

# **PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMPETENSI KERJA SEBAGAI MEDIASI**

**(Studi pada PT Infomedia Nusantara di Halo BCA BSB)**

Katon Sigit 22221345

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

Email: katonsigit1997@gmail.com

---

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris dan mengukur pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi kerja sebagai mediasi. Alasan peneliti memilih PT Infomedia Nusantara sebagai obyek penelitian karena terdapat penurunan KPI yang diduga dipengaruhi dari rekrutmen, seleksi, dan pelatihan kerja. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan jenis eksplanatori. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PT Infomedia Nusantara di Halo BCA BSB sebanyak 460 pegawai dan perhitungan sampel menggunakan rumus slovin dengan *standard error* 10% dan memperoleh 83 responden, dan peneliti mengambil sebanyak 100 sample dan menggunakan teknik *cluster sampling*. Teknik pengumpulan data adalah kuisioner dan data dianalisis menggunakan perangkat lunak *Smart PLS*. Hasil penelitian menunjukkan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sementara rekrutmen, pelatihan kerja, dan kompetensi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, kompetensi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini mendukung teori pertukaran sosial dalam hubungan antara organisasi dan pegawai.

Kata kunci: Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan Kerja, Kompetensi Kerja, Kinerja Pegawai.

---

## **ABSTRACT**

*This research aims to obtain empirical evidence and measure the influence of recruitment, selection and job training on employee performance with work competency as mediation. The reason the researcher chose PT Infomedia Nusantara as the research object was because there was a decrease in KPI which was thought to be influenced from recruitment, selection and job training. This type of research is quantitative research with an explanatory type. The population in this study was all employees at PT Infomedia Nusantara at Halo BCA BSB totaling 460 employees and the sample calculation used the Slovin formula with a standard error of 10% and obtained 83 respondents, and the researchers took 100 samples and used cluster sampling techniques. The data collection technique is a questionnaire and the data is analyzed using Smart PLS software. The research results show that selection has a positive effect on employee performance, while recruitment, job training and work competency do not have a significant effect on employee performance. However, work competency has a positive and significant influence on employee performance. This research supports social exchange theory in the relationship between organizations and employees.*

*Keywords: Recruitment, Selection, Training, Job Competency, Employee Performance.*

---

## 1. Pendahuluan

Perkembangan pesat dalam dunia bisnis dan persaingan global saat ini menempatkan organisasi dalam posisi yang dinamis dan semakin kompleks. Untuk tetap bersaing, organisasi perlu memiliki SDM yang berkualitas dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. SDM yang tepat adalah aset berharga bagi setiap organisasi, dan kinerja pegawai menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan strategis pada suatu organisasi. Menurut Hendriani & Amsal (2015) pemberdayaan SDM adalah hal yang penting untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi mengharapkan kinerja yang baik dari setiap pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Perusahaan menyadari bahwa SDM merupakan dasar dalam proses pengelolaan organisasi, kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Proses rekrutmen pada perusahaan agar mendapatkan pegawai yang sesuai dengan skillnya, setiap perusahaan tentunya mempunyai mekanisme proses rekrutmen yang berbeda-beda. Pelatihan merupakan upaya mengembangkan SDM, khususnya mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Hal ini akan membuat kinerja organisasi menjadi lebih baik.

Menurut Kharisma & Wening (2023) perusahaan perlu memastikan bahwa rekrutmen serta seleksi dilakukan dengan baik untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sebab organisasi dihadapkan oleh tantangan dalam menemukan pegawai yang tepat, serta mampu meningkatkan kinerja organisasi. Proses rekrutmen pegawai, seleksi dan pelatihan kerja memainkan peranan penting untuk membantu perusahaan menjaga eksistensinya. Dalam industri yang kompetitif, perusahaan harus merekrut dan menyeleksi pegawai yang terbaik.

Calon pegawai umumnya akan mengikuti proses rekrutmen, seleksi, dan *training* yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan tersebut. Tujuan perusahaan melakukan rekrutmen, seleksi, dan *training* yaitu untuk mencari pegawai yang berkompeten dan nantinya bisa memberikan kinerja yang baik untuk organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Syaifullah & Kadiri (2023) rekrutmen merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan calon pegawai yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan posisi pada organisasi tersebut. Rekrutmen dapat menghasilkan calon pegawai yang berkualitas sehingga saat calon pegawai yang telah diterima menjadi pegawai akan menghasilkan kinerja yang baik untuk perusahaan. Selain itu, perusahaan harus memilih dan menyeleksi pegawai yang akan direkrut agar mencapai tujuan perusahaan untuk memperoleh keberhasilan.

Menurut Aldhuhoori et al., (2022) pegawai dalam suatu korporasi dianggap sebagai aset dari organisasi, karena memberikan kinerja dan kontribusi yang berperan penting pada organisasi dalam mencapai tujuan tertentu. Memilih calon kandidat pegawai yang terbaik pada suatu posisi adalah salah satu proses yang sangat penting dalam proses seleksi atau rekrutmen, namun proses seleksi atau rekrutmen antara organisasi kemungkinan besar ada perbedaan tiap organisasi ada industri tersebut, tergantung pada tujuan tiap organisasi. Dampak dari persaingan pasar yang cukup ketat, organisasi diharuskan menggunakan strategi yang efektif untuk mendapatkan calon pegawai, karena dengan memilih kandidat yang tepat, organisasi dapat mengoptimalkan kinerja dan efisiensi.

Kondisi perekonomian yang tidak menentu, sangat dibutuhkan kecermatan dalam mengelola sumber daya manusia pada suatu organisasi yang menyebabkan betapa pentingnya suatu pengelolaan sehingga memiliki pegawai yang terampil dan handal. Manajemen SDM dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan proses rekrutmen, seleksi, pengembangan SDM atau pelatihan kerja atau *training*, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja dan hubungan industrial (Endayani, 2016).

Pegawai harus beradaptasi dan menyesuaikan dengan posisi dan tugas yang diberikan. Pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh saat pendidikan formal belum tentu sama dengan praktek dilapangan kerja. Begitupun dengan pegawai baru mendapatkan promosi kenaikan jabatan juga perlu melakukan penyesuaian dengan pekerjaan barunya. Menurut Endayani (2016) pelatihan bagi pegawai adalah proses mengajarkan keahlian, pengetahuan tertent, sehingga pegawai akan semakin terampil, kompeten dan mampu melaksanakan tanggungjawab dengan baik. Pelatihan kerja akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

PT Infomedia Nusantara adalah perusahaan penyedia tenaga *outsourcing* yang merupakan anak perusahaan dari PT Telkom Indonesia yang bisnisnya berfokus pada penyediaan *Business Process Outsourcing* (BPO) yang terdiri dari 2 portofolio, yaitu: *Customer Relationship Management* (CRM) dan *Shared Service Operation* (SSO). Riwayat pencapaian KPI pada PT Infomedia Nusantara di Halo BCA BSB selama tahun 2023 tercatat hanya bulan januari dan february yang mendapatkan KPI grade "B", sedangkan bulan maret hingga desember 2023 mendapatkan KPI grade "C" bahkan pada Juni 2023 tercapai grade "D". Parameter KPI yang tidak tercapai yang sangat menonjol adalah pencapaian non fatal eror (NFE) dengan target 97%. Namun, selama tahun 2023 pencapaian NFE mencapai 92%-96% (dibawah target). Beberapa faktor yang mempengaruhi adalah menurunnya kualitas pegawai pada PT Infomedia Nusantara yang diduga disebabkan oleh pengaruh proses rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja. Terdapat fenomena terhadap menurunnya (inkonsisten) pencapaian kualitas KPI PT Infomedia Nusantara yang diduga disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya pada proses rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja yang disinyalir terdapat beberapa perbedaan pelaksanaan dan penyaringan tenaga pegawai yang diprediksi berpengaruh dengan kinerja pegawai. Terdapat perbedaan hasil pencapaian KPI pada vendor lain di lokasi kerja yang sama, pada vendor lain rata-rata mendapatkan pencapaian KPI Grade "B".

Pada tahap rekrutmen dan seleksi, organisasi melakukan prosesnya sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan, pada PT Infomedia Nusantaraplatihan kerja wajib dilakukan sebelum pegawai dinyatakan lolos dan layak untuk bekerja, dan setidaknya pegawai wajib mengikuti pelatihan kerja tambahan minimal 2 kali dalam satu tahun. Indikator kinerja pegawai pada PT Infomedia Nusantara terdiri dari beberapa faktor: kualitas dengan target 88%, kuantitas dengan target 100% dan AHT (average handling time) atau waktu rata-rata pegawai melayani nasabah dengan terget 8 menit. Apabila pegawai telah mencapai target tersebut, maka pegawai dianggap memiliki kinerja yang baik. Sebaliknya, apabila pegawai tidak mencapao target tersebut, maka pegawai dianggap memiliki kinerja yang kurang baik. Apabila dilihat pada fenomena lapangan di PT Infomedia Nusantara bahwa tidak sedikit pegawai yang tidak mencapao target dari indikator pencapaian yang diduga disebabkan oleh menurunnya kualitas penguasaan product knowladge pada pegawai tersebut karena disinyalir terdapat pengaruh dari pelatihan kerja, seleksi dan rekrutmen. Hal tersebut disinyalir terdapat perbedaan terhadap proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan kerja yang dilakukan, sehingga menjadikan alasan peneliti untuk menganalisis dari fenomena ini.

Rekrutmen dan seleksi yang baik sangat penting untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Meskipun pentingnya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan kerja pada organisasi, pertanyaan mendasar muncul seputar dampak langsung dari ketiga faktor tersebut terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengeksplorasi bagaimana proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai, dengan mempertimbangkan peran kompetensi kerja

sebagai variabel mediasi. Serta, mengidentifikasi sejauh mana kualitas rekrutmen, seleksi, dan pelatihan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai melalui kompetensi kerja.

Proses rekrutmen dan seleksi yang tepat, akan membantu mendapatkan calon pegawai yang berkualitas, dengan pelatihan yang tepat, akan dapat meningkatkan kompetensi kerja, sehingga akan berkontribusi atau berpengaruh pada peningkatan kinerja organisasi. Seleksi yang efektif, akan dapat memastikan bahwa hanya kandidat yang paling sesuai yang dapat diterima. Proses pelatihan yang dirancang dengan baik, maka akan meningkatkan kompetensi kerja pegawai. Kompetensi kerja berperan sebagai variabel mediasi pada penelitian ini, bertujuan untuk menghubungkan variabel rekrutmen, seleksi, dan pelatihan dengan kinerja pegawai. Dalam konteks PT Infomedia Nusantara kompetensi kerja menjadi kunci untuk memastikan bahwa pegawai dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dan memberikan layanan nasabah yang berkualitas. Sehingga kompetensi kerja menjadi faktor penghubung dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan yang lebih baik.

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya, yang terdapat perbedaan pada hasil penelitian. Putri et al., (2021) menjelaskan jika tidak terdapat pengaruh hubungan antara rekrutmen terhadap kinerja pegawai. Namun menurut Sari et al., (2022) rekrutmen dan seleksi memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain juga menjelaskan, menurut Billy Renaldo Potale dan Viktor Lengkong (2016) rekrutmen dan seleksi memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai.

Terdapat penelitian lain tentang pelatihan kerja. Menurut Anggereni (2019) menemukan jika pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada LPD Kabupaten Buleleng. Kemudian dalam penelitian Mubarak & Syarif (2018) menjelaskan bahwa program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan menunjukkan adanya hubungan yang tinggi antara pelatihan dengan kualitas kerja pegawai. Namun, terdapat perbedaan dengan hasil penelitian lainnya yang telah dilakukan oleh Sugiarti et al., (2016) bahwa pelatihan kerja memiliki hubungan dengan tingkat yang sedang dan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Terdapat penjelasan dalam penelitian lain yang menemukan hubungan antara kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian Winanti (2021) kompetensi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian Pramularso (2018) menjelaskan jika kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian Syaifullah & Kadiri (2023) menerangkan rekrutmen berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh kompetensi kerja. Adanya inkonsistensi terhadap hasil penelitian sebelumnya, memberikan peluang penulis untuk dapat melakukan penelitian ini.

Tujuan penelitian ini untuk mengukur hubungan antara pengaruh rekrutmen, seleksi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai secara parsial maupun simultan, juga mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, seperti kompetensi kerja. Penelitian ini menganalisis hubungan rekrutmen, seleksi, pelatihan kerja, kompetensi kerja, dan kinerja pegawai secara simultan. Mengidentifikasi dan mengukur pengaruh variabel mediasi, yaitu kompetensi kerja terhadap hubungan variabel independen (rekrutmen, seleksi, pelatihan kerja) dan variabel dependen (kinerja pegawai). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan proses rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja (*training*) agar dapat meningkatkan kompetensi kerja dan kinerja pegawai. Dalam industri layanan nasabah yang sangat kompetitif, peningkatan kinerja pegawai merupakan faktor penting untuk memberikan layanan yang berkualitas tinggi. Penelitian ini bisa menjadi bahan pertimbangan perusahaan lainnya dalam merekrut dan memilih kandidat yang tepat, serta mengaktifkan program pelatihan. Meskipun telah dilakukan

berbagai upaya dalam proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan, masih terdapat kesenjangan antara kinerja yang diharapkan dengan realisasinya.

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh langsung antara rekrutmen, seleksi, dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai, dan menguji pengaruh tidak langsung apakah kompetensi kerja mampu memediasi pengaruh antara rekrutmen, seleksi, dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai? Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis tentang bagaimana rekrutmen, seleksi, dan pelatihan dapat dioptimalkan, dengan mempertimbangkan kompetensi kerja sebagai faktor penghubung, yang diharapkan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai dan memberikan rekomendasi agar lebih fokus dan melakukan penyempurnaan dalam proses rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja pada PT Infomedia Nusantara di Halo BCA BSB.

## **2. Kajian Pustaka dan Hipotesis**

### **2.1 Grand Theory Social Exchange Theory**

Teori utama (*grand theory*) pada penelitian ini adalah menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang diterangkan oleh Blau pada tahun 1986. Pertukaran sosial merupakan teori yang menjelaskan bagaimana individu pegawai saling melengkapi. Hubungan sosial atau pertukaran dengan orang lain yang akan menghasilkan suatu dampak atau imbalan. Teori pertukaran sosial melihat antara perilaku terhadap lingkungan dan terdapat hubungan yang saling menguntungkan atau saling mempengaruhi. Teori ini bersifat ekologis yang artinya terdapat pengaruh lingkungan dengan perilaku serta pengaruh terhadap lingkungannya (Supeno et al., 2023). Blau menjelaskan dalam tulisan Wallenburg & Handfield (2022) pertukaran sosial sebagai proses mendasari hubungan antar kelompok maupun antar individu. Fokus utamanya adalah pada pertukaran timbal balik manfaat ekstrinsik dan bentuk asosiasi serta struktur sosial yang muncul yang diciptakan oleh interaksi sosial semacam ini, yang mengacu pada tindakan sukarela individu yang dimotivasi oleh keuntungan tertentu yang mereka harapkan dan dapatkan dari orang lain.

Teori pertukaran sosial juga mengidentifikasi pada perilaku dan interaksi antar individu untuk mengkaji struktur pertukaran antara individu dan kelompok, serta antar kelompok (Blau, 1964; dalam Zhao et al., 2017). Sedangkan, (Fremeaux dan Michelson, 2011; dalam Coulson et al., 2014) menjelaskan jika teori ini menunjukkan hubungan dapat berubah antara bentuk berbasis timbal balik dan non-timbal melalui satu atau serangkaian pertukaran singkat. Menurut (Peter Blau, 1968; dalam Makoba, 2006) teori ini tidak hanya berkaitan dengan pencarian rasional atas keuntungan materi namun juga pengalaman sosial non-materi yang bermanfaat. Lebih detail disampaikan oleh (Blau, 1964; Emerson, 1976; dalam Zapata et al., 2013) asumsi dari teori pertukaran sosial adalah manfaat yang diberikan bergantung pada ekspektasi manfaat yang tidak ditentukan di masa depan. Oleh karena itu, seseorang yang memberikan jasa yang bermanfaat kepada orang lain, wajib baginya. Untuk melaksanakan kewajiban ini, pihak kedua harus memberikan manfaat kepada pihak pertama secara bergantian.

Dikuatkan juga oleh (Homans, 1961; Zafirovski, 2005; dalam Coulson et al., 2014) asumsi dari teori ini adalah seluruh kehidupan sosial dapat diperlakukan sebagai pertukaran imbalan dan sumber daya yang berwujud dan tidak berwujud antar pelaku. Teori ini berkaitan dengan aliran manfaat (materi dan nonmateri) antara individu dan kelompok yang terkunci dalam hubungan sosial (Emerson, 1981; dalam Makoba, 2006). (Choi & Murray, 2010; dalam Ward & Berno, 2011) teori ini telah memberikan landasan konseptual pemeriksaan hubungan timbal balik antara biaya dan manfaat, dampak positif dan negatif, dan dukungan. Begitupun dijelaskan oleh (Cosmides, 1989; dalam Polytechnic, 1998) yang mendefinisikan bahwa pertukaran sosial sebagai kerja sama antara individu atau lebih untuk saling menguntungkan.

Teori pertukaran sosial menjelaskan adanya hubungan sosial antara manusia dengan suatu organisasi dengan segala aktivitasnya yang berada didalamnya, dari sisi ganjaran, pengorbanan atau keuntungan yang akan didapatkan, termasuk tingkat spesialisasi pada pertukaran sosial pada suatu organisasi, dan termasuk juga ada tingkat pertumbuhan. Suparyanto & Rosad (2020). Teori ini mempertimbangkan aspek biaya dan imbalan dalam interaksi sosial, perubahan sosial menerangkan terdapat hubungan antara perusahaan dengan individu yang saling menguntungkan. Saat pegawai mengembangkan kompetensi dengan benar dan baik, maka pegawai akan memberikan manfaat dan kontribusi yang baik pada organisasi. Teori perubahan sosial juga hubungan yang sangat mempengaruhi antara pelaku dan lingkungan (*reciprocal*). Point utama pada teori pertukaran sosial ini pada perilaku sosial seseorang pegawai dan mespesifikasikan adanya hubungan langsung antara perilaku yang diamati dengan lingkungan (Mighfar, 2015).

Teori pertukaran sosial memiliki hubungan *Resource-Based Theory* (RBT) dengan yang dikembangkan (Barney, 1991; dalam Widyaningdyah & Aryani 2013) yang menjelaskan tentang sumber daya yang memiliki nilai (*valueable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*inimitable*), dan tak tergantikan (*non-substitutable*) yang dapat disingkat VRIN menjadi aset strategik yang berkontribusi dalam menciptakan keunggulan yang kompetitif. Teori ini menekankan keunggulan kompetitif perusahaan berasal dari pengelolaan sumber daya internal yang unik dan berharga, seperti keterampilan dan kapabilitas pegawai. Dalam penelitian ini, proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan kerja dianggap sebagai mekanisme utama untuk memperoleh dan mengembangkan sumber daya manusia. Dengan memanfaatkan RBT, penelitian ini dapat menyelidiki sumber daya manusia yang unik dan kapabilitas yang dikembangkan melalui proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan, dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, teori ini memberikan dasar yang kuat untuk memahami bagaimana kompetensi kerja berperan sebagai mediasi

## 2.2 Rekrutmen

Rekrutmen saat ini sangat penting dan menjadi perhatian banyak organisasi dikarenakan meningkatnya persaingan yang menyebabkan perlunya mendapatkan kandidat yang tepat yang dapat mengisi posisi yang kosong secara efektif. Hal ini sangat penting bagi institusi yang lebih tinggi karena ada kebutuhan untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi institusi tersebut. Proses rekrutmen mengacu pada seni menarik dan memilih kandidat pekerjaan. Menemukan pegawai yang kompeten adalah masalah organisasi yang besar dan tantangannya berpusat pada perekrutan dan pemilihan pegawai dengan kualifikasi yang akurat dan keterampilan yang dibutuhkan. Hal ini menunjukkan bahwa sangat penting bagi organisasi untuk merekrut dan memilih kandidat yang sesuai atau tepat untuk suatu peran dan oleh karena itu, perlu merancang strategi perekrutan pegawai yang paling sesuai untuk menarik kandidat yang memenuhi syarat, berminat dan ideal di waktu yang tepat dan jumlah sesuai kriteria/cukup (Ukpabi & Salaudeen, 2021).

Menurut Munaty et al., (2022) rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengundang dan menugaskan beberapa orang dari internal dan atau external perusahaan sebagai calon pegawai dengan ciri-ciri tertentu yang ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia guna menempati suatu posisi atau pekerjaan tertentu di suatu organisasi. Chong (2022) juga menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan dalam mencari dan menarik pelamar pekerjaan dengan kemampuan, motivasi, keterampilan dan pengetahuan untuk menyelamatkan kekurangan yang teridentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Rekrutmen merupakan proses menghasilkan sekelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk melakukan pekerjaan profesional.

Ditya (2021) menerangkan rekrutmen merupakan salah satu usaha mempengaruhi pegawai, agar melamar pada suatu pekerjaan. Proses rekrutmen merupakan fungsi manajemen yang paling penting dalam organisasi atau perusahaan, sebuah organisasi perlu mempertimbangkan secara matang sebelum mengambil keputusan dalam melakukan proses rekrutmen, karena jika proses rekrutmen pada perusahaan atau organisasi itu dilakukan dengan baik maka sudah dapat dipastikan calon-calon tenaga kerja yang akan direkrut juga akan memiliki kinerja yang baik. Savitri et al., (2013) menjabarkan jika rekrutmen memiliki beberapa istilah, sebagai berikut:

- a. *Job Analysis* (analisis jabatan), prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, ketrampilan dari pekerjaan dan jenis orang yang akan dipekerjakan.
- b. *Job Description* (uraian jabatan), adalah mendeskripsikan tentang fakta yang diberikan oleh suatu jabatan dalam susunan yang sistematis.
- c. *Job Specification* (persyaratan jabatan), adalah catatan mengenai syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik
- d. *Job Evaluation* (penilaian jabatan), adalah kegiatan yang dilakukan untuk membandingkan atau mengevaluasi pada setiap jabatan atau posisi pekerjaan.
- e. *Job Classification* (penggolongan jabatan), adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama.

### 2.3 Seleksi

Proses seleksi pegawai adalah serangkaian aktivitas dalam mencari atau memikat pelamar kerja dengan kemampuan tertentu, motivasi, keahlian, serta pengetahuan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Rekrutmen dan seleksi merupakan faktor penting untuk menentukan tingkat kompetensi calon pegawai. Calon pegawai yang direkrut tidak memiliki kompetensi yang memadai, dapat dipastikan calon pegawai tersebut akan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat merugikan perusahaan tersebut (Syaifullah & Kadiri, 2023). Menurut Liana (2021) tahapan seleksi disebut sebagai titik inti manajemen sumber daya manusia. Seleksi juga bagian penting bagi sebuah organisasi, terutama setelah organisasi menjalankan kegiatan rekrutmennya. Seleksi yang efektif mempunyai tiga sasaran yang diharapkan dengan adanya seleksi ini akan didapatkan individu yang relevan sesuai dengan kriteria atau kualifikasi yang dibutuhkan organisasi, antara lain:

- a. Keakuratan yang mampu secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar.
- b. Keadilan dalam memberikan jaminan untuk setiap pelamar yang memenuhi kriteria/persyaratan, akan diberikan peluang dan kesempatan yang sama.
- c. Keyakinan yang berarti orang yang terlibat akan mendapatkan manfaat.

Dalam penjelasan Wijayaguna & Silaswara (2022) proses seleksi melibatkan pemilihan berbagai objek dengan memprioritaskan beberapa objek yang dipilih. Dalam kepegawaian, seleksi lebih khusus lagi adalah pengambilan keputusan untuk membatasi jumlah karyawan/pegawai yang dapat dikontrak dari pilihan sekelompok calon pegawai yang berpotensi. Pendapat lain Lotulong & Uhing (2018) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu. Sejalan dengan penjelasan Munaty et al., (2022) seleksi merupakan suatu proses untuk memilih calon pegawai yang sesuai dengan kriteria dan persyaratan atau standar yang ditetapkan. Dengan dilakukannya pemilihan pegawai setelah melalui proses seleksi maka akan diperoleh calon pegawai yang mampu bekerja sesuai dengan kemampuannya. Elisa (2021) menjelaskan terdapat beberapa indikator dalam proses seleksi, antara lain sebagai berikut:

- a. Pengalaman calon kandidat pegawai sebaiknya harus memenuhi kriteria, karena penyeleksi dapat menentukan posisi calon kandidat, akan lebih mudah beradaptasi dengan pekerjaan yang ditempatkan

- b. Bentuk tes tertulis menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan bidang posisi pekerjaan.
- c. Tes wawancara adalah percakapan formal yang mendalam dan dilakukan untuk mempertimbangkan dapat diterimanya atau tidak (*acceptability*) kandidat tersebut.

Menurut Savitri et al., (2013) menjelaskan bahwa dalam proses seleksi, perusahaan mengharapkan para pelamar yang mengikuti seleksi memiliki prestasi yang memuaskan. Berikut terdapat beberapa teknik dalam proses seleksi, antara lain: interview dan tes tentang ruang-lingkup pekerjaannya. Kriteria seleksi pada umumnya dirangkum dalam beberapa kategori, yaitu: pendidikan, pengalaman kerja, kondisi fisik, kepribadian (tes kesehatan, wawancara akhir atasan langsung, Memutuskan diterima atau ditolak). Proses seleksi adalah proses dalam memfilter dan mengambil keputusan untuk pengangkatan seorang pegawai yang sangat tergantung pada dua prinsip dasar proses seleksi, yaitu:

- a. Perilaku kandidat dimasa lalu sebagai *predictor* atas perilaku kandidat dimasa depan.
- b. Perusahaan merangkum data sebanyak mungkin yang dapat dimanfaatkan untuk menyeleksi kandidat yang terbaik.

## 2.4 Pelatihan Kerja (*Training*)

Menurut Wijayaguna & Silaswara (2022) pelatihan pegawai adalah proses pendidikan jangka pendek, menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, di mana kepribadian non-manajerial mempelajari kemampuan teknis dan pengetahuan untuk tujuan tertentu. Sedangkan menurut Priharjanto et al., (2023) Pelatihan adalah serangkaian kegiatan individu atau pegawai untuk meningkatkan keterampilan serta pengetahuan secara sistematis sehingga dapat mempunyai kinerja profesional di bidangnya. Ghazi & Darwanto (2018) menjelaskan pelatihan ditujukan untuk meningkatkan kemampuan spesifik seseorang, biasanya dilakukan dalam jangka waktu yang relatif singkat untuk ilmu yang bersifat praktis. Pelatihan didefinisikan sebagai segala upaya dalam meningkatkan dan memaksimalkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang sedang dipegang atau yang terkait dengannya pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik ataupun material dan non fisik non-material sehingga kinerja juga dikenal sebagai karya.

Konsep pelatihan kerja (*work ability*) di terangkan oleh (Robbin, 2008; dalam Pra Utari Novia Solka et al., 2023) sebagai kapasitas individu dalam menjalankan tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan pegawai atau individu pada dasarnya tersusun atas dua faktor: kemampuan fisik serta kemampuan intelegensi atau kemampuan. Pelatihan dapat meningkatkan kualitas pegawai perilaku dan keterampilan. Pelatihan akan memberikan hasil positif pekerja terlatih diberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan tersebut. Pelatihan tidak hanya menunjukkan komitmen organisasi terhadap pegawainya, namun juga memastikan bahwa fasilitas tersebut akan dilengkapi dengan orang-orang yang berkualifikasi tinggi, yang telah dilatih secara lebih spesifik untuk pekerjaan baru (Muriman Setyabudi et al., 2020).

Munaty et al., (2022) menjelaskan pelaksanaan pelatihan kerja bertujuan untuk meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi, produktivitas kerja, mutu kerja, keteguhan perencanaan sumber daya manusia, sikap moral dan semangat kerja, pancing agar seorang pegawai mampu agar dapat bekerja secara optimal, kesehatan dan keselamatan kerja, pengembangan pegawai, dan menghindari keuangan. Indikator pelatihan adalah identifikasi, motivasi, lingkungan belajar, penerapan, metode, dan hasil. Priharjanto et al., (2023) menjelaskan bahwa pelatihan memberikan manfaat yang besar bagi para peserta. Pelatihan juga memperkuat hasil pembelajaran, pengetahuan, keterampilan, namun bermanfaat untuk berpikir dalam memecahkan masalah yang dihadapi pegawai.



## 2.5 Kompetensi Kerja

Menurut Muriman Setyabudi et al., (2020) kompetensi merupakan gambaran sikap, pengetahuan dan keterampilan utama yang diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam bekerja. Dalam kata lain, kompetensi menggambarkan fungsi utama kelompok keterampilan suatu pekerjaan, yang umumnya bersifat luas, kemudian diuraikan dalam bagian (elemen) yang lebih spesifik dan merupakan unsur kompetensi. Unsur kompetensi menggantikan tugas tertentu yang termasuk dalam fungsi utama atau kelompok keterampilan sesuai dengan spesifikasi tugas tertentu sebagai kriteria kinerja untuk mencapai hasil. Kompetensi juga dapat berarti bahwa setiap kinerja yang dicapai perlu didukung oleh kondisi kerja yang telah ditetapkan agar kinerja yang diinginkan tercapai dengan memuaskan. Pegawai yang kompeten adalah individu yang memiliki pengetahuan, sikap, dan *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Kompetensi pegawai melibatkan berbagai aspek, dan pegawai yang berkompeten biasanya memenuhi atau melebihi harapan dalam berbagai bidang. Pegawai yang berkompeten tentu memiliki kinerja yang mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. (Syaifullah & Kadiri, 2023).

Saputra et al., (2020) menjelaskan jika kompetensi merupakan kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan berdasarkan keterampilan dan didukung dengan sikap kerja yang baik. Terdapat indikator yang digunakan pada kompetensi: pengetahuan, keahlian atau keterampilan dalam bekerja, karakteristik, citra dan tanggung jawab, pandangan individu, dan motif. Pandangan lain dari Pramularso (2018) menyampaikan bahwa kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam hal keterampilan, pengetahuan, perilaku dan lainnya dengan peraturan yang dikeluarkan organisasi dan berdasar pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Indikator kompetensi antara lain pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Dina Rande (2019) juga menjelaskan bahwa kompetensi mencakup *skill* untuk meningkatkan kemampuan dan meningkatkan prestasi.

## 2.6 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Kinerja perusahaan ditentukan oleh faktor individu seperti kemampuan dan usaha serta faktor di luar kendali langsung pegawai seperti keputusan orang lain, sumber daya yang tersedia dan sistem tempat kita bekerja (Syaifullah & Kadiri, 2023). Sedangkan menurut Saputra et al., (2020) kinerja pegawai dapat di ukur dari faktor kuantitas dan kualitas yang dapat di ukur secara individual ada enam, yaitu: mutu, hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna; kuantitas, jumlah yang diproduksi atau banyaknya kegiatan yang dapat diselesaikan; ketepatan waktu, dapat selesai tepat waktu dan dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk efektivitas dan kegiatan lainnya.

Suwarto & Subyantoro (2019) menjelaskan jika kinerja organisasi terdiri dari visi, misi, dan tujuan organisasi yang diukur berdasarkan keluaran atau sasaran yang diharapkan. Proses atau upaya untuk mencapai tujuan organisasi saat ini lebih dikenal dengan istilah manajemen kinerja. Kinerja menunjukkan proses suatu tindakan berlangsung. Terdapat enam indikator untuk mengukur kinerja individu pegawai: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Kinerja pegawai menggambarkan aktivitas tugas yang diberikan yang berhasil diselesaikan oleh pegawai menggunakan sumber daya yang tersedia sehingga mengacu pada peringkat pekerjaan. Prestasi kerja juga diartikan sebagai kinerja pegawai dalam peran pekerjaan tertentu dengan kriteria berupa uraian tugas yang telah distandarisi dan ditetapkan. Kinerja mengacu pada pengukuran tugas terhadap berbagai standar yang sudah ditentukan seperti akurasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan (Ukpabi & Salaudeen, 2021).

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan dan terdapat korelasi dengan penelitian ini, diantaranya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama & Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Ditya (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rekrutmen</li> <li>▪ Seleksi</li> <li>▪ Kinerja Pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>▪ Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>
2	Putri et al., (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rekrutmen</li> <li>▪ Seleksi</li> <li>▪ Kinerja Pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidak terdapat pengaruh antara proses rekrutmen terhadap kinerja pegawai.</li> <li>▪ Terdapat pengaruh secara parsial antara proses seleksi terhadap kinerja.</li> <li>▪ Terdapat pengaruh secara bersama-sama antara proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja.</li> </ul>
3	Ukpabi & Salaudeen (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rekrutmen</li> <li>▪ Kinerja Pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adanya hubungan yang signifikan antara rekrutmen, seleksi, penempatan dan kinerja pegawai.</li> </ul>
4	Winanti (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompetensi</li> <li>▪ Kinerja Pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja</li> </ul>
5	Arviana & Ruswidiono (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rekrutmen</li> <li>▪ Seleksi</li> <li>▪ Pelatihan</li> <li>▪ Produktivitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terdapat pengaruh antara rekrutmen dengan produktivitas kerja pegawai.</li> <li>▪ Tidak terdapat pengaruh antara seleksi dengan produktivitas kerja pegawai.</li> <li>▪ Tidak terdapat pengaruh yang antara pelatihan dengan produktivitas kerja</li> </ul>
6	M. K. Sari et al., (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rekrutmen</li> <li>▪ Seleksi</li> <li>▪ Kinerja Pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rekrutmen terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh positif &amp; signifikan.</li> <li>▪ Seleksi terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh positif &amp; signifikan.</li> </ul>
7	Munaty et al., (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rekrutmen</li> <li>▪ Seleksi</li> <li>▪ Kinerja Pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidak terdapat pengaruh proses rekrutmen terhadap kinerja pegawai.</li> <li>▪ Terdapat pengaruh secara parsial seleksi terhadap kinerja pegawai.</li> <li>▪ Terdapat pengaruh secara parsial pelatihan terhadap kinerja pegawai.</li> </ul>
8	Syaifullah & Kadiri (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompetensi</li> <li>▪ Rekrutmen</li> <li>▪ Seleksi</li> <li>▪ Training</li> <li>▪ Kinerja Pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rekrutmen berpengaruh negatif &amp; tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kompetensi.</li> <li>▪ Seleksi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kompetensi.</li> <li>▪ <i>Training</i> berpengaruh positif &amp; tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kompetensi</li> </ul>

## 2.8 Pengembangan Hipotesis

### 2.8.1.1 Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Pegawai

Asumsi dasar teori pertukaran sosial mengenai sifat dasar dari suatu hubungan memiliki sifat saling ketergantungan. Dalam suatu hubungan sosial ketika partisipan mengambil tindakan, baik partisipan yang satu maupun hubungan mereka secara keseluruhan akan terkena sebab dan akibat (Mighfar, 2015). Teori Pertukaran adalah konsep psikologis dan sosiologis yang berfokus pada interaksi dan hubungan antara individu, gagasan timbal balik dan saling menguntungkan (Achmad et al., 2023).

Oleh karena itu, sistem manajemen dalam organisasi tersebut perlu memahami dengan baik dalam proses perekrutan, keberhasilan atau kegagalan dalam proses perekrutan tenaga kerja, maka akan berdampak pada proses pencapaian tujuan dari organisasi tersebut (Jaya et al., 2018). Rekrutmen sebagai tahapan awal dalam pengelolaan sumber daya manusia, memiliki peran sentral dalam membentuk komposisi tenaga kerja suatu organisasi. Pengelolaan rekrutmen yang efektif akan dapat menjadi kunci kesuksesan organisasi dalam menarik, memilih, dan mempertahankan individu yang berkualitas dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Strategi rekrutmen yang cermat dan terencana dengan baik dapat menghasilkan pegawai yang lebih berkualitas, berkontribusi positif terhadap produktivitas, dan pada gilirannya, meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Proses rekrutmen yang baik dapat mempengaruhi kualitas pegawai yang dihasilkan (Savitri et al., 2013). Demikian halnya dengan penelitian Liana (2021) yang menyimpulkan jika rekrutmen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

H1 : Rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.8.2 Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut teori pertukaran sosial, orang terlibat dalam interaksi sosial dengan harapan menerima imbalan atau manfaat atas kontribusinya. Teori ini menunjukkan bahwa setiap individu akan mempertimbangkan biaya dan manfaat dari interaksi, yang bertujuan untuk memaksimalkan hasil positif dan meminimalkan hasil negatif khususnya dalam tahap seleksi. Teori ini menekankan pentingnya keadilan, kepercayaan, dan keseimbangan yang dirasakan dari memberi dan menerima dalam hubungan khususnya dalam proses seleksi. Teori ini membantu menjelaskan bagaimana individu mengevaluasi dan menavigasi interaksi mereka, membentuk keputusan, komitmen, dan perilaku mereka berdasarkan hasil yang dirasakan dan dinamika hubungan (Achmad et al., 2023).

Seleksi pegawai merupakan salah satu tahap krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang memegang peranan utama dalam membentuk struktur dan kualitas tenaga kerja pada suatu organisasi. Keputusan dalam seleksi pegawai tidak hanya mempengaruhi keseimbangan tim kerja, tetapi juga dapat berdampak secara signifikan pada kinerja pegawai tersebut dan keseluruhan organisasi. Pentingnya tahapan seleksi yang teliti dan terarah didorong oleh keyakinan bahwa pemilihan individu yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat menjadi kunci sukses dalam mencapai tujuan strategis. Seleksi yang efektif akan menghasilkan pegawai yang tidak hanya memiliki kualifikasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tetapi juga memiliki motivasi dan komitmen untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Seleksi berfungsi sebagai filter untuk menentukan yang menjadi bagian dari organisasi dan seleksi yang baik dapat menciptakan landasan yang solid untuk kinerja pegawai yang optimal. Berdasarkan hasil analisis Ditya (2021) menyimpulkan jika pengaruh seleksi dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang sangat kuat. Sari et al., (2022) juga menjelaskan jika seleksi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2 : Seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.8.3 Pengaruh Pelatihan Kerja (Training) terhadap Kinerja Pegawai**

Pertukaran sosial terjadi pada interaksi dua arah yang keduanya saling bergantung satu sama lain (Muttaqien, 2023). Teori pertukaran sosial menggambarkan hubungan sebagai suatu bentuk pertukaran yang melibatkan tanggung jawab dan kewajiban dari masing-masing pihak. Dengan demikian, teori ini memberikan dasar pemahaman tentang bagaimana interaksi sosial dan hubungan antar individu melibatkan proses pertukaran yang dinamis. Pelatihan kerja dapat dianggap sebagai bentuk pertukaran antara organisasi dan pegawai.

Organisasi memberikan pelatihan untuk meningkatkan kualitas, pengetahuan, keterampilan seorang pegawai, sementara pegawai memberikan komitmen dan upaya dalam meningkatkan kinerja. Teori ini menjelaskan bahwa setiap individu akan secara sukarela tinggal pada hubungan sosial ketika hubungan tersebut cukup memuaskan yang ditinjau dari segi ganjaran, biaya dan faktor keuntungan lainnya (Rachmayanti, F. A., & Fuady, 2016). Proses pelatihan tidak hanya dianggap sebagai investasi dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan pegawai, tetapi juga sebagai faktor penentu kinerja individu dan keseluruhan organisasi. Pelatihan kerja menjadi salah satu alat utama dalam mencapai tujuan dalam organisasi dan pelatihan yang efektif baik dan, akan dapat meningkatkan keterampilan individu, memotivasi pegawai, dan akhirnya, membawa dampak positif pada kinerja, dan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Melalui pengembangan keterampilan dan pengetahuan, diharapkan pegawai dapat lebih efisien dan efektif dalam menjalankan tugas dalam pekerjaannya. Wahyuningsih (2019) menjelaskan bahwa pelatihan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas atau kinerja pegawai. Mubarak & Syarif (2018) juga menyimpulkan jika terdapat hubungan positif dan kuat antara pelatihan kerja dengan kinerja pegawai. Susi Hendriani MSi (2015) juga menyimpulkan jika pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3 : Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

#### **2.8.4 Kompetensi Kerja memediasi pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Fang dalam Setiawati & Dewi (2023) bahwa teori pertukaran sosial adalah perspektif yang menyatakan bahwa ketika suatu organisasi telah memperlakukan pegawainya dengan baik, maka pegawai tersebut cenderung memiliki perilaku yang produktif. Dalam konteks proses rekrutmen, pertukaran ini terjadi antara organisasi yang mencari pegawai dan individu yang mencari pekerjaan sebagai bentuk pertukaran sosial, pemilihan pegawai yang tepat melalui proses rekrutmen yang efektif dapat memainkan peran penting sebagai kunci dalam membentuk keberhasilan organisasi. Namun, untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana rekrutmen berkontribusi terhadap kinerja pegawai, perlu untuk mempertimbangkan peran penting kompetensi kerja sebagai mediator. Proses rekrutmen pegawai diidentifikasi sebagai elemen kunci yang memainkan peran penting dalam pemilihan dan penempatan individu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai yang direkrut dapat menjadi faktor kunci yang memediasi pengaruh rekrutmen terhadap kinerja. Sementara itu, pelamar dapat membuat keputusan berdasarkan pertimbangan keuntungan dan biaya yang sesuai dengan ekspektasi dan nilai mereka. Terdapat beberapa hasil penelitian yang terkait seperti penjelasan Dhea Zefanya (2021) yang menyimpulkan jika kompetensi memediasi pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan. Syaifullah & Kadiri (2023) juga menyimpulkan bahwa rekrutmen memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kompetensi.

H4 : Kompetensi kerja memediasi pengaruh rekrutmen terhadap kinerja pegawai.

#### **2.8.5 Kompetensi Kerja memediasi pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Eisenberger dalam Desy Pramusiwi (2022) dijelaskan bahwa teori pertukaran sosial didasari oleh norma timbal balik. Ketika pegawai memberikan loyalitas, dedikasi dan usaha keras untuk organisasi dan ditukarkan dengan insentif nyata seperti gaji, tunjangan pendukung lainnya. Kompetensi pegawai sebagai suatu bentuk pertukaran yang saling menguntungkan antara individu (pegawai) dan organisasi. Kompetensi kerja menunjukkan keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik lainnya yang dimiliki oleh pegawai.

Proses seleksi yang efektif dapat mempengaruhi tingkat kompetensi kerja dari seorang pegawai, dan kemudian, tingkat kompetensi kerja dapat membawa dampak signifikan pada kinerja pegawai. Seleksi dalam sebuah organisasi akan menentukan baik dan tidaknya seorang pegawai yang akan mengisi pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus serius dalam memperhatikan proses seleksi yang dijalankan, sehingga perusahaan akan mendapatkan hasil yang optimal (Badaruddin & Hidayat, 2020). Penelitian sebelumnya menurut Ghazi & Derwanto (2018) menyimpulkan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang dimediasi oleh kompetensi. Sedangkan, dari hasil analisa dari Syaifullah & Kadiri (2023) menyimpulkan bahwa seleksi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kompetensi.

H5 : Kompetensi kerja memediasi pengaruh seleksi terhadap kinerja pegawai.

#### **2.8.6 Kompetensi Kerja memediasi pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Peningkatan kompetensi kerja menjadi suatu keharusan untuk menjawab tantangan dan persaingan yang semakin ketat. Pelatihan kerja menjadi salah satu pendekatan yang strategis untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai. Pelatihan kerja tidak hanya memiliki dampak langsung pada kinerja pegawai, tetapi juga melalui perantara peningkatan kompetensi kerja. Peningkatan kinerja pegawai menjadi suatu tujuan strategis bagi setiap organisasi yang ingin mencapai keberhasilan dan keunggulan bersaing pada lingkungan pasar. Dalam kerangka teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menjelaskan untuk mengetahui apa yang masing-masing pegawai butuhkan dalam mencapai kinerja yang maksimal (Andika & Netra, 2022). Dalam konteks ini, pelatihan kerja muncul sebagai suatu upaya sistematis untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan pegawai. pengaruh kompetensi kerja memediasi hubungan antara pelatihan kerja dengan kinerja pegawai dapat diartikan sebagai sebuah pertukaran yang melibatkan imbalan dan kontribusi antara organisasi sebagai pemberi pelatihan, pegawai sebagai penerima pelatihan, dan hasil kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Penelitian sebelumnya menurut Syaifullah & Kadiri (2023) pelatihan kerja *training* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kompetensi. Sedangkan terdapat penelitian lain yang dianalisa oleh Ghazi & Darwanto (2018) yang menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, yang dimediasi oleh kompetensi.

H6 : Kompetensi kerja memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai.

#### **2.8.7 Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja merupakan salah satu aktifitas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi hal-hal yang dapat ditingkatkan dari kinerja pegawai serta dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan, seperti imbalan maupun pelatihan dan pengembangan bagi pegawai serta diharapkan dapat mendorong sikap dan perilaku kerja yang positif dari pegawai (Vinda, 2022). Salah satu faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai adalah kompetensi kerja. Kompetensi kerja mencakup keterampilan, pengetahuan, dan atribut pribadi yang berkontribusi pada pemenuhan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Keberhasilan organisasi semakin tergantung pada kemampuan pegawai untuk mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan mereka dengan efektif. Kompetensi kerja menjadi hal yang penting, mengingat keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dimiliki pegawai dapat berkontribusi secara signifikan.

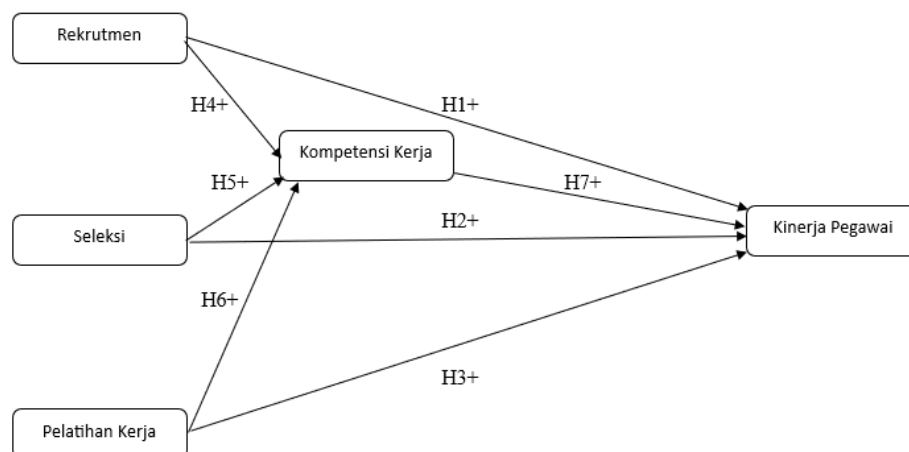
Dalam perspektif teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), pengaruh antara kompetensi kerja dan kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai suatu bentuk pertukaran yang saling menguntungkan antara organisasi dengan pegawai. Teori yang melandasi pada penelitian ini adalah teori pertukaran sosial. Pandangan pegawai ketika telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan cenderung bersikap lebih positif pada organisasi. Teori ini juga mengasumsikan setiap individu selalu berusaha untuk membalas budi terhadap siapapun yang telah memberikannya keuntungan (Udayana & Suwandana, 2017). Teori pertukaran sosial menekankan adanya hubungan yang dibangun melalui pertukaran yang adil dan saling menguntungkan. Dalam penelitian sebelumnya menurut Krisnawati & Bagia (2021) memberikan penjelasan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain menurut Aryani et al., (2022) menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif variabel kompetensi, terhadap variabel kinerja pegawai.

H7 : Kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## 2.9 Model Penelitian

Rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja yang baik akan menghasilkan kompetensi yang baik sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai. Hubungan antar variabel pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1 Model Penelitian**



## 3. Metode Penelitian

### 3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian eksplanatori. Menurut M. Sari et al., (2022) penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih variabel atau gejala dan menjelaskan sebab dan akibat terjadinya suatu peristiwa atau fenomena. Pemilihan metode *explanatory survey* pada penelitian ini berupaya agar dapat menjelaskan hubungan kausal (timbal balik). Penelitian eksplanatori dilakukan apabila peneliti belum memperoleh data awal sehingga belum mempunyai gambaran sama sekali mengenai hal yang akan diteliti (Pirmanto, 2016). Zaluchu (2020) juga menjelaskan bahwa metode penelitian eksploratori bersifat menggali dan mendalami.

Lebih daripada sekedar mendeskripsikan, juga bersifat menjajaki temuan dan menjelajahi setiap kemungkinan yang ada karena pengetahuan awal tentang masalah masih minim bahkan tidak ada. Terdapat dua jenis sumber data pada penelitian ini, yaitu data primer (*primary data*) dan data sekunder (*secondary data*). Dalam penelitian ini data primer merujuk pada data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dengan menggunakan kuisioner, untuk menjawab hipotesis. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini adalah lampiran dokumen atau laporan dari PT Infomedia Nusantara.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PT Infomedia Nusantara di Halo BCA BSB sebanyak 460 pegawai dan perhitungan sampel menggunakan rumus slovin dengan *standard error* sebesar 10% yang mengacu pada batas maksimal kesalahan yang dapat ditolerir pada penelitian ilmu sosial, sehingga diperoleh hasil 83 responden. Untuk memudahkan peneliti dalam melakukan pengolahan data, peneliti mengambil sebanyak 100 sample dan menggunakan teknik *cluster sampling*. Sugiyono (2003) menjelaskan terdapat cara untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi, dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n: ukuran sampel yang diinginkan.

N: ukuran populasi.

e: *margin of error* (tingkat kesalahan yang diizinkan).

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

Untuk menyamakan persepsi pada penelitian ini dapat dijelaskan definisi operasional melalui tabel indikator sebagai berikut:

**Tabel 2 Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Indikator	Skala
1	Rekrutmen	1. Kebijakan organisasi 2. Perencanaan rekrutmen 3. Kendala rekrutmen (Aziz et al., 2017) 4. Sumber rekrutmen 5. Metode rekrutmen (Widnyani, 2020)	Likert 1 – 5
2	Seleksi	1. Prosedur seleksi (Yullyanti, 2011) 2. Metode seleksi 3. Pelaku dan peserta seleksi 4. Kebijakan seleksi dari organisasi 5. Kendala seleksi (Aziz et al., 2017)	Likert 1 – 5
3	Pelatihan Kerja	1. Instruktur pelatihan 2. Peserta pelatihan 3. Materi pelatihan 4. Metode pelatihan 5. Tujuan pelatihan (Citraningtyas & Djastuti, 2017)	Likert 1 – 5
4	Kompetensi Kerja	1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan analisis & penyelesaian masalah 3. Kemampuan teknis 4. Kemampuan konseptual 5. Kemampuan untuk menyesuaikan diri (Darmawan, 2014)	Likert 1 – 5
5	Kinerja Pegawai	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas 3. Pengetahuan 4. Keandalan 5. Kerjasama (Saifullah et al., 2023)	Likert 1 – 5

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan menggunakan studi pustaka, kuisisioner dan observasi dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Studi pustaka dilakukan untuk mengumpulkan data, mengkaji teori, dan memastikan bahwa kerangka teori atau metodologi penelitian yang dipilih sesuai dengan tujuan penelitian. Sehingga data yang diperoleh peneliti diambil dari referensi literatur, jurnal penelitian, data riil pada objek penelitian yang berfungsi untuk memperkuat kerangka penelitian dan kesimpulan atas hipotesis.
- 2) Kuisisioner dalam penelitian ini digunakan sebagai alat pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang dirancang untuk mengumpulkan informasi dari responden untuk mendapatkan tanggapan langsung dari individu atau kelompok. Pertanyaan yang bersifat tertutup diukur dengan menggunakan skala likert dengan interval 1-5 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.
- 3) Observasi sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian yang melibatkan pemantauan langsung dan sistematis dari perilaku, situasi, atau fenomena yang sedang diamati. Informasi dicatat berdasarkan kejadian yang terjadi. Sehingga metode observasi dalam penelitian ini dengan melakukan pengamatan terhadap objek penelitian untuk mengumpulkan informasi dan data. Proses observasi dalam penelitian ini dilakukan terhadap pegawai dari PT Infomedia Nusantara di Halo BCA BSB.

### 3.5 Metode Analisis Data

#### 3.5.1 Teknik Analisis Data dengan Smart-PLS

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini *Structural Equation Modeling* dengan *Partial Least Square* (SEM-PLS) versi 4, dengan tujuan untuk menguji pengaruh signifikansi hubungan antara variabel rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi kerja sebagai mediasi. *Structural Equation Modelling* (SEM) adalah salah satu alat analisis statistik yang populer. Para ahli menggunakan SEM untuk mencari metode dalam membuat model yang dapat menjelaskan adanya hubungan antar variabel (Arya Pering, 2020). Menurut Harahap (2018) SEM adalah teknik statistika yang memungkinkan dalam melakukan pengujian pada sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit yang tidak dapat diselesaikan oleh persamaan regresi linear. SEM juga biasa digunakan untuk menganalisis data dengan teknik analisis regresi untuk menguji hubungan antar variabel. Model pengukuran dilakukan untuk menghasilkan penilaian mengenai validitas dan validitas diskriminan, sedangkan model struktural, yaitu pemodelan yang menggambarkan hubungan yang dihipotesiskan, sehingga penelitian ini menggunakan model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

##### 3.5.1.1 Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian *outer model* ini menspesifikasikan hubungan variabel laten dengan indikatornya (Arya Pering, 2020). Alifah et al., (2019) menjelaskan *outer model* adalah model pengukuran untuk melihat validitas dan reliabilitas, terdiri dari *convergent validity*, *AVE*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

##### 1. Convergent Validity (Validitas Konvergen)

Validitas konvergen digunakan untuk mengukur besarnya korelasi antara variabel laten dengan indikatornya, dengan *standarized loading factor*. Menurut (Hair, 2006 dalam Husnawati et al., 2019) *rule of thumb* yang digunakan untuk menguji validitas konvergen adalah nilai  $> 0,5$  yang dianggap signifikan. Sedangkan menurut Arya Pering (2020) nilai yang diharapkan adalah  $> 0,7$ . Sehingga batas yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah  $> 0,6$ . Apabila indikator menghasilkan nilai *loading factor* kurang dari 0,6, maka akan dikeluarkan dan dilakukan analisa kembali sampai memenuhi *convergent validity*.



2. *Average Variance Extrated (AVE)* dan *Composite Reliability* (Reliabilitas Konstrak)

Menurut Arya Pering (2020) nilai *average variance extrated* (AVE) yang diharapkan adalah  $> 0,5$ . Dikuatkan oleh (Jogiyanto, 2011 dalam Husnawati et al., 2019) nilai AVE  $> 0,5$ . Dijelaskan juga oleh Suhartini et al., (2017) AVE yaitu nilai yang menunjukkan besarnya varian indikator yang dikandung oleh variabel latennya. Standarnya adalah bila nilai AVE diatas 0,5 dapat dikatakan konstruk yang baik. Sehingga pada penelitian ini menggunakan nilai AVE  $> 0,5$ .

Menurut (Jogiyanto, 2011 dalam Husnawati et al., 2019) menjelaskan bahwa *composite reliability* digunakan untuk menunjukkan *internal consistency* dan nilai konsistensi dari setiap item dalam mengukur variabel laten atau mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang diharapkan dalam penelitian ini adalah  $> 0,7$ .

3. Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)

*Discriminant validity* dapat dievaluasi dalam dua tahap yaitu melihat nilai *cross loadings* dan membandingkan antara nilai kuadrat korelasi antara konstruk dengan nilai AVE atau korelasi antara konstruk dengan akar AVE. Jika korelasi konstruk memiliki nilai yang lebih besar dari konstruk lainnya, maka variabel laten memprediksi pada blok sendiri lebih baik daripada blok lainnya, maka dikatakan konstruk memiliki validitas diskriminan yang tinggi. (Suhartini et al., 2017). Validitas diskriminan merupakan membandingkan akar AVE suatu konstruk harus lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara variabel laten (Alifah et al., 2019).

4. Composite Reliability (Reliabilitas Konstrak)

Menurut (Jogiyanto, 2011 dalam Husnawati et al., 2019) menjelaskan bahwa *composite reliability* menunjukkan *internal consistency* dan nilai konsistensi dari setiap item dalam mengukur variabel laten atau mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang diharapkan dalam penelitian ini adalah  $> 0,7$ .

### 3.5.1.2 Model Pengukuran Struktural (*Inner Model*)

Model struktur dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten dependen menggunakan ukuran *Stone-Geisser*, *Q-square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya (Suhartini et al., 2017). Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji *goodness-fit model* (Arya Pering, 2020).

1. Model Fit

*Model Fit* yang digunakan adalah *standardized root mean square residual* (SRMR). Menurut (Hair, et al., 2010; Zainol, 2018; Lomax & Schumaker, 2004 dalam Zainudin et al., 2020) SRMR tidak melebihi 0.08, (Cangur dan Ercan, 2015 dalam Furadantin, 2018) menjelaskan agar model memenuhi kriteria *model fit*, nilai SMSR harus kurang dari 0,05. Normed Fit Index (NFI). Nilai NFI berkisar antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik NFI  $\geq 0,90$  adalah good-fit. sedangkan  $0,80 \leq NFI < 0,90$  adalah marginal fit (M. G. S. Setiawati, 2017).

2. R-Square ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan cara untuk menilai seberapa besar variabel *independent* dapat menerangkan variabel *dependent*. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) diharapkan antara 0 dan 1. Nilai  $R^2$  0,75 (kuat), 0,50 (moderat), dan 0,25 (lemah) (Sarstedt et al., 2017; dalam Furadantin, 2018). Sedangkan Hanna et al., (1989) menjelaskan koefisien determinasi dapat ditentukan dengan mengkuadratkan koefisien korelasi, koefisien determinasinya adalah 0,90.

### 3. Effect Size ( $f^2$ )

*Effect size* ( $f^2$ ) menilai besaran pengaruh antar variabel. Nilai  $f^2$  0,02 sebagai kecil, 0,15 sebagai sedang, nilai 0,35 sebagai besar. Nilai kurang dari 0,02 dianggap tidak ada efek (Sarstedt et al., 2017: dalam Furadantin, 2018).

### 4. Predictive Relevace ( $Q^2$ )

*Cross-validated redundancy* atau *Q-square* ( $Q^2$ ) digunakan untuk menilai *predictive relevance*. Jika nilai  $Q^2 > 0$ , maka model mempunyai *predictive relevance* yang akurat terhadap konstruk tertentu, namun jika nilai  $Q^2 < 0$ , maka model kurang mempunyai *predictive relevance*. (Sarstedt et al., 2017 dalam Furadantin, 2018).

## 3.5.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan perangkat lunak *Structural Equation Modeling* dengan *Partial Least Square* (SEM-PLS) versi 4, dengan tujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi kerja sebagai mediasi. Selain itu, pengujian hipotesis ini bertujuan untuk menguatkan hubungan antar variabel yang tertuang dalam hipotesis yang akan diuji, maka rumusan hipotesis harus mengacu pada kerangka atau tinjauan pustaka (Sugiyono, 2003). Pengujian hipotesis pada penelitian ini dengan melihat nilai perhitungan *path coefisien* pada *inner model*, dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika nilai *p-value*  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  atau hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima.
2. Jika nilai *p-value*  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  atau Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tidak dapat diterima.

### 3.5.2.1 Uji Mediasi

Uji mediasi merupakan pengujian terhadap hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen melalui variabel mediasi/*intervening* transformasi (Baron & Kenny, 1986 dalam Nengah et al., 2021). Uji mediasi selain dengan melihat signifikansi dari pengaruh tidak langsung juga menggunakan metode *Variance Accounted For*. Pada uji mediasi menggunakan VAF maka harus memenuhi kondisi (1) pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen harus signifikan; (2) pengaruh tidak langsung harus signifikan (Janah, 2023). Analisis mediasi dilakukan dengan melakukan serangkaian uji regresi: (1) uji regresi antara variabel independen dan variabel moderator, 2) uji regresi antara variabel dependen dan variabel independen dan, 3) uji regresi antara variabel independen dan mediator terhadap variabel dependen (Baron & Kenny, 1986; dalam Kumalasari & Akmal, 2020). Jika nilai VAF  $> 80$ , variabel telah memediasi secara penuh, nilai VAF diantara 20-80, sebagai mediasi parsial, nilai VAF  $< 20$  hampir tidak ada efek mediasi.