,00 serta nilai probabilitas ke 7 indikator tersebut lebih kecil dari 0,05 (\*\*\*) berarti < 0,001). Dengan demikian dapat dikatakan jika ditinjau dari CFA, ke 7 indikator tersebut adalah valid sebagai indikator yang membentuk variebel laten seleksi.

Berdasarkan Tabel 15. faktor konfirmatori untuk variabel penempatan, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *standardized estimate regression weights* untuk semua indikator variabel penempatan memiliki nilai lamda ( $\lambda$ ) > 0,05 dan C.R. lebih besar dari 2,00 serta nilai probabilitas ke 6 indikator tersebut lebih kecil dari 0,05 (\*\*\*) berarti < 0,001). Dengan demikian

dapat dikatakan jika ditinjau dari CFA, ke 6 indikator tersebut adalah valid sebagai indikator yang membentuk variabel laten penempatan.



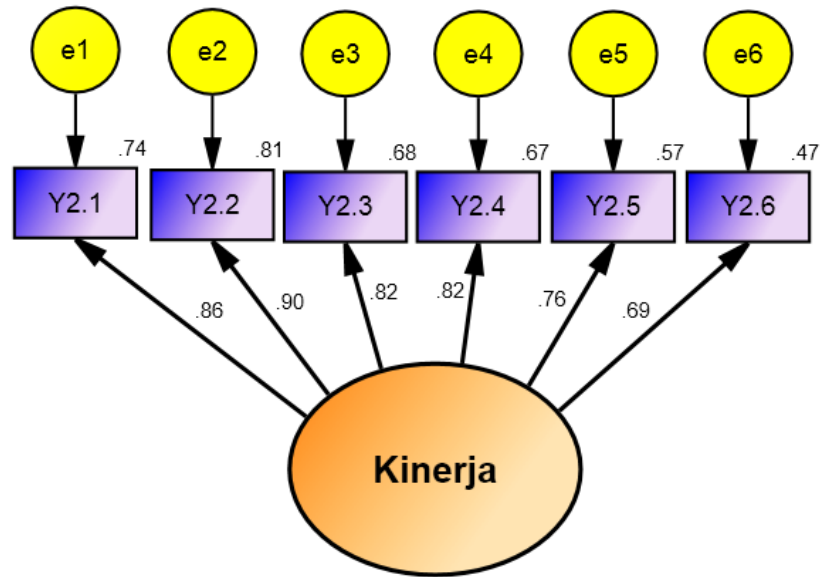
**Gambar 4. Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Penempatan**

Sumber: Data diolah, 2020

**Tabel 15. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Variabel Penempatan				
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1.1	<--- Tempat	1.000				Valid
Y1.2	<--- Tempat	.971	.108	8.965	***	Valid
Y1.3	<--- Tempat	1.067	.116	9.207	***	Valid
Y1.4	<--- Tempat	1.124	.119	9.463	***	Valid
Y1.5	<--- Tempat	.945	.116	8.118	***	Valid
Y1.6	<--- Tempat	.981	.119	8.260	***	Valid

Sumber: Data diolah, 2020



**Gambar 5. Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Kinerja Karyawan**

Sumber: Data diolah, 2020

**Tabel 16. Regression Weights: (Group number 1 - Default model) Variabel Kinerja karyawan**

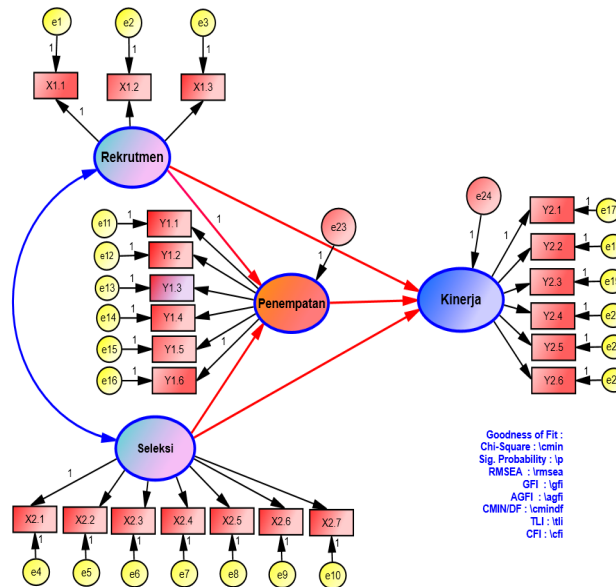
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2.1	<---	Kin	1.000				Valid
Y2.2	<---	Kin	1.104	.086	12.855	***	Valid
Y2.3	<---	Kin	.930	.086	10.827	***	Valid
Y2.4	<---	Kin	.897	.084	10.731	***	Valid
Y2.5	<---	Kin	.866	.091	9.479	***	Valid
Y2.6	<---	Kin	.805	.099	8.104	***	Valid

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tampilan data di atas faktor konfirmatori untuk variabel kinerja karyawan, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *standardized estimate regression weights* untuk semua indikator variabel kinerja karyawan memiliki nilai lamda ( $\lambda$ ) > 0,05 dan C.R. lebih besar dari 2,00 serta nilai probabilitas ke 6 indikator tersebut lebih kecil dari 0,05 (\*\*\*) berarti < 0,001). Dengan demikian dapat dikatakan jika ditinjau dari CFA, ke 6 indikator tersebut adalah valid sebagai indikator yang membentuk variabel laten kinerja karyawan.

SEM adalah sebuah model kausal berjenjang yang mencakup dua jenis variabel utama yaitu variabel laten serta variabel observasi Ferdinand (2014:110). Teknik ini merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan dilakukannya pengujian serangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Ferdinand (2014:210)





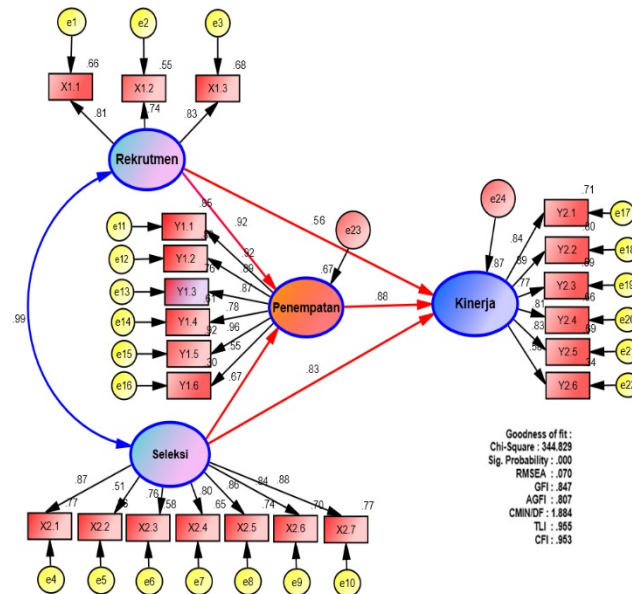
**Gambar 6. Rekrutmen, Seleksi, Penempatan, dan Kinerja Karyawan**

Mengacu pada gambar di atas, terlihat jumlah indikator variabel laten rekrutmen sebanyak 3 indikator, seleksi 7 indikator, penempatan 6 indikator, dan kinerja karyawan 6 indikator. Skor jawaban responden terhadap setiap indikator disajikan pada lampiran 8. Skor jawaban responden pada lampiran 8 tersebut telah diolah dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* selanjutnya diolah dengan statistik *Full Model Structural Equation Modelling (SEM)* menggunakan *software AMOS for Windows versi 20* hingga diperoleh hasil seperti pada lampiran 20. Dari hasil pengolahan data dilakukan analisis *Full Model Structural Equation Modelling (SEM)*. Untuk keperluan analisis pertama-tama ditampilkan gambar hasil pengolahan *Structural Equation Modelling (SEM)* seperti Gambar 7.

Berdasarkan gambar 7, maka dapat dilakukan analisis model pengukuran dengan parameter lamda ( $\lambda$ ) untuk pengaruh rekrutmen, seleksi, penempatan, dan kinerja karyawan, analisis *goodness of fit*, analisis determinasi dan analisis model struktural.

Pengujian parameter yang dilakukan adalah pengujian parameter lamda ( $\lambda_i$ ). Pengujian ini ditujukan untuk mengetahui validitas data setiap indikator penelitian. Untuk pengujian parameter lamda ( $\lambda_i$ ) digunakan nilai *standardized estimate (regression weights)* berupa *loading factor*. Apabila nilai parameter lamda ( $\lambda_i$ )  $> 0,50$ ,  $C.R > 2,000$  dan *probability*  $< 0,05$ , maka *loading factor* parameter lamda ( $\lambda_i$ ) indikator tersebut dinyatakan signifikan Ferdinand (2014:97). Hal ini berarti, data indikator tersebut valid dengan variabel laten yang bersesuaian.

Pengujian model ini menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur seberapa kesesuaian dari model penelitian yang sedang dikembangkan.



**Gambar 7. Full Model : Rekrutmen, Seleksi, Penempatan, dan Kinerja Karyawan**

**Tabel 17. Pengujian Model**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
<i>Chi-Square (<math>\chi^2</math>)</i>	Diharapkan kecil	344,829	Kurang Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,070	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,847	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,807	Mrginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,884	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,955	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,953	Baik

Sumber: data diolah, 2020

Memperhatikan nilai *cut-of-value* dan *goodness of fit* hasil model pada tabel 5.19 di atas, dari delapan kriteria yang dipakai 4 (empat kriteria) sudah memenuhi syarat *goodness of fit* yaitu RMSEA, CMIN/DF, TLI dan CFI, 2 (dua) kriteria marginal yaitu GFI dan AGFI dan hanya dua kriteria yang kurang baik, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model penelitian dapat diterima.

Persamaan structural Rekrutmen, Seleksi, Penempatan, dan kinerja karyawan seperti persamaan berikut ini.

$Y_1 = \gamma_{Y1.X1} X_1 + \xi_1 \rightarrow$  pengaruh langsung (*direct effect*) rekrutmen ( $X_1$ ) terhadap penempatan ( $Y_1$ ).

$Y_1 = \gamma_{Y1.X2} X_2 + \xi_1 \rightarrow$  pengaruh langsung (*direct effect*) Seleksi ( $X_2$ ) terhadap penempatan ( $Y_1$ ).

$Y_2 = \gamma_{Y_2.X_1} X_1 + \xi_2 \rightarrow$  pengaruh langsung (*direct effect*) rekrutmen ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

$Y_2 = \gamma_{Y_2.X_2} X_2 + \xi_2 \rightarrow$  pengaruh langsung (*direct effect*) seleksi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

$Y_2 = \gamma_{Y_2.Y_1} Y_1 + \xi_2 \rightarrow$  pengaruh langsung (*direct effect*) penempatan ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

Pengujian model dilakukan menggunakan koefisien regresi (*regression weights*) untuk variabel rekrutmen ( $X_1$ ), seleksi ( $X_2$ ), penempatan ( $Y_1$ ), dan kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Berdasarkan data pada lampiran 12 dapat dibuat tabel *output* seperti berikut ini.

**Tabel 18. Regression Weights**

			<i>Unstandardize d Estimate</i>	<i>Standardized Estimate</i>	<i>S. E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
Tempat	<---	Rekrut	1.063	.920	.190	5.596	***	Valid
Tempat	<---	Seleksi	.657	.672	.152	3.493	***	Valid
Kin	<---	Tempat	.993	.876	1.424	4.557	***	Valid
Kin	<---	Rekrut	.868	.560	.274	2.207	.036	Valid
Kin	<---	Seleksi	.657	.830	1.674	3.519	***	Valid

*Sumber:* data diolah, 2020

Hasil penelitian ini menemukan arah hubungan konsisten dengan hipotesis  $H_1$  yang menyatakan bahwa semakin baik rekrutmen, semakin baik penempatan Hal ini berarti bahwa semakin baik proses rekrutmen maka semakin baik penempatan karyawan di PT Bumi Sentosa. Hasil penelitian ini menemukan arah hubungan konsisten dengan hipotesis  $H_2$  yang menyatakan bahwa semakin seleksi, semakin baik penempatan Hal ini berarti bahwa semakin baik proses seleksi maka semakin baik penempatan karyawan di PT Bumi Sentosa. Hasil penelitian ini menemukan arah hubungan konsisten dengan hipotesis  $H_3$  yang menyatakan bahwa semakin penempatan, semakin baik kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik penempatan karyawan maka semakin baik kinerja karyawan di PT Bumi Sentosa. Hasil penelitian ini menemukan arah hubungan konsisten dengan hipotesis  $H_4$  yang menyatakan bahwa semakin proses rekrutmen, semakin baik kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik rekrutmen maka semakin baik kinerja karyawan di PT Bumi Sentosa. Hasil penelitian ini menemukan arah hubungan konsisten dengan hipotesis  $H_5$  yang menyatakan bahwa semakin proses seleksi, semakin baik kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik sistem seleksi maka semakin baik kinerja karyawan di PT Bumi Sentosa.

## SIMPULAN

Berdasarkan masalah penelitian dan hipotesis-hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini yang telah diuji dengan *structural equation model* (SEM), maka hasil penelitian empiris ini berhasil membuktikan dan

menjawab masalah penelitian. Berdasarkan analisis melalui model persamaan struktural terbukti bahwa pengaruh variabel Rekrutmen terhadap variabel Penempatan memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,920, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 5,596 dan *probability* = \*\*\* (lebih kecil dari 0,001). Nilai C.R = 5,596 > 2,000 dan *probability* = \*\*\* < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh rekrutmen terhadap penempatan adalah signifikan. Sehingga hipotesis yang menyatakan semakin baik proses rekrutmen maka semakin baik penempatan karyawan adalah teruji kebenarannya. Hal ini berarti bahwa semakin baik proses rekrutmen pada PT. Bumi Sentosa, maka semakin tinggi penempatan karyawan PT. Bumi Sentosa. Berdasarkan analisis melalui model persamaan struktural terbukti bahwa pengaruh variabel Seleksi terhadap variabel Penempatan memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,672, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 3,493 dan *probability* = \*\*\* (lebih kecil dari 0,001). Nilai C.R = 3,493 > 2,000 dan *probability* = \*\*\* < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh seleksi terhadap penempatan adalah signifikan. Sehingga hipotesis yang menyatakan semakin baik proses seleksi maka semakin baik penempatan karyawan adalah teruji kebenarannya. Hal ini berarti bahwa semakin baik proses seleksi PT. Bumi Sentosa maka semakin penempatan karyawan PT. Bumi Sentosa. Berdasarkan hasil penelitian dengan menganalisis model persamaan struktural menunjukkan bahwa penempatan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,876, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 4,557 dan *probability* = \*\*\* (lebih kecil dari 0,001). Nilai C.R = 4,557 > 2,000 dan *probability* = \*\*\* < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Sehingga hipotesis yang menyatakan semakin baik penempatan karyawan maka semakin baik kinerja karyawan adalah teruji kebenarannya. Hal ini berarti bahwa semakin baik penempatan karyawan yang dilakukan oleh PT. Bumi Sentosa, maka semakin tinggi kinerja karyawan PT. Bumi Sentosa. Berdasarkan analisis melalui model persamaan struktural terbukti bahwa pengaruh variabel proses rekrutmen terhadap variabel kinerja karyawan memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,560, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,207 dan *probability* = 0,036 Nilai C.R = 2,207 < 2,000 dan *probability* = 0,036 < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Sehingga hipotesis yang menyatakan semakin proses rekrutmen, maka semakin baik kinerja karyawan PT. Bumi Sentosa. Berdasarkan analisis melalui model persamaan struktural terbukti bahwa pengaruh variabel proses seleksi terhadap variabel kinerja karyawan memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,830, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 3,519 dan *probability* = \*\*\* (Lebih kecil dari 0,001). Nilai C.R = 3,519 > 2,000 dan *probability* = \*\*\* < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Sehingga hipotesis yang menyatakan semakin baik proses seleksi semakin baik kinerja karyawan adalah teruji kebenarannya. Hal ini berarti bahwa

semakin baik proses seleksi yang dilakukan oleh PT. Bumi Sentosa maka semakin tinggi pula kinerja karyawan PT. Bumi Sentosa.

Sehubungan dengan hasil yang diperoleh dari penelitian ini dapat disampaikan beberapa saran sebagai bahan pertimbangan kepada pihak manajemen PT. Bumi Sentosa dimana mengacu pada kesimpulan di depan yang menyatakan, variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bumi Sentosa, maka PT. Bumi Sentosa harus sedapat mungkin menerapkan aturan-aturan kepegawaian yang telah ditentukan oleh perusahaan mengenai proses seleksi, rekrutmen dan penempatan karyawan sesuai dengan pendidikan, keterampilan dan keahlian karyawan. Hasil penelitian ini hendaknya dapat dipergunakan sebagai bahan untuk penelitian berikutnya dengan mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini.

## REFERENSI

- Ardana, K., & Dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Graha Ilmu.
- Bernardin, R. (2003). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen* (5th ed.). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara. (2009). *Evaluasi Kinerja SDM* (6th ed.). Bandung: Refika Aditama.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Riani, A. L. (2013). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, V., & Jauvani, &. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (2nd ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka cipta.
- Sugiyono. (2013). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku Seru.
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Jakarta: Kencana

Prenada Media Group.

Suwatno, & & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Raja Grafindo Persada.

Widodo. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.