

**PENGARUH REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

Skripsi

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Fatwa Tungga Ainun Sahara

NIM : 30401511729

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2021

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi

**PENGARUH REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**

SEMARANG

Disusun Oleh :

Fatwa Tungga Ainun Sahara

Nim : 30401511729

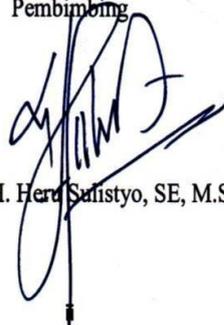
Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 15 April 2021

Pembimbing



Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

Disusun Oleh :
Fatwa Tungga Ainun Sahara
NIM: 30401511729

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 16 Juli 2021

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing

Dosen Penguji I


Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE, M.Si
NIK : 210493032


Dra. Sri Hindah Pudjiastuti, MM
NIK : 210485009

Dosen Penguji II


Dra. Hj. Endang Dwiastuti M.Si
NIK : 220480004

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan untuk
memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Tanggal 16 Juli 2021
Ketua Program Studi Manajemen




Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM
NIK : 210499042

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fatwa Tungga Ainun Sahara

NIM : 30401511729

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **“PENGARUH REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG”** dan diajukan untuk dituji adalah hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri. Saya juga bersedia bila gelar dan ijazah yang diberikan Universitas dibatalkan.

Dosen Pembimbing



Digitally signed
by Prof. Dr. Heru
Sulistyo,SE,MSi
Date: 2021.08.09
09:57:03 +07'00'

Prof. Dr. H. Heru Sulistyo, SE, M.Si

Semarang, 16 Juli 2021
Yang memberi pernyataan



Fatwa Tungga Ainun Sahara

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Aku tidak takut pada orang yang berlatih sekali untuk 1.000 tendangan, tapi aku takut pada orang yang berlatih satu tendangan sebanyak 1.000 kali.

Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua ku, adik-adik tersayang, dan keluarga. Dengan ridho Allah Ta'ala mereka menemaniku melangkah, berjalan hingga berlari dalam menggapai mimpi-mimpiku. Tiada yang mampu membalas setiap perjuangan mereka dalam menemaniku melainkan Allah Ta'ala. Semoga dengan terselesaikannya skripsi ini akan menambah rasa syukur, bahagia dan bangga keluarga, Aamiin Ya Rabbal Alamin.



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah rabbi 'alamin, puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah-Nya serta selalu mencurahkan anugerah dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Skripsi dengan judul **“Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang”**.

Penulisan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat kelulusan Program Strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa penulisan Skripsi ini dapat terselesaikan dikarenakan adanya campur tangandari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih atas bantuan dan dukungan yang begitu besar kepada:

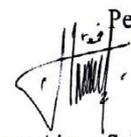
1. Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, motivasi dan mengarahkan peneliti sehingga dapat menyelesaikan pra skripsi ini
2. Dra. Sri Hindah Pudjiastuti, MM dan Dra. Hj. Endang Dwiastuti, Msi selaku Dosen Penguji penulis.
3. Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa., SE, Msi, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

4. Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Seluruh Dosen dan Staff serta Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula atas kerja sama dan bantuannya selama menempuh perkuliahan di Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.
6. Ayah, Ibu dan Adik-adik atas semangat, motivasi, pengorbanan, kasih sayang yang tulus, dan jerih payah yang selalu diberikan serta semua doa yang dipanjatkan kepada Allah SWT demi penulis.
7. Sahabat serta teman-teman yang selalu memberikan semangat dan pencerahan kepada saya sehingga bisa menyelesaikan Skripsi.
8. Pihak-pihak lain yang juga sudah sangat membantu namun tak bisa penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari dalam penulisan Skripsi ini masih banyak kekurangan. Untuk itu penulis mengharapkan adanya kritikan dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan Skripsi ini. Penulis juga berharap Skripsi ini dapat bermanfaat bagi mahasiswa khususnya mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 15 April 2021

Penulis,


Fatwa Tungga Ainun Sahara

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
ABSTRAK	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTISARI.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Landasan Teori.....	9

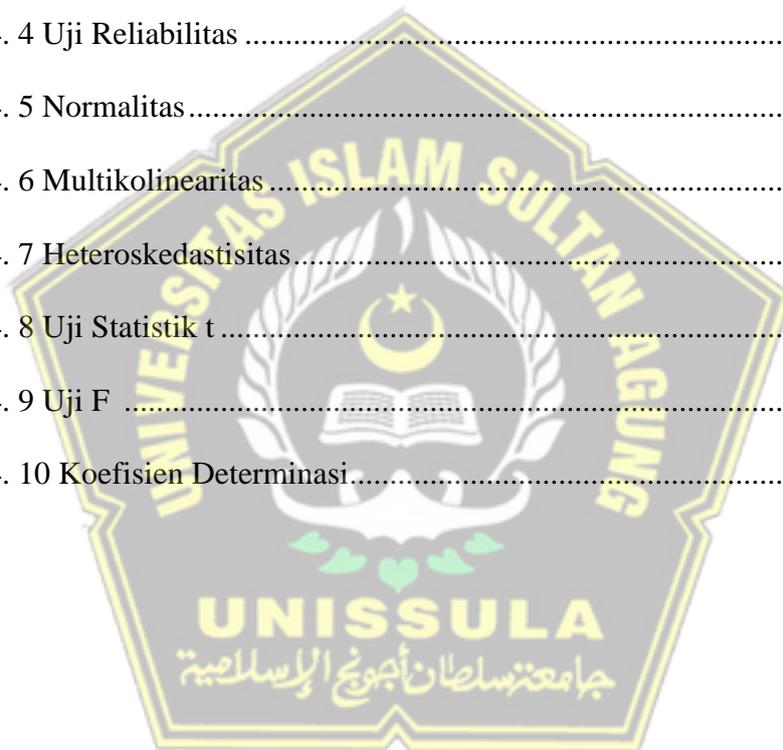
2.1.1 Kinerja Karyawan	9
2.1.2 Rekrutmen	13
2.1.3 Seleksi	16
2.1.4 Kompetensi	20
2.2 Hubungan antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	22
2.2.1 Hubungan Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan	22
2.2.2 Hubungan Rekrutmen terhadap Kompetensi	24
2.2.3 Hubungan Seleksi terhadap Kompetensi	24
2.2.4 Hubungan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan	25
2.2.5 Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan	26
2.3 Model Empirik	27
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1. Jenis Penelitian	28
3.2. Populasi dan Sampel	28
3.3 Jenis dan Sumber Data	31
3.4 Metode Pengumpulan Data	31
3.5. Variabel dan Indikator	32
3.6 Metode Analisis Data	33
3.6.1 Analisis Deskriptif	33
3.6.2 Uji Instrumen	33
3.6.2.1 Uji Validitas	33
3.6.2.2 Uji reliabilitas	34
3.6.3 Uji Asumsi Klasik	34

3.6.3.1 Uji Normalitas	34
3.6.3.2 Uji Multikolonieritas	34
3.6.3.3 Uji Heterokedastisitas	35
3.6.4 <i>Path Analysis</i>	35
3.6.4.1 Menguji Pengaruh tidak langsung Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi	36
3.6.4.2 Menguji Pengaruh tidak langsung Seleksi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi	37
3.6.5 Pengujian Hipotesis	38
3.6.5.1 Pengujian Statistik t.....	38
3.6.5.2 Uji F.....	38
3.6.5.3 Koefisien Determinasi.....	39
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	40
4.1 Gambaran Umum Responden.....	40
4.2. Analisis Deskriptif.....	42
4.3. Uji Instrumen.....	45
4.3.1. Uji Validitas	45
4.3.2. Uji Reliabilitas	46
4.4. Uji Asumsi Klasik	47
4.4.1. Uji Normalitas.....	47
4.4.2. Uji Multikolonieritas.....	48
4.4.3. Uji Heterokedastisitas	49
4.4.4. <i>Path Analysis</i>	50

4.5. Pengujian Hipotesis	54
4.5.1. Uji t	54
4.5.2. Uji f	56
4.5.3. Koefisien Determinasi.....	56
4.6 Pembahasan.....	57
4.6.1. Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan.....	57
4.6.2. Pengaruh Rekrutmen terhadap Kompetensi.....	58
4.6.3. Pengaruh Seleksi terhadap Kompetensi.....	59
4.6.4. Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan.....	60
4.6.5. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.....	61
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	63
5.1. Kesimpulan.....	63
5.2 Saran.....	64
5.3 Keterbatasan Penelitian	64
DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN.....	67

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Devinisi Operasional Variabel	32
Tabel 4. 1 Gambaran Umum Responden	40
Tabel 4. 2 Analisis Deskriptif	43
Tabel 4. 3 Uji Validitas	45
Tabel 4. 4 Uji Reliabilitas	46
Tabel 4. 5 Normalitas	47
Tabel 4. 6 Multikolinearitas	48
Tabel 4. 7 Heteroskedastisitas	49
Tabel 4. 8 Uji Statistik t	54
Tabel 4. 9 Uji F	56
Tabel 4. 10 Koefisien Determinasi	57



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	27
Gambar 3.1 Pengaruh Tidak Langsung Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi.....	36
Gambar 3.2 Pengaruh Tidak Langsung Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi.....	37
Gambar 4.1 Pengaruh Tidak Langsung Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi.....	52
Gambar 4.2 Pengaruh Tidak Langsung Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi.....	53



DAFTAR LAMPIRAN

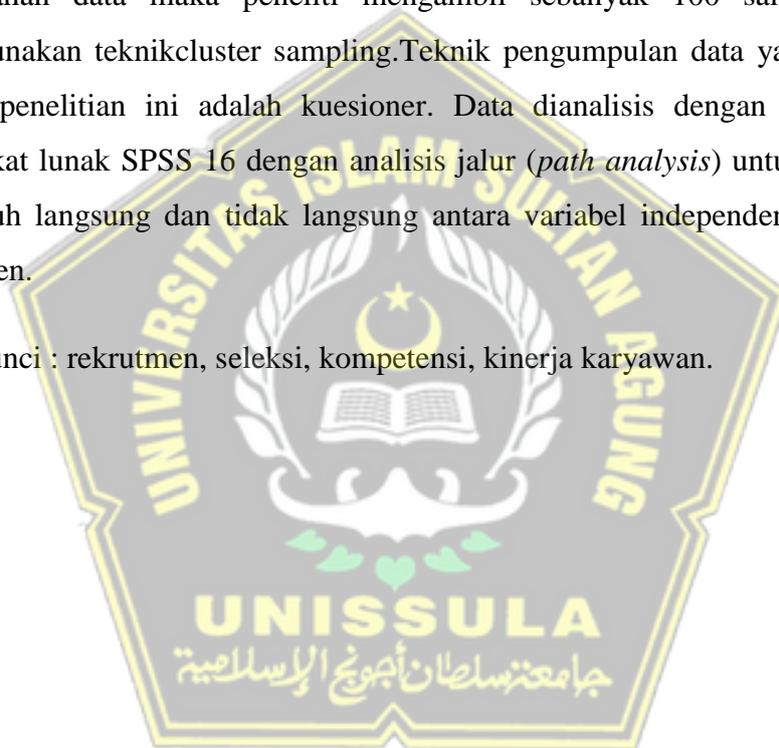
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	67
Lampiran 2 Tabulasi Data.....	71
Lampiran 3 Output SPSS	73



ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang berjumlah 548 orang dan perhitungan sampel menggunakan metode slovin dengan *standart error* 10% yang memperoleh hasil 84 responden, untuk memudahkan penelitian dan memperoleh pengolahan data maka peneliti mengambil sebanyak 100 sampel. Dengan menggunakan teknik cluster sampling. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 16 dengan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel independen dan variabel dependen.

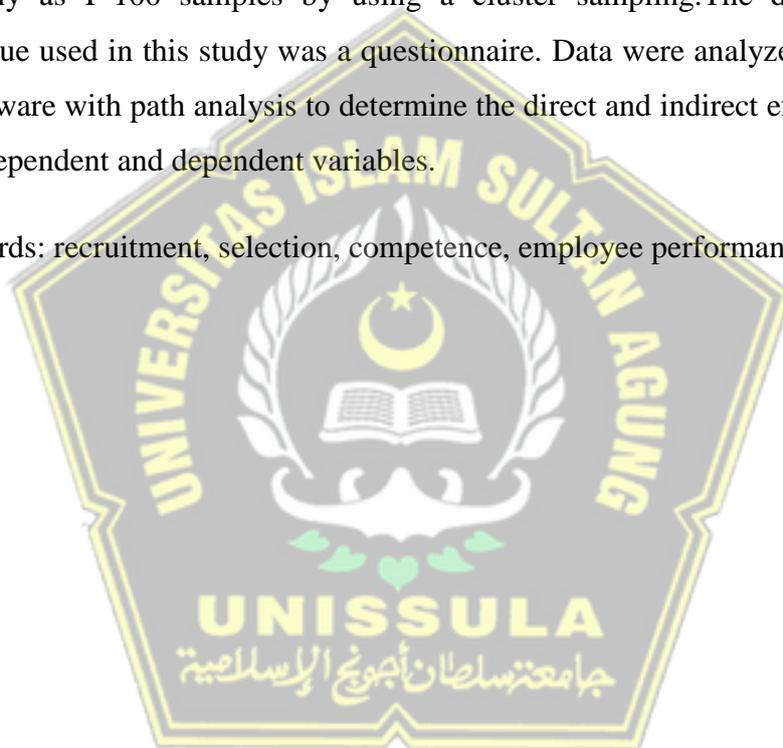
Kata kunci : rekrutmen, seleksi, kompetensi, kinerja karyawan.



ABSTRACT

This research was conducted with the aim of obtaining empirical evidence regarding the effect of recruitment and selection on employee performance with competence as an intervening variable. The population in this study were 548 lecturers of Sultan Agung Islamic University Semarang and the sample calculation used the Slovin method with a standard error of 10%. who obtained results of 84 respondents, to facilitate research and obtain data processing, the researchers took as many as 100 samples by using a cluster sampling. The data collection technique used in this study was a questionnaire. Data were analyzed using SPSS 16 software with path analysis to determine the direct and indirect effects between the independent and dependent variables.

Keywords: recruitment, selection, competence, employee performance.



INTISARI

Penelitian ini berupa data primer, yaitu data yang dikumpulkan langsung kepada objek penelitian dengan mekanisme kuesioner model tertutup yang membuat daftar pertanyaan yang terkelompok menurut dimensi-dimensi pengukuran variabel. Mengumpulkan data dari Sumber Daya Insani Universitas Islam Sultan Agung Semarang, selain itu dilakukan pencarian pada jurnal ilmiah, artikel dan berbagai sumber lain yang digunakan sebagai acuan penelitian ini. Sampel penelitian ini adalah dosen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Jumlah sampel yang diambil penelitian ini sebanyak 100 responden dari variabel rekrutmen, seleksi, kompetensi, kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian teori hasil pengujian menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya praktik rekrutmen yang baik, bebas dan adil maka akan membentuk motivasi dan semangat yang ada pada diri seseorang untuk mencalonkan diri sebagai karyawan dalam perusahaan, dan dengan adanya proses rekrutmen yang baik bebas dan adil akan meningkatkan kesadaran karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

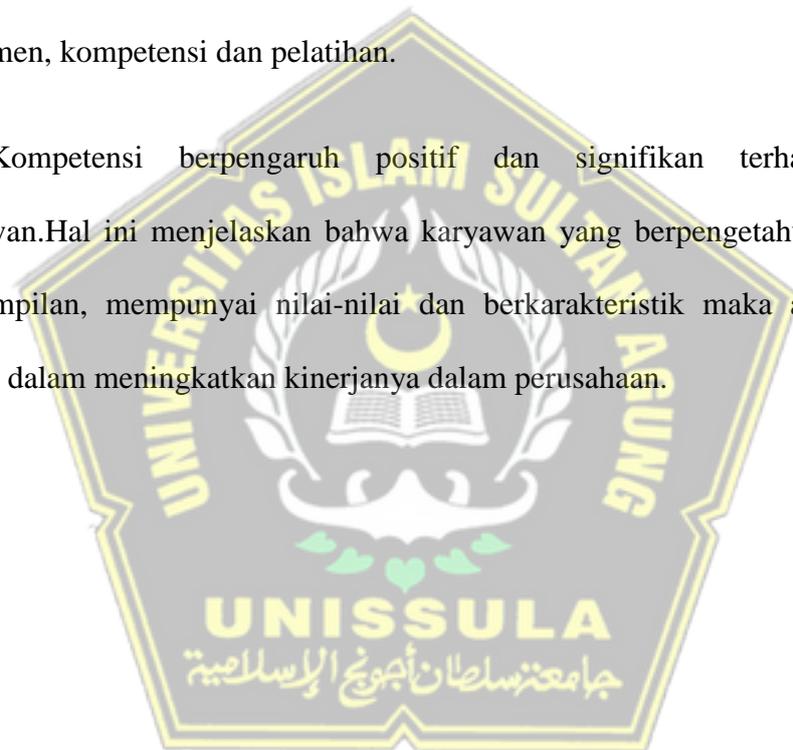
Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Dengan adanya perencanaan dalam praktik rekrutmen agar dapat dilakukan secara baik dan tepat maka akan semakin besar kesempatan untuk menghasilkan orang-orang yang berkompotensi.

Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Jika praktik seleksi dilakukan dan dirancang dengan baik sesuai dengan kebijakan organisasi

maka akan mengidentifikasi kandidat yang kompeten dan secara akurat dapat mencocokkan dengan pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan.

Seleksi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini, apabila seleksi dilakukan dengan baik dan berdasarkan kebijakan organisasi maka kinerja karyawan tidak akan meningkat. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti rekrutmen, kompetensi dan pelatihan.

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan yang berpengetahuan, memiliki keterampilan, mempunyai nilai-nilai dan berkarakteristik maka akan semakin mudah dalam meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan.



BABI

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan. Pimpinan perusahaan atau organisasi pastilah mengharapkan kinerja yang baik dari karyawannya dalam mengerjakan tugas yang diberikan perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan modal dasar perkembangan perusahaan, maka dari itu kualitas sumber daya manusia haruslah ditingkatkan agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain, dan agar perusahaan tidak tertinggal dengan kemajuan teknologi. Manajemen sumber daya manusia haruslah terkait dengan aktivitas-aktivitas yang terkait dengan manajemen SDM meliputi : perencanaan sumber daya manusia, pengadaan, pengarahan, pengembangan, pemeliharaan dan pemberhentian. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia yang baik secara efektif dan efisien. Seperti yang ditunjukkan McGregor (2011) bahwa tulang punggung atau fondasi sebuah organisasi adalah staff intinya. Para peneliti menyimpulkan bahwa perekrutan dan seleksi dalam organisasi apapun merupakan kegiatan yang serius karena keberhasilan organisasi atau efisiensi dalam pemberian layanan tergantung pada kualitas tenaga kerjanya yang di rekrut ke dalam organisasi melalui pelatihan perekrutan dan seleksi (Ezeali & Esiagu, 2010).

Kinerja suatu organisasi yang membutuhkan sumber daya akan membantu memajukan organisasi sebagai wadah untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Menurut Assaraf (2011) pengusaha spiritual, karyawan dapat dianggap sebagai otak dan jantung perusahaan. Pertumbuhan dan kesuksesan setiap organisasi berasal dari kontribusi karyawannya secara individu maupun kelompok. Begitu juga yang dikatakan Djabatey (2012) bahwa agar perusahaan dapat membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif, staf yang tepat sangat penting. Organisasi yang serius dengan praktik sumber daya manusia ini dapat menciptakan karyawan yang merasa aman dan nyaman, dan sebagai imbalannya meningkatkan tingkat kinerja karyawan dengan cara yang lebih baik (Nadarajah, Kadiresan, Kumar, Kamil & Yusoff, 2012; Saleem & Khurshid, 2014). Setiap organisasi juga harus mengetahui nilai-nilai karyawan karena mereka berkontribusi dalam pertumbuhan dan kesuksesan organisasi itu sendiri (Amin, Khairuzzaman, Zaleha & Daverson, 2014; Singh & Kassa, 2016).

Praktik SDM seperti rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi yang diterapkan dalam organisasi telah dikaitkan dengan hampir semua fungsi manajerial dan penerapan praktik SDM ini membantu memaksimalkan kompetensi karyawan dalam organisasi (Saleem & Khurshid, 2014). Menurut Amin *et al* (2014) organisasi membutuhkan karyawan dengan beragam keterampilan yang memungkinkan mereka untuk mengatasi masalah organisasi. Kualitas kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, penentu paling jelas adalah kompetensi dan motivasi (Philip & Edwin, 2007). Pelatihan dan pengembangan digunakan sebagai alat penting yang memberikan

pengetahuan, keterampilan dan kemampuan kepada karyawan serta juga memodifikasi perilaku dan sikap mereka untuk berkinerja efisien baik itu dimasa sekarang maupun dimasa mendatang (Ahmed & Yohanna, 2014). Ini sangat penting untuk setiap organisasi karena dimaksudkan untuk memodifikasi tidak hanya keterampilan, sikap dan perilaku karyawan tetapi juga membuat mereka beradaptasi dengan teknologi baru yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi baik individu dan organisasi (Khan, Abbasi, Waseem, Ayaz & Ijaz, 2016).

Rekrutmen adalah proses yang menghasilkan kumpulan individu yang kompeten untuk melamar pekerjaan dalam suatu organisasi (Ofori & Aryeetey, 2011). Kata rekrutmen telah menjadi perhatian bagi banyak organisasi untuk mendapatkan kandidat yang sah secara efektif dapat mengisi posisi kosong di organisasi karena peningkatan kompetensi (Adeyemi, Dumade & Farade, 2015). Menurut Ekwoaba *et al* (2015) rekrutmen dan seleksi telah menjadi penting dalam organisasi karena individu perlu tertarik pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup dan dengan kualifikasi yang sesuai. Mempekerjakan orang yang salah atau ketidakmampuan untuk mengantisipasi fluktuasi dalam kebutuhan perekrutan merupakan upaya yang perlu diberi perhatian lebih dan juga perlu dimasukkan kedalam planning sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Djabatey, 2012). Rekrutmen merupakan bagian utama dari strategi sumber daya organisasi secara keseluruhan, karena karyawan yang potensial yang diperlukan untuk mengamankan dan mengidentifikasi sebuah organisasi agar dapat bertahan dalam jangka pendek hingga menengah.

Seleksi merupakan tahapan setelah rekrutmen, dimana perusahaan menentukan atau memilih tiap-tiap calon pegawai yang telah direkrut sesuai dengan kriteria atau keterampilan yang dibutuhkan perusahaan. Opatha (2010) menyatakan bahwa seleksi adalah proses membuat pilihan dari sekumpulan pelamar yang paling cocok untuk mengisi lowongan pekerjaan yang relevan. Sedangkan menurut Ofory & Aryeetey (2011) seleksi adalah proses dimana instrument spesifik dilibatkan untuk memilih dari kumpulan kandidat yang paling cocok untuk pekerjaan yang tersedia. Tujuan fungsi seleksi adalah untuk mendapatkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat (Gamage, 2014). Karena ketika orang-orang terbaik dipilih untuk sebuah pekerjaan, produktivitas akan meningkat (Osemeke, 2012).

Karyawan adalah asset yang sangat penting dalam suatu organisasi karena mereka berkontribusi pada pertumbuhan dan keberhasilan (Denmark & Uisman, 2010). Malik *et al* (2010) menyimpulkan bahwa di era yang sangat cepat perubahan dan berkelanjutannya, modal pengetahuan harus dipertahankan agar organisasi tetap produktif dan responsif terhadap kebutuhan para pemangku kepentingan. Demikian juga lembaga pendidikan perlu menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan. Karena karyawan yang terlatih dan termotivasi dengan baik mereka mampu berkomitmen pada pekerjaan mereka dalam melakukan penelitian dan pelatihan untuk pengembangan bangsa (Lew, 2009). Maka dari itu, pengelolaan sumber daya manusia sangat diperlukan untuk efektivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Tujuan dari hal tersebut adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif untuk

mencapai tujuan studi tentang manajemen perusahaan bagaimana seharusnya organisasi dapat mengembangkan, menggunakan dan memelihara karyawan dalam kualitas dan kuantitas yang tetap, oleh karena itu pihak manajemen perusahaan harus mampu memahami bagaimana cara terbaik dalam mengelola karyawan yang berasal dari latar belakang, keahlian dan kemampuan yang berbeda-beda sehingga karyawan dapat bekerja dengan keahlian dan jenis bidang masing-masing sesuai kemampuan. Hal itu juga karena agar karyawan dapat menjalankan tugas atau pekerjaan yang diberikan perusahaan dengan baik dan penuh tanggung jawab.

Strategi rekrutmen dan seleksi yang lebih baik menghasilkan peningkatan kinerja dan hasil organisasi. Semakin efektif organisasi merekrut dan memilih kandidat, semakin besar kemungkinan mereka untuk mempekerjakan karyawan yang berkualitas. Kegagalan dalam melakukan sistem perekrutan dan seleksi tenaga kerja akan berdampak pada proses pencapaian tujuan perusahaan. Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi merupakan objek penting yang perlu diperhatikan dalam sistem manajemen perusahaan, karena pelaksanaan rekrutmen dan seleksi merupakan penghasil sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi serta dapat dikatakan bahwa rekrutmen dan seleksi adalah kunci sukses sebuah organisasi. Semakin baik dan tepat rekrutmen dan seleksi dilakukan, maka semakin baik pula karyawan yang dihasilkan sehingga semakin baik pula kinerja karyawannya.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Asep *et al* (2016) tentang pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap

penempatan karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Air menunjukkan hasil bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap penempatan karyawan, demikian juga penempatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara itu satu-satunya variabel yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Air adalah rekrutmen. Rekrutmen adalah satu-satunya variabel yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Air. Sedangkan seleksi dan penempatan karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Yang berbeda dengan penelitian sekarang adalah 1) pengujian pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan yang tidak dilakukan oleh Asep *et al* (2016). 2) lokasi penelitian di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Kebutuhan untuk memastikan apakah ada dampak rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan dan juga untuk mengetahui bagaimana rekrutmen dan seleksi itu sendiri dilakukan di lingkungan Universitas Islam Sultan Agung dengan kompetensi sebagai variabel intervening. Karena lembaga pembelajaran berperingkat tinggi diharapkan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi (Singh & Kassa, 2016). Satu-satunya cara untuk mencapai kesuksesan ini adalah melalui praktik rekrutmen dan seleksi yang tepat.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penelitian ini berjudul **“Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang”**.

1.1. Rumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh rekrutmen seleksi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh rekrutmen terhadap kompetensi ?
3. Bagaimana pengaruh seleksi terhadap kompetensi ?
4. Bagaimana pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan ?
5. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan ?

1.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai penulis adalah untuk :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh rekrutmen terhadap kompetensi.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh seleksi terhadap kompetensi.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

1.3. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis, memberikan informasi bagi perusahaan atau organisasi mengenai pentingnya rekrutmen dan seleksi agar dapat meningkatkan kinerja

karyawan dan juga agar mendapatkan karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

2. Manfaat praktis, dapat menjadi referensi, masukan dan bahan perbandingan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian dibidang yang sama.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan terjemahan dari kata “performance, yang menurut The Scribner-Bantam English Dictionary, terbitan Amerika Serikat dan Kanada (1979) berasal dari akar kata “to perform” dengan beberapa “entries” yaitu : (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan, (to do or carry out, execute); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban atau suatu niat atau nazar (to discharge or fulfill; as vow); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (to execute or complete an undertaking); (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (to do what expected of a person machine) (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005). Menurut Adu Darkoh (2014) kinerja karyawan adalah faktor kunci yang menentukan integritas, kejujuran, kehebatan karyawan terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya. Robbins (2007) menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran mengenai apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Dalam studi manajemen kinerja pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individu seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dari tiap-tiap individu dalam menyelesaikan tugas dan

Tanggungjawabnya yang mempengaruhi keadaan suatu organisasi. Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu dan kelompok.

Menurut Timpe (1993) cara untuk meningkatkan kinerja adalah sebagai berikut :

1. Diagnosis

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik-tekniknya yaitu dengan cara refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar-komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar-dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab-penyebab kinerja.

2. Pelatihan

Segala gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

3. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kasual harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap penilaian kerja formal.

Kinerja menunjukkan bagaimana pekerja telah melakukan pekerjaanya dengan baik dan sukses. Organisasi memiliki proses untuk mengevaluasi dan

menilai karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Wilson, 2012). Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Penilaian kerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Penilaian kerja dalam SDM memiliki peran penting dalam menunjang keberhasilan organisasi.

Menurut Hasibuan (2012) penilaian prestasi kerja atau kinerja karyawan adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas dan kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan, dengan tujuan :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika ada hal-hal yang perlu diubah.

Dalam melakukan penilaian kerja, perusahaan juga perlu memperhatikan asas kerja yang harus dilakukan. Adapun asas-asas kerja yang harus dilakukan menurut Kasmir (2016:201) :

1. Secara Objektif, artinya melakukan penilaian harus dilakukan apa adanya sesuai dengan criteria yang telah ditetapkan. Untuk melakukan penilaian yang dilakukan secara objektif biasanya dilakukan secara realistis, terukur, menantang, dan berdasarkan skala prioritas.
2. Secara Adil, yaitu penilaian secara adil merupakan salahsatuasas yang penting mengingat tanpa memberikanrasakeadilan tentukanmemberikandampak yang buruk terhadap penilaian.
3. Secara Transparan, artinya dalam melakukan penilaian harus dengan adanya keterbukaan, baik dalam proses menilai serta memberikan hasil penilaian.

Mengelola kinerja telah menjadi subyek perdebatan tentang nilai kinerja, pengukuran dan manajemen, dan juga menjadi area pertumbuhan dalam administrasi dan manajemen public (Van de Walle, 2009: Tablot, 2010). Dalam studi empiris Obeidat *et al* (2016) praktik kepegawaian seperti analisis pekerjaan formal, rekrutmen dan seleksi sebagai intervensi manajemen sumber daya manusia menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi. Dalam nada yang sama, proses kepegawaian seperti prosedur rekrutmen dan seleksi yang efektif adalah praktik yang diperlukan yang memungkinkan organisasi untuk mempekerjakan karyawan dengan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan secara efisien dan efektif untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi. Praktik kepegawaian merupakan

konsekuensi dalam proses manajemen sumber daya manusia karena membantu mendapatkan karyawan yang kompeten akan dengan cepat merespon pelatihan dan praktik pengembangan yang diterapkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam organisasi.

Menurut Tsui *et al* (1997), indikator-indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Kreativitas

Kreativitas merupakan kemampuan untuk mencipta, berkreasi, atau memiliki ide atau gagasan baru yang bisa meningkatkan kinerja.

4. Standar yang ditentukan perusahaan

Standar yang ditentukan oleh perusahaan untuk tiap-tiap karyawan yang bekerja.

2.1.2. Rekrutmen

Menurut Shafritz, Russell & Borick (2016) rekrutmen merupakan proses dimana kandidat yang tepat untuk posisi yang sudah ada atau posisi di masa depan yang telah ditemukan. Ini juga dianggap sebagai proses menghubungkan dan mencocokkan pencari kerja dengan posisi-posisi perusahaan yang kosong.

Sedangkan Sangeetha (2010) mendefinisikan rekrutmen sebagai proses identifikasi dan perekrutan kandidat terbaik dan berkualitas tinggi (dari dalam maupun dari luar organisasi) pada waktu yang tepat dan biaya yang efektif. Karena rekrutmen merupakan masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja (Odoguwu, 2012). Sebagaimana juga dijelaskan oleh Opatha (2010) bahwa rekrutmen adalah proses mengikat dan menarik orang-orang yang memenuhi syarat untuk melamar lowongan kerja dalam organisasi.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses sebuah perusahaan mencari calon karyawan untuk mengisi jabatan atau posisi yang kosong baik secara internal maupun eksternal dengan kualifikasi tertentu yang sudah ditentukan oleh perusahaan itu sendiri.

Perekrutan pada dasarnya bertujuan untuk menyediakan koleksi pelamar yang cocok dan berkualitas untuk meningkatkan peluang seleksi pelamar terbaik untuk organisasi (Joshi, 2013). Beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam proses rekrutmen yaitu :

1. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh perusahaan.
2. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia.
3. Biaya yang perlu diminimalkan.
4. Perencanaan dan keputusan yang strategis tentang rekrutmen.
5. Fleksibel
6. Pertimbangan-pertimbangan hukum.

Neeraj (2012) mengungkapkan bahwa perusahaan yang merekrut dan mempertahankan individu yang luar biasa memiliki kemampuan menghasilkan keuntungan sumber daya manusia. Proses rekrutmen ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran mereka diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja dimana para karyawan baru diseleksi. Pelaksanaan rekrutmen biasanya merupakan tanggung jawab departemen personalia.

Menurut Triton (2010) rekrutmen memiliki 2 sumber yaitu rekrutmen secara internal dan rekrutmen secara eksternal.

1. Rekrutmen Internal

Rekrutmen internal artinya kandidat-kandidat untuk mengisi posisi dalam organisasi berasal dari internal organisasi itu sendiri. Biasanya proses rekrutmen internal diawali dengan job posting yaitu proses publikasi jabatan kosong didalam organisasi beserta syarat dan criteria yang harus dipenuhi untuk mengisi posisi tersebut. Cara umum yang digunakan oleh perusahaan yaitu :

- a. Meminta bantuan karyawan lama
- b. Mencari dari arsip
- c. Mengumumkan secara terbuka dalam perusahaan

2. Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen eksternal berarti mengumpulkan kandidat dari luar organisasi. Ada beberapa cara yang digunakan untuk mengumpulkan kandidat-kandidat yang kemudian akan dipilih untuk menduduki posisi tertentu didalam perusahaan :

- a. Pelamar langsung dari referensi

- b. Iklan
- c. Lembaga pendidikan dan universitas
- d. Perekrutan elektronik

Menurut Adel dan Khalid (2011), indikator-indikator rekrutmen adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Rencana sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dalam proses rekrutmen. Dengan merinci persediaan keterampilan, rencana latihan, dan pengembangan serta promosi dan transfer, rencana personalia menguraikan pekerjaan-pekerjaan mana yang harus dipenuhi melalui rekrutmen dan mana yang harus diisi secara internal. Perencanaan ini membantu proses rekrutmen karena meringkas kebutuhan-kebutuhan rekrutmen diwaktu yang akan datang.

2. Kendala rekrutmen

Agar proses rekrutmen berhasil, perusahaan perlu menyadari berbagai kendala. Batasan-batasan ini bersumber dari organisasi, pelaksana rekrutmen dan lingkungan eksternal.

2.1.3. Seleksi

Neeraj (2012) mendefinisikan seleksi sebagai proses memilih individu yang memiliki relevansi kualifikasi untuk mengisi pekerjaan di suatu organisasi. Menurut Opatha (2010) seleksi adalah proses memilih pelamar yang paling cocok dari kumpulan pelamar yang direkrut untuk mengisi lowongan pekerjaan yang

relevan. Seleksi juga merupakan sebuah proses dimana instrument spesifik dilibatkan untuk memilih dari kumpulan individu yang paling cocok untuk pekerjaan yang tersedia (Ofory & Arveetey, 2011). Sedangkan menurut Andrew (2012) bahwa : *“Selecting is choosing. Any election is a collection of things chosen. The selection process involves picking out by preference some objects or things from among others. In reference to staffing and employment, selection refers specifically to the decision to hire a limited number of workers from a group of potential employees”*.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah pemilihan kandidat dari proses perekrutan dengan kualifikasi terbaik yang dibutuhkan organisasi untuk sebuah jabatan yang tersedia

Kualifikasi yang menjadi dasar pelaksanaan seleksi diberbagai perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Keahlian. Keahlian digolongkan menjadi 3 macam yaitu 1) keahlian yang dimiliki pegawai; 2) keahlian yang dimiliki sub pimpinan; 3) keahlian yang dimiliki pucuk pimpinan.
2. Pengalaman. Pengalaman kerja seseorang mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi, karena orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.
3. Kesehatan fisik. Kesehatan fisik penting untuk menduduki suatu jabatan tertentu dalam perusahaan.
4. Pendidikan. Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang dapat menyelesaikan suatu pekerjaan.

5. Umur. Umur harus mendapat perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, dan tanggungjawab.
6. Kerjasama. Kesiapan kerjasama secara positif dan berdasarkan kemampuan baik vertikal maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan.
7. Kejujuran. Kejujuran merupakan kualifikasi yang sangat penting karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang.
8. Inisiatif dan kreatif. Inisiatif dan kreatif dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan tugasnya.
9. Kedisiplinan. Untuk menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun peraturan perusahaan.

Praktik seleksi akan menentukan siapa yang dipekerjakan, jika dirancang dengan baik akan mengidentifikasi kandidat yang kompeten dan secara akurat mencocokkannya dengan pekerjaan. Ini lebih dari sekedar memilih calon yang terbaik, ini adalah upaya untuk mencapai keseimbangan antara apa yang bisa pelamar lakukan dan apa yang dibutuhkan organisasi. Penggunaan yang tepat perangkat seleksi akan meningkatkan probabilitas orang yang tepat untuk dipilih mengisi lowongan, ketika orang-orang terbaik dipilih untuk dipekerjakan maka produktivitas akan meningkat. Karena tujuan dasar dari proses seleksi adalah untuk mendapatkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat, membangun dan memelihara citra yang baik sebagai pemberi kerja yang baik dan mempertahankan proses seleksi dengan biaya seefektif mungkin (Gamage, 2014).

Untuk mengurangi kendala dalam seleksi perlu dilakukan kebijaksanaan secara bertahap, dimana semakin banyak tingkatan dalam seleksi maka akan semakin cermat dalam penerimaan karyawan. Adapun kendala yang biasanya terjadi dalam seleksi adalah sebagai berikut :

1. Tolakukur, dimana biasanya perusahaan kesulitan menentukan standar yang akan digunakan untuk mengukur kualifikasi seleksi secara objektif.
2. Penyeleksi, yaitu perusahaan kesulitan untuk mendapatkan penyeleksi yang tepat, jujur dan objektif penilaiannya.
3. Pelamar, yaitu perusahaan kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar.

Menurut Adel dan Khalid (2011), indikator-indikator seleksi adalah sebagai berikut :

1. Kebijakan organisasi

Berbagai kebijakan organisasional merupakan sumber batasan potensial. Proses seleksi bukan merupakan tujuan akhir, tetapi prasarana dengan mana organisasi berupaya untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasarannya. Secara ilmiah, organisasi menghadapi keterbatasan-keterbatasan, seperti anggaran atau sumber daya lainnya yang mungkin akan membatasi proses seleksi. Disamping itu, berbagai strategi kebijaksanaan dan taktik organisasi juga merupakan batasan-batasan.

2. Metode seleksi

Manajemen menetapkan serangkaian tahap yang harus dilalui para pelamar. Departemen personalia dapat menggunakan berbagai prosedur seleksi untuk membandingkan pelamar dengan spesifikasi jabatan. Bagi pelamar yang berasal dari suplai internal, kadang tidak perlu melalui beberapa langkah seperti penerimaan pendahuluan, pemeriksaan referensi atau evaluasi medis. Tetapi untuk pelamar eksternal, langkah-langkah seperti penerimaan pendahuluan, tes-tes penerimaan, wawancara seleksi, pemeriksaan referensi, evaluasi medis, wawancara, dan keputusan penerimaan adalah umum.

2.1.4. Kompetensi

Menurut Amstrong (2013) pasar tenaga kerja saat ini telah membuat tantangan bagi banyak organisasi untuk mendapatkan dan merekrut individu-individu berbakat, hanya sedikit pelamar yang benar-benar berkompetensi. Kekurangan ini memungkinkan organisasi untuk secara efektif memilih dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Rekrutmen yang efektif dan metode seleksi yang mengarah pada kemajuan memungkinkan organisasi untuk mendapatkan karyawan yang berbakat. Kompetensi sebagaimana dinyatakan dalam Wikipedia adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dengan benar. Dalam penelitian ini, kami menganggap kompetensi adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan yang melibatkan pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaan dan tugas. UNESCO berpendapat bahwa inti dari kompetensi adalah seperangkat yang terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang menghasilkan perilaku penting seperti yang diharapkan oleh organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan agar dapat menyelesaikan tanggungjawab dan tugas dengan baik seperti yang diharapkan oleh organisasi.

Spencer dan Spencer (2007) menguraikan karakteristik yang membentuk kompetensi, sebagai berikut :

1. Pengetahuan. Merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran.
2. Keterampilan. Merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
3. Konsep diri dan nilai-nilai. Merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia berhasil dalam suatu situasi.
4. Karakteristik pribadi. Merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.
5. Motif. Merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Keterampilan dan pengetahuan lebih mudah untuk dikenali. Dua kompetensi ini juga relative lebih mudah dibentuk dan dikembangkan melalui proses belajar dan pelatihan yang relative singkat. Sebaliknya, peran sosial, citra diri, dan motif tidak mudah dan lebih sulit untuk diidentifikasi serta membutuhkan waktu lebih lama untuk memperbaiki dan mengembangkannya.

Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan orang profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting sebagai unggulan bidang tersebut (Suharti, 2012:39). Kompetensi juga merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Menurut Sashital *et al* (1998), indikator-indikator kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan

Kemampuan merupakan sikap atau kapasitas yang dimiliki karyawan untuk menjalankan tugas dalam pekerjaan yang telah menjadi tanggungjawabnya.

2. Keterampilan

Pengetahuan atau keterampilan yang dikembangkan dan nantinya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih mudah dan tepat.

3. Penguasaan

Pemahaman dan kesanggupan dalam pekerjaan.

4. Professionalisme

Tingkah laku yang menandakan bahwa karyawan bersikap professional.

2.2. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Hubungan Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan studi dari Janet dan Kamaara (2018) menjelaskan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara rekrutmen dan kinerja karyawan. Temuan

menjelaskan bahwa semakin baik, bebas, dan adil proses rekrutmen dilakukan maka akan semakin mengarah pada karyawan yang berkualitas. Salah satu tugas dari manager adalah mendapatkan karyawan yang berkualitas untuk masuk dalam organisasi (CIPD, 2016). Penelitian selanjutnya dilakukan Jonathan, Moses, dan Willis (2014) di UMKM kota Kisumu, Kenya. dengan hasil bahwa 72,40% kinerja dipengaruhi oleh rekrutmen dan seleksi. Studi yang dilakukan Njine (2016) menyimpulkan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi yang efektif meningkatkan produktivitas kerja. Bernardin dan Russel juga menyatakan bahwa praktik dan kebijakan rekrutmen mempengaruhi kinerja karyawan (Maina:2014). Berdasarkan temuan oleh Ekwoaba, Ikeije & Ufoma (2015) bahwa criteria rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Kepha, Mukulu & Waititu (2012) juga menemukan pengaruh yang signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan dalam penelitiannya yang dilakukan di Kenya. Studi oleh Rahmany (2018) menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangat terkait dengan proses perekrutan, hubungan ini menunjukkan bahwa memiliki proses rekrutmen yang lebih baik dan mematuhi peraturan dan regulasi secara langsung mengarah pada kinerja karyawan yang lebih baik. Oleh karena itu hipotesis pertama yang diajukan adalah :

H₁= Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.2.2. Hubungan Rekrutmen Terhadap Kompetensi

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Dinda Faradina (2013) tentang pengaruh rekrutmen dan pelatihan kerja terhadap kompetensi karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III cabang kantor direksi Medan menunjukkan hasil bahwa rekrutmen dan pelatihan berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap pertumbuhan kompetensi karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Medan. Jika suatu perusahaan menjalankan strategi rekrutmen yang tepat, maka perusahaan tersebut akan memiliki karyawan yang handal dan berkompeten serta mampu menjaga proses operasional perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tujuan dari proses rekrutmen adalah untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama. Penelitian yang dilakukan oleh Huselid (1995) juga menemukan hubungan positif antara rekrutmen seleksi pelatihan dan pengembangan. Oleh karena itu hipotesis kedua yang diajukan adalah :

H₂ = Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi

2.2.3. Hubungan Seleksi Terhadap Kompetensi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kristina Huratabat (2013) tentang pengaruh rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan memiliki kesimpulan bahwa seleksi berbasis kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Sherish Cipta Interindo Bandung. Tanggapan responden

mengenai seleksi berbasis kompetensi masuk dalam kategori cukup baik artinya sudah sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditentukan oleh perusahaan. Total skor tertinggi pada variabel ini ada pada indikator kesesuaian keterampilan sedangkan indikator yang memiliki skor terendah ada pada indikator kesesuaian pengetahuan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang diajukan adalah :

H₃ = Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi

2.2.4. Hubungan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan studi Joy dan Ugochukwu (2015) tentang dampak proses rekrutmen dan seleksi pada kinerja organisasi di Nigeria menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara proses perekrutan dan seleksi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. Amadu (2014) secara kritis dan empiris memeriksa hubungan antara proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja organisasi di perusahaan manufaktur dimana penelitian juga menegaskan hubungan yang positif antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. Samuel *et al* (2015) melakukan studi tentang peran proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan di sektor koperasi di Amerika. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. Marcus (2010) mempelajari pengaruh proses seleksi terhadap kinerja institusi public di Tanzani dan mengungkapkan bahwa ada korelasi langsung antara proses seleksi dan kinerja institusi publik. Studi Opayemi dan Oyesola (2013) menetapkan relevansi beberapa atribut pribadi atau faktor social demografis

sebagai pengaruh persepsi hubungan antara wawancara seleksi, tes seleksi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis keempat yang diajukan adalah :

H₄ = Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

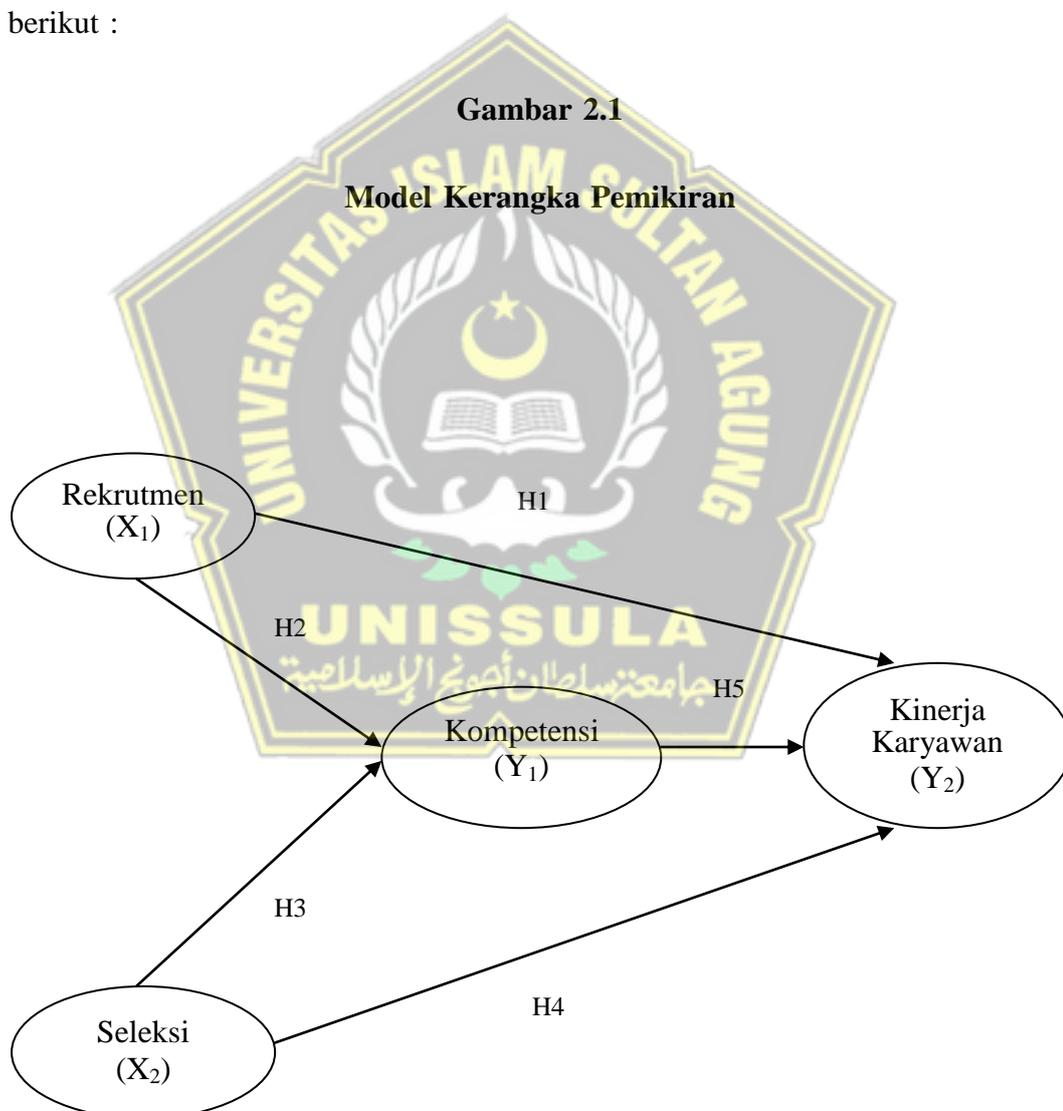
2.2.5. Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Studi empiris yang dilakukan Abidin (2010) tentang kompetensi karyawan pada kinerja karyawan sektor swasta Malaysia menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Mukhopadhyay (2011), June dan Mahmood (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh kompetensi dan kinerja karyawan. Survey dilakukan pada 1.200 produsen untuk menguji hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan menggunakan faktor analisis akselerasi dan teknik permodelan persamaan struktural, dengan hasil kompetensi menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian juga dilakukan oleh Donatus *et al* (2018) tentang pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan karyawan pada PT Bina Sinar Amity dengan kesimpulan bahwa secara parsial masing-masing variabel bebas yaitu kompetensi, motivasi dan kemampuan memiliki pengaruh pada kinerja karyawan di PT Bina Sinar Amity. Afiah (2018) melakukan penelitian dengan judul pengaruh kompetensi dan organisasi budaya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Bank Syariah di kota Makassar menunjukkan bahwa kompetensi positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis kelima yang diajukan adalah :

H₅ = Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3. Model Empirik

Berdasarkan kajian pustaka yang komprehensif, maka model pengaruh rekrutmen seleksi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dikategorikan sebagai *eksplanatory research*. Menurut Supriyatno dan Machfudz (2010) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang menguji variabel dengan hipotesis yang dapat menguji kebenarannya. Hipotesis ini untuk mengetahui keterkaitan rekrutmen seleksi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan variabel independen yaitu rekrutmen dan seleksi dan variabel intervening yaitu kompetensi.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berupa peristiwa, hal atau individu yang mempunyai karakteristik serupa yang menjadi focus perhatian penelitian (Ferdinand, 2014). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh dosen yang bekerja di Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang berjumlah 548 orang (*sumber: Sumber Daya Insani Universitas Islam Sultan Agung, 2020*).

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang akan diteliti yang harus bersifat representative (Sugiyono, 2015). Adapun perhitungan sampel pada penelitian ini menggunakan Metode Slovin dengan *standart error* 10%, dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

E = Batas error

Maka, $n = \frac{548}{1+548(0.1)^2} = 84,56 = 84$ responden

Berdasarkan perhitungan diatas, sampel minimal yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah 84 orang. Untuk memudahkan penelitian dan memperoleh pengolahan data maka peneliti mengambil sebanyak 100 sampel.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode Cluster Sampling yang nantinya setiap fakultas dilingkungan Universitas Islam Sultan Agung Semarang akan terwakili sesuai porsinya.

Fakultas	Jumlah Dosen
Fakultas Kedokteran	173
Fakultas Teknik	37
Fakultas Hukum	49
Fakultas Ekonomi	72
Fakultas Agama Islam	36
Fakultas Teknik Industri	41
Fakultas Psikologi	19
Fakultas Bahasa dan Ilmu Komunikasi	22

Fakultas Ilmu Keperawatan	34
Fakultas Kedokteran Gigi	44
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan	21
Total	548

(sumber: Sumber Daya Insani Universitas Islam Sultan Agung, 2020).

- Fakultas Kedokteran : $\frac{173}{548} \times 100 = 31 \text{ orang}$
- Fakultas Teknik : $\frac{37}{548} \times 100 = 7 \text{ orang}$
- Fakultas Hukum : $\frac{49}{548} \times 100 = 9 \text{ orang}$
- Fakultas Ekonomi : $\frac{72}{548} \times 100 = 13 \text{ orang}$
- Fakultas Agama Islam : $\frac{36}{548} \times 100 = 7 \text{ orang}$
- Fakultas Teknologi Industri : $\frac{41}{548} \times 100 = 8 \text{ orang}$
- Fakultas Psikologi : $\frac{19}{548} \times 100 = 3 \text{ orang}$
- Fakultas Ilmu Keperawatan : $\frac{34}{548} \times 100 = 6 \text{ orang}$
- Fakultas Kedokteran Gigi : $\frac{44}{548} \times 100 = 8 \text{ orang}$
- Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan : $\frac{21}{548} \times 100 = 4 \text{ orang}$
- Fakultas Bahasa dan Ilmu Komunikasi : $\frac{22}{548} \times 100 = 4 \text{ orang}$

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Sumber data primer adalah merupakan data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi (Uma Sekaran, 2011).

3.3.2 Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sebuah sumber yang diperoleh secara tidak langsung yaitu hasil data olahan data primer, dari membaca, mempelajari dan menelaah sebuah literatur, buku, jurnal atau penelitian terdahulu serta data yang diperoleh dilapangan (Sugiono, 2012).

3.4. Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Data Primer

Data primer dapat diperoleh langsung dari sumbernya, yaitu dengan menyebarkan kuisisioner kepada responden dengan teliti. Kuisisioner terstruktur yang diberikan kepada responden dan dirancang untuk menghasilkan informasi yang spesifik. Kuisisioner merupakan sebuah metode yang digunakan peneliti dalam penelitian yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk dijawab. Jawaban itu berupa identitas responden dan tanggapan responden mengenai penelitian pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel intervening pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Pengukuran skala kuisisioner pada penelitian ini menggunakan skala likert.

3.4.2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini berupa jurnal, artikel, buku dan informasi lainnya yang didapatkan secara online maupun offline. Data sekunder yang akan digali yaitu berkaitan dengan variabel penelitian pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel intervening pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, kompetensi, seleksi dan rekrutmen dijelaskan pada tabel 3.1.

Tabel 3.1
Definisi operasional variabel dan indikator pengukuran

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Kinerja Karyawan Ukuran mengenai apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh karyawan.	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Kreativitas 4. Standar yang ditentukan perusahaan Tsui <i>et al</i> (1997)	Skala Likert 1-5 yaitu nilai 1 sangat tidak setuju dan nilai 5 sangat setuju.
Kompetensi Seperangkat yang terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang menghasilkan perilaku penting seperti yang diharapkan oleh organisasi tempat mereka bekerja.	1. Kemampuan 2. Keterampilan 3. Penguasaan 4. Profesionalisme Sashital <i>et al</i> (1998)	Skala Likert 1-5 yaitu nilai 1 sangat tidak setuju dan nilai 5 sangat setuju.

Rekrutmen Proses mengikat dan menarik orang-orang yang memenuhi syarat untuk melamar lowongan kerja dalam organisasi.	1. Perencanaan 2. Kendala rekrutmen Khalid dan Adel (2011)	Skala Likert 1-5 yaitu nilai 1 sangat tidak setuju dan nilai 5 sangat setuju.
Seleksi Proses memilih pelamar yang paling cocok dari kumpulan pelamar yang direkrut untuk mengisi lowongan pekerjaan yang relevan.	1. Kebijakan organisasi 2. Metode seleksi Khalid dan Adel (2011)	Skala Likert 1-5 yaitu nilai 1 sangat tidak setuju dan nilai 5 sangat setuju.

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan indikator-indikator dari variabel dalam penelitian ini. Alat analisis yang digunakan adalah mean dan standar deviasi untuk mendeskripsikan variabel penelitian rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel intervening.

3.6.2. Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan yang terdapat dalam kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Butir pertanyaan yang valid terbukti dengan hitung lebih besar dari r tabel, sehingga pengujian dapat diajukan pada pengujian realibilitas. Untuk pertanyaan yang tidak

valid terbukti dengan r hitung lebih kecil dari r tabel, sehingga tidak dapat digunakan untuk pengolahan data berikutnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan terhadap pernyataan-pernyataan yang sudah valid untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang pada kelompok yang sama dengan alat ukur yang sama (Ghozali, 2012). Suatu kuisioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas ini terbukti dengan nilai cronbach's alpha lebih besar dari batas nilai alpha.

3.6.3. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan melalui uji statistik dengan menggunakan uji normalitas non parametric Kolmogorov-Smirnov (K-S). Data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai Kolmogorov-Smirnov Z mendapatkan nilai signifikansi yang lebih dari 0.05. Persamaan yang baik adalah apabila data berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan suatu keadaan yang variabel bebasnya berkorelasi dengan variabel bebas lainnya (Imam Ghozali, 2001). Tujuan uji multikolinieritas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi atau hubungan

antar variabel independen. Menurut Imam Ghozali (2001) dalam model regresi dapat dikatakan multikolonieritas apabila sebagai berikut :

- a. Model regresi yang bebas dari multikolonieritas dapat diketahui melalui besaran *varibel invlation factor/ VIF* nilainya ≤ 10 .
- b. Model regresi yang bebas dari multikolinieritas dapat diketahui melalui besaran *Tolerance* nilainya $\geq 0,1$.

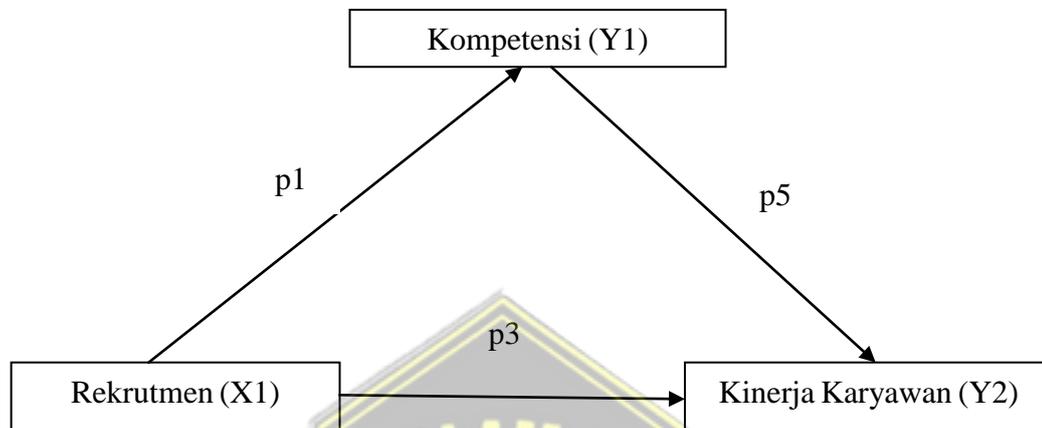
3. Uji Heterokedastisitas

Tujuan uji heterokedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap (Imam Ghozali, 2001). Uji Gletser melakukan dua tahap dalam mendeteksi adanya heteroskedastisitas. Pertama, melakukan *absolute*. Kedua, melakukan regresi sederhana antara *absolute regression* dan tiap-tiap variabel independen, bila ditemukan nilai t hitung $> t$ tabel diantara hasil regresi tersebut. Maka dapat disimpulkan bahwa terjadi heteroskedastisitas pada model.

3.6.4. Path Analysis

Analisis jalur merupakan perluasan analisis regresi yang digunakan untuk menaksir hubungan variabel kasualitas yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Imam Ghozali (2011) menyatakan variabel intervening merupakan variabel antara atau moderating yang fungsinya untuk memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga variabel atau lebih dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas.

1. Menguji pengaruh tidak langsung rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi



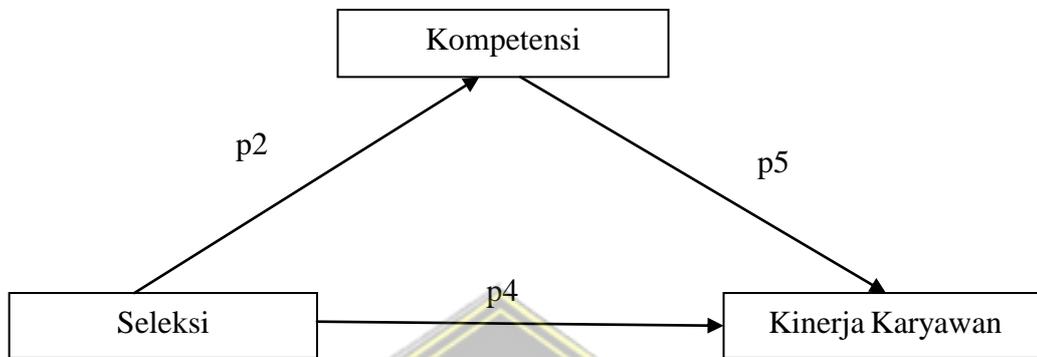
Gambar 3.1

Hubungan Antar Variabel Rekrutmen Dan Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Dalam Path Analysis

Kriteria :

- Jika $p1 \times p5 \geq p3$ maka Kompetensi merupakan variabel intervening Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan
- Jika $p1 \times p5 \leq p3$ maka Kompetensi tidak merupakan variabel intervening Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan

2. Menguji pengaruh tidak langsung Seleksi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi



Gambar 3.2

Hubungan Antara Variabel Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Dalam Path Analysis

Kriteria :

- Jika $p_2 \times p_5 \geq p_4$ maka Kompetensi merupakan variabel intervening Seleksi terhadap Kinerja Karyawan.
- Jika $p_2 \times p_5 \leq p_4$ maka Kompetensi tidak merupakan variabel intervening Seleksi terhadap Kinerja Karyawan

Model Matematis :

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y_2 = b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1$$

Keterangan :

X1 = Rekrutmen

X2 = Seleksi

X3 = Kompetensi

X4 = Kinerja Karyawan

b = Koefisien regresi variabel bebas

3.6.5 Pengujian Hipotesis

1. Uji Statistik t

Uji statistic t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual menerangkan variasi variabel dependen. Kriteria hipotesis :

- a. Jika besarnya probabilitas signifikan $\leq 0,05$ maka H_1 diterima dan H_0 ditolak.
Sehingga ada pengaruh yang signifikan secara individual antara variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. Jika besarnya probabilitas signifikan $\geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.
Sehingga tidak ada pengaruh yang signifikan secara individual antara variabel independen terhadap variabel dependen.

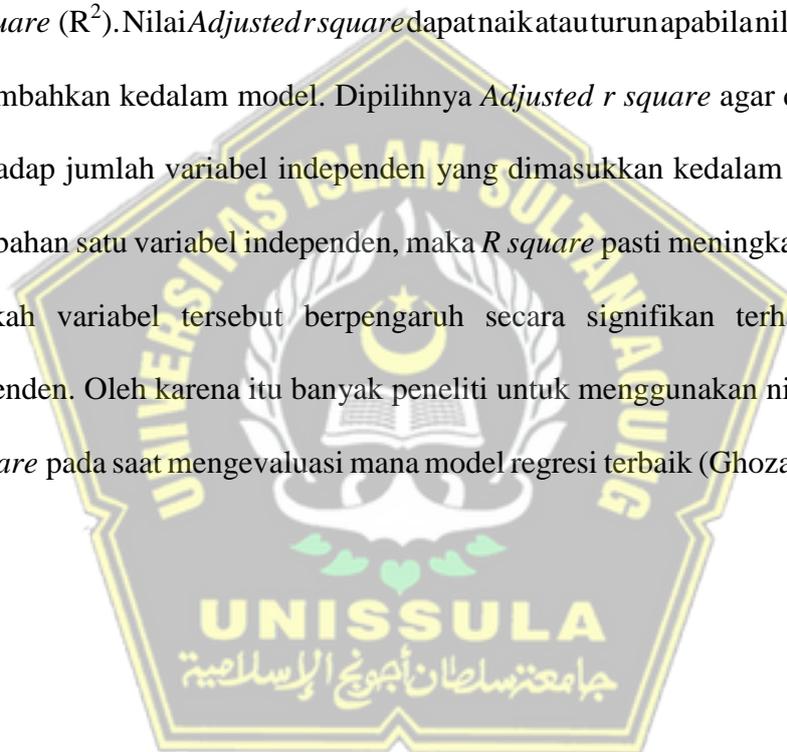
2. Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan antara semua variabel bebas dan variabel terikat, apakah variabel bebas yang ada pada model mempunyai pengaruh bersama-sama terhadap variabel terikat. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel *Anova* pada kolom sig. Kriteria hipotesis :

- a. Jika besarnya probabilitas signifikan $\leq 0,05$ maka H_1 diterima dan H_0 ditolak.
Sehingga ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- b. Jika besarnya probabilitas signifikan $\geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.
Sehingga tidak ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Menurut Ghozali (2013) menjelaskan bahwa untuk mengetahui besarnya variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat dapat diketahui melalui nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *Adjusted r square* (R^2). Nilai *Adjusted r square* dapat naik atau turun apabila nilai satu variabel ditambahkan ke dalam model. Dipilihnya *Adjusted r square* agar data tidak bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka *R square* pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak peneliti untuk menggunakan nilai *Adjusted r square* pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik (Ghozali, 2013).



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Sebelum menganalisis jawaban responden terhadap keterkaitan beberapa faktor dalam penelitian, terlebih dahulu akan dibahas mengenai gambaran umum responden. Gambaran umum responden diperoleh dari identitas diri responden yang tercantum pada jawaban setiap kuesioner. Diantaranya berisi tentang informasi mengenai jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia, dan lama bekerja.

Tabel 4.1

Gambaran Umum Responden

Variabel	Jumlah	Persen
Jenis Kelamin		
Laki-laki	43	43
Perempuan	57	57
Jumlah	100	100
Pendidikan Terakhir		
S1	0	0
S2	41	41
S3	59	59
Jumlah	100	100
Usia		
25-34 tahun	0	0
35-44 tahun	21	21
44-54 tahun	20	20
>55 tahun	59	59
Jumlah	100	100
Masa Kerja		
1-5 tahun	3	3
6-10 tahun	28	28
>10 tahun	69	69
Jumlah	100	100

Sumber : data primer yang diolah, 2021

Jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 43 responden atau 43% dan jenis kelamin perempuan sebanyak 57 responden atau 57%. Hal ini dikarenakan yang sesuai kriteria atau kebutuhan Universitas Islam Sultan Agung lebih banyak berjenis kelamin perempuan, maka dari itu jenis kelamin perempuan dalam penelitian ini lebih mendominasi dari pada laki-laki.

Pendidikan terakhir yang ditempuh responden pada tingkat S1 adalah 0 responden atau 0%, pada tingkat S2 adalah 41 responden atau 41% dan pada tingkat S3 sebanyak 59 responden atau 59%. Hal ini dikarenakan, untuk menjadi dosen di Universitas Islam Sultan Agung syaratnya adalah minimal S2 dan lebih baik lagi atau lebih diutamakan S3, maka dari itu responden dengan tingkat pendidikan S3 lebih mendominasi, karena semakin tinggi tingkat pendidikan terakhir akan semakin banyak peluang untuk menjadi dosen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Usia responden 25-34 tahun adalah 0 responden atau 0%, usia 35-44 tahun adalah 21 responden atau 21%, usia 44-54 tahun adalah 20 responden atau 20% dan usia >55 tahun adalah 59 responden atau 59%. Hal ini dikarenakan untuk menjadi dosen di Universitas Islam Sultan Agung syaratnya adalah untuk yang berijasah S2 maksimal umur 40 tahun dan berijasah S3 maksimal 45 tahun, yang berarti usia lebih dari 55 tahun adalah yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Jumlah responden dengan masa kerja 1-5 tahun adalah 3 responden atau 3%, masa kerja 6-10 tahun adalah 28 responden atau 28% dan masa kerja >10

tahun adalah 69 responden atau 69%. Hal ini dikarenakan masa kerja lebih dari 10 tahun lebih mendominasi adalah karena peraturan atau kebijakan Universitas Islam Sultan Agung sesuai dengan prinsip-prinsip para dosen dan juga karena para dosen ingin selalu mengembangkan pengalaman dan mengasah ilmunya agar bermanfaat dan agar dapat membantu Universitas Islam Sultan Agung menjalankan atau mencapai visi dan misi yang ada.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan gambaran mengenai indikator-indikator variabel penelitian yaitu rekrutmen seleksi kompetensi dan kinerja karyawan yang telah dijawab oleh responden dengan tujuan untuk mempermudah mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuesioner yang telah disebar.

Keterangan :

$$RS = \frac{m - n}{k}$$

RS = rentang skala
 m = skor maksimal
 n = skor minimal

$$RS = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Kategori jawaban responden dapat dijelaskan sebagai berikut

- 1,00 – 2,33 = Rendah
- 2,34 – 3,67 = Sedang
- 3,68 – 5,01 = Tinggi

Berdasarkan kategori tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk menentukan jumlah responden yang memiliki kategori-kategori tersebut. Statistik deskriptif dari masing-masing indikator variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2

Analisis Deskriptif

Indikator	Mean	Std. Deviasi	Keterangan
Rekrutmen			
Perencanaan	3.71	0.729	Tinggi
Kendala Rekrutmen	2.95	0.330	Sedang
Seleksi			
Kebijakan Organisasi	4.38	0.632	Tinggi
Metode Seleksi	4.40	0.682	Tinggi
Kompetensi			
Kemampuan	4.70	0.461	Tinggi
Keterampilan	4.67	0.473	Tinggi
Penguasaan	4.88	0.427	Tinggi
Profesionalisme	4.27	0.694	Tinggi
Kinerja Karyawan			
Kuantitas	3.36	0.847	Sedang
Kualitas	4.78	0.484	Tinggi
Kreativitas	4.41	0.514	Tinggi
Standar yang ditentukan perusahaan	4.43	0.590	Tinggi

Sumber : data primer yang diolah, 2021

Variabel rekrutmen memiliki rata-rata tertinggi pada indikator pertama yaitu perencanaan sebesar 3.71. Hal ini karena dalam proses rekrutmen karyawan mengetahui bagaimana perencanaan yang ada dalam perusahaan. Dengan kendala rekrutmen sebesar 2.95 yang artinya tidak semua karyawan dapat ikut menangani kendala rekrutmen karena sudah ada pihak yang lebih berwenang dalam kepengurusan sumber daya manusia dalam perusahaan yaitu Sumber Daya Insani.

Variabel seleksi memiliki rata-rata tertinggi pada indikator kedua yaitu metode seleksi sebesar 4.40. Hal ini karena dalam seleksi metode yang digunakan mempengaruhi hasil seleksi itu sendiri, dan juga dengan adanya seleksi yang tidak mempersulit karyawan tapi tetap pada proses yang baik, tepat dan adil akan mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan kebijakan organisasi sebesar 4.38 yang artinya kebijakan organisasi itu sendiri juga berpengaruh terhadap seleksi yang berjalan dalam perusahaan.

Variabel kompetensi memiliki rata-rata tertinggi pada indikator penguasaan sebesar 4.88. Hal ini berarti karyawan harus menguasai bidang yang diberikan kepadanya karena merupakan sebuah tanggungjawab dan juga sesuai dengan skill yang dimilikinya. Dengan indikator kemampuan sebesar 4.70 yang berarti tiap-tiap karyawan harus punya kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya. Indikator keterampilan sebesar 4.67 dan indikator profesionalisme sebesar 4.27 yang berarti semua karyawan memiliki keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan harus bisa bersikap profesional.

Variabel kinerja karyawan memiliki rata-rata tertinggi pada indikator kualitas sebesar 4.78. Hal ini berarti dalam sebuah pekerjaan yang paling diperlukan adalah kualitas, karena semakin baik kualitas pekerjaan maka semakin cepat mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Dengan kuantitas 3.36 yang berada pada skala sedang, artinya lebih banyak karyawan yang menginginkan peningkatan kualitas kerja, dibandingkan kuantitas. Indikator kreativitas sebesar 4.41 yang berarti semua karyawan memiliki kreativitas dalam pekerjaan, karena kreativitas

merupakan suatu hal yang penting dalam kinerja karyawan. Indikator standar yang ditentukan karyawan sebesar 4.43 artinya tiap-tiap perusahaan pasti memiliki standarnya masing-masing, dalam hal ini karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan kebijakan perusahaan.

4.3. Uji Instrumen

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas adalah pengujian butir-butir pertanyaan atas indikator dalam satu variabel. Hasil pengolahan data menggunakan SPSS adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3
Uji Validitas

Variabel	No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Rekrutmen	X1.1	0,233	0,195	Valid
	X1.2	0,233		Valid
Seleksi	X2.1	0,464	0,195	Valid
	X2.2	0,464		Valid
Kompetensi	Y1.1	0,444	0,195	Valid
	Y1.2	0,422		Valid
	Y1.3	0,301		Valid
	Y1.4	0,330		Valid
Kinerja Karyawan	Y2.1	0,414	0,195	Valid
	Y2.2	0,486		Valid
	Y2.3	0,262		Valid
	Y2.4	0,425		Valid

Sumber : data primer yang diolah, 2021

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *korelasi product moment*, yaitu dengan membandingkan nilai r hitung dibandingkan dengan r tabel (0,195). Berdasarkan kategori diatas, maka semua item dalam indikator variabel rekrutmen, seleksi, kompetensi dan kinerja karyawan adalah valid sehingga bisa dilanjutkan pada proses selanjutnya.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian terhadap hasil jawaban responden apakah konsisten atau reliabel dari waktu ke waktu.

Tabel 4.4
Uji Reliabilitas

No.	Indikator	Nilai r Alpha	Keterangan
1.	Rekrutmen, seleksi, kompetensi, kinerja karyawan	0,773	Reliabel

Sumber : data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel rekrutmen seleksi kompetensi dan kinerja karyawan diperoleh hasil $\alpha > 0.6$ maka item pertanyaan tersebut bersifat reliabel. Dengan demikian, maka hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan variabel adalah reliabel.

Hasil dari uji reliabilitas pada variabel rekrutmen, seleksi, kompetensi dan kinerja karyawan adalah nilai α menjadi 1 karena apabila dilakukan pengujian dengan masing-masing variabel hasilnya tetap tidak reliabel walaupun sudah dilakukan outlier atau penormalan data. Maka untuk menghasilkan data yang reliabel dilakukan pengujian secara bersama-sama pada seluruh variabel. Menurut V. Wiratna Sujarweni (2014) mengatakan bahwa uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir atau item pertanyaan dalam angket (kuesioner) penelitian.

4.4. Uji Asumsi Klasik

4.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk melihat normal tidaknya penyebaran data variabel dependen dengan cara melihat nilai Kolmogorov Smirnov. Data terdistribusi normal jika nilai signifikansi Kolmogorov Smirnov >0.05 .

Tabel 4.5
Normalitas

	Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
Model 1		
N	100	77
Normal Parameters ^a Mean	.0000000	.0000000
Kolmogorov-Smirnov Z	1.517	1.339
Asymp. Sig. (2-tailed)	.020	.055
Model 2		
N	100	
Normal Parameters ^a Mean	.0000000	
Kolmogorov-Smirnov Z	.739	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.646	

Sumber: data primer yang diolah, 2021.

Berdasarkan nilai signifikansi Kolmogorov Smirnov dalam model 1 menggunakan 100 data adalah sebesar $0,020 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa data tidak terdistribusi secara normal. Menurut Ghozali (2013), outlier adalah kasus atau data yang memiliki karakteristik yang unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk ekstrim baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi. Maka dilakukan outlier dalam penormalan data menggunakan 77 data dengan hasil nilai signifikansi

Kolmogorov Smirnov adalah sebesar $0,055 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal.

Berdasarkan nilai signifikansi Kolmogorov Smirnov model 2 adalah sebesar $0,646 > 0,05$ yang artinya data pada model 2 terdistribusi normal.

4.4.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi atau hubungan antar variabel independen. Model yang baik adalah model yang bebas dari multikolinieritas. Model regresi yang bebas dari multikolinieritas dapat diketahui melalui besaran variabel *inflation factor/VIF* nilainya kurang dari 10 dan lebih dari 0,01.

Tabel 4.6
Multikolinieritas

Model	Tolerance	VIF
Rekrutmen Kompetensi	.935	1.069
Seleksi Kompetensi	.935	1.069
Rekrutmen Kinerja Karyawan	.890	1.123
Seleksi Kinerja Karyawan	.790	1.265
Kompetensi Kinerja Karyawan	.768	1.302

Sumber : data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil diatas maka variabel bebas dari penelitian ini yaitu rekrutmen seleksi dan kompetensi tidak terjadi multikolinier karena Tolerance $> 0,1$ dan VIF < 10 .

4.4.3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil heterokedastisitas dengan menggunakan uji glejser adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7
Uji Heterokedastisitas

Model		Sig.	Sig.
Rekrutmen	Kompetensi	.030	.052
Seleksi		.208	.609
Rekrutmen	Kinerja Karyawan	.831	
Seleksi		.425	
Kompetensi		.303	

Sumber : data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa model rekrutmen dan seleksi terhadap kompetensi nilai signifikasi pada variabel bebas rekrutmen adalah $0,030 < 0,05$ yang artinya adalah terjadi ketidaksamaan *variance* dan variabel bebas seleksi $0,208 > 0,05$ yang artinya tidak terjadi ketidaksamaan *variance*. Heterokedastisitas dapat dilakukan dengan langkah outlier. Menurut Ghazali (2013), outlier adalah kasus atau data yang memiliki karakteristik yang unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk ekstrim baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi. Maka dilakukan outlier dalam mengatasi heterokedastisitas menggunakan 77 data dengan hasil nilai signifikasi lebih besar dari 0,05 sehingga model regresi tidak terjadi kesamaan *variance* dari satu residual pengamatan kepengamatan lain.

Model rekrutmen seleksi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dijelaskan bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga model regresi tidak terjadi kesamaan *variance* dari satu residual pengamatan kepengamatan lain.

4.4.4. Path Analysis

Path Analysis bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen melalui variabel intervening dengan kriteria jika $p1 \times p5 > p3$ dan $p2 \times p5 > p4$.

Persamaan regresi :

$Y1 = 0,204X1 + 0,388X2$ dapat diartikan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kompetensi.

Berikut penjelasan masing-masing variabel :

1. Rekrutmen berpengaruh positif terhadap kompetensi. Makna positif adalah apabila rekrutmen dilakukan dengan cara yang baik dan tepat pada perusahaan atau organisasi maka akan semakin besar peluang untuk mendapatkan orang-orang yang berkompeten dengan demikian akan berpengaruh terhadap meningkatnya kompetensi.
2. Seleksi berpengaruh positif terhadap kompetensi. Makna positif adalah apabila seleksi dilakukan sesuai dengan kebijakan perusahaan dan menggunakan metode yang baik maka akan mengidentifikasi kandidat yang berkompeten dengan demikian akan berpengaruh terhadap meningkatnya kompetensi.
- 3.

Persamaan regresi :

$Y_2 = 0.421X_1 + 0.029X_2 + 0.355Y_1$ dapat diartikan bahwa rekrutmen, seleksi dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

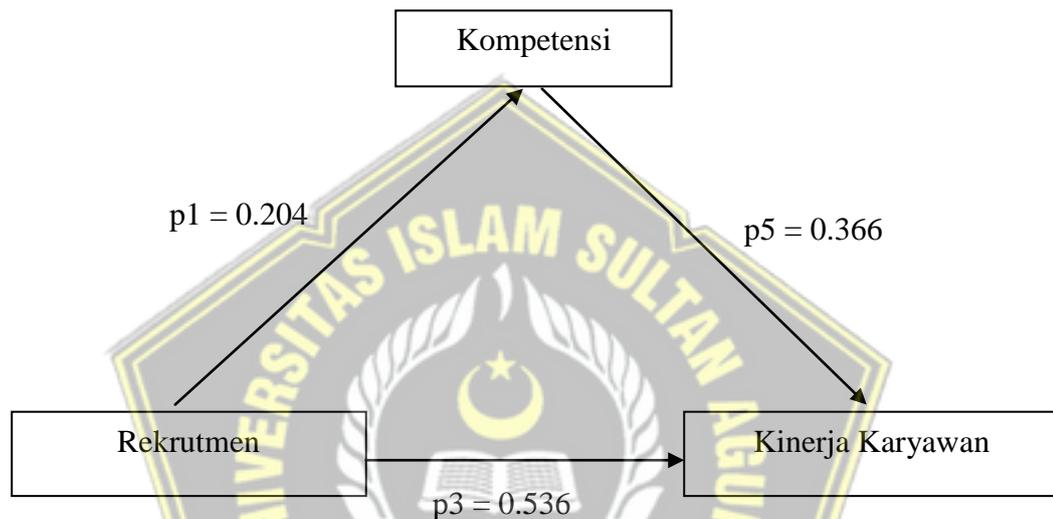
Berikut penjelasan masing-masing variabel :

1. Rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Makna positif adalah apabila rekrutmen dilakukan dengan baik bebas dan adil maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Makna positif adalah apabila seleksi dilakukan dengan baik dan adil maka akan mendapatkan karyawan yang berkompeten dengan demikian akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan.
3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Makna positif adalah apabila kompetensi yang didasari pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai dan profesionalisme maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

1. Menguji Pengaruh Tidak Langsung Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi

Gambar 4.1

Uji Path Model 1



$$PL : 0,536$$

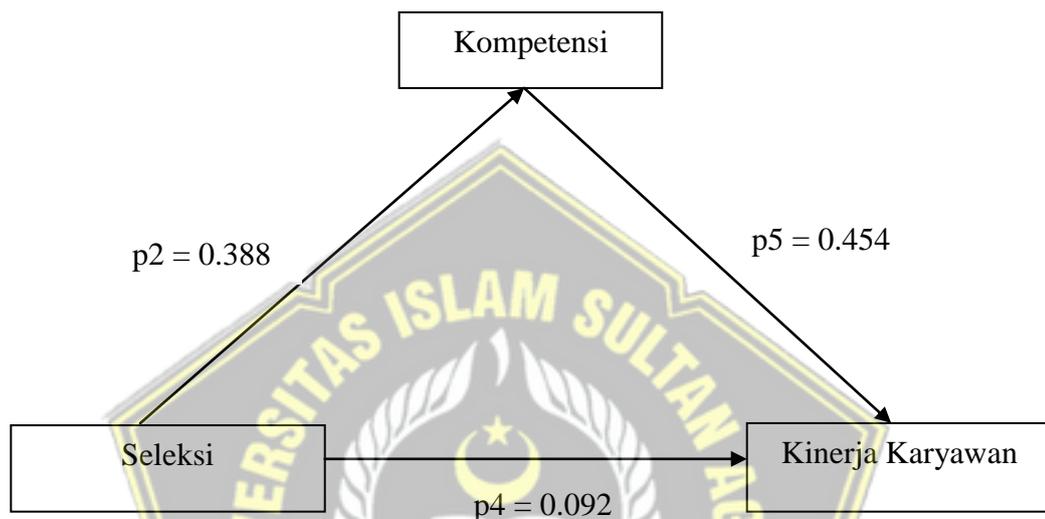
$$PTL : 0,204 \times 0,366 = 0,074$$

Berdasarkan gambar diatas nilai pengaruh langsung rekrutmen terhadap kinerja karyawan yaitu 0,536 dan nilai pengaruh tidak langsung rekrutmen terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi adalah 0,074 maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi tidak mampu menjadi variabel intervening antara rekrutmen dengan kinerja karyawan.

2. Menguji Pengaruh Tidak Langsung Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi

Gambar 4.2

Uji Path Model 2



$$PL : 0,092$$

$$PTL : 0,388 \times 0,454 = 0,176$$

Berdasarkan gambar diatas nilai pengaruh langsung seleksi terhadap kinerja karyawan yaitu 0,092 dan nilai pengaruh tidak langsung seleksi terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi adalah 0,176. Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi mampu menjadi variabel intervening antara seleksi dengan kinerja karyawan.

4.5. Pengujian Hipotesis

4.5.1. Uji Statistik t

Uji statistik t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Hasil uji t dengan membandingkan nilai $t > t$ tabel 0,05 (1,98) dan nilai signifikansi $< 0,05$.

Tabel 4.8

Uji Statistik t

Model	t	Sig.
Rekrutmen Kompetensi	2.213	0.029
Seleksi	4.218	0.000
Rekrutmen Kinerja	5.067	0.000
Seleksi Karyawan	0.324	0.747
Kompetensi	3.960	0.000

Sumber : data primer yang diolah, 2021

1. Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis 1 : pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai t sebesar $5,067 > 1,98$ atau dengan sig $0,000 < 0,05$. Hasil ini berarti bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, makna positif dan signifikan adalah semakin tinggi rekrutmen maka kinerja karyawan semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis pertama diterima.

2. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kompetensi

Hasil pengujian hipotesis 2 : pengaruh rekrutmen terhadap kompetensi menunjukkan nilai t sebesar $2,213 > 1,98$ atau dengan sig $0,029 < 0,05$. Hasil ini

berarti bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, makna positif dan signifikan adalah semakin tinggi rekrutmen maka kompetensi semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.

3. Pengaruh Seleksi Terhadap Kompetensi

Hasil pengujian hipotesis 3 : pengaruh seleksi terhadap kompetensi menunjukkan nilai t sebesar $4,218 > 1,98$ atau dengan sig $0,000 < 0,05$. Hasil ini berarti bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, makna positif dan signifikan adalah semakin tinggi rekrutmen maka kompetensi semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima.

4. Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis 4 : pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai t sebesar $0,324 < 1,98$ atau dengan sig $0,324 > 0,05$. Hasil ini berarti bahwa hubungan seleksi terhadap kinerja karyawan negatif dan tidak signifikan. Artinya, semakin tinggi seleksi maka tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis keempat ditolak.

5. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis 5 : pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai t sebesar $3,960 > 1,98$ atau dengan sig $0,000 < 0,05$. Hasil ini berarti bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, makna positif dan signifikan adalah semakin tinggi kompetensi

maka kinerja karyawan semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis kelima diterima.

4.5.2. Uji F

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah rekrutmen, seleksi dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.9
Uji F

Model		Sig.
Rekrutmen Seleksi	Kompetensi	.000
Rekrutmen Seleksi Kompetensi	Kinerja Karyawan	.000

Sumber : data primer yang diolah, 2021

Nilai signifikansi F sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian persamaan semua variabel rekrutmenseleksi terhadap kompetensi dan rekrutmen seleksi kompetensi terhadap kinerja karyawan model regresi dalam penelitian ini tergolong fit dan layak guna penelitian.

4.5.3. Koefisien Determinasi

Presentase variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model penelitian ditunjukkan oleh besarnya Koefisien Determinasi. Koefisien Determinasi menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel bebas yang dinyatakan dalam persen.

Tabel 4.10**Koefisien Determinasi**

No	Variabel	Adjusted R Square
1.	Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kompetensi	0.216
2.	Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan	0.391

Sumber : data primer yang diolah, 2021

Nilai koefisien determinasi untuk pengaruh tidak langsung rekrutmen dan seleksi terhadap kompetensi menunjukkan nilai adjusted R Square sebesar 0,216 dimana variasi dari variabel kompetensi dapat dijelaskan dengan rekrutmen dan seleksi sebesar 21,6%, sedangkan sisanya 78,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar persamaan ini.

Nilai koefisien determinasi untuk pengaruh tidak langsung rekrutmen, seleksi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai adjusted R Square sebesar 0,391 dimana variasi dari variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan dengan rekrutmen, seleksi dan kompetensi sebesar 39,1%, sedangkan sisanya 60,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar persamaan ini.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi rekrutmen maka kinerja karyawan akan semakin baik.

Dalam praktik rekrutmen, perusahaan harus melakukan perencanaan terlebih dahulu agar jika nantinya terjadi kendala dalam proses rekrutmen akan dapat meminimalisir kendala yang terjadi. Dengan adanya praktik rekrutmen yang baik, bebas dan adil maka akan membentuk motivasi dan semangat yang ada pada diri seseorang untuk mencalonkan diri sebagai karyawan dalam perusahaan, dan dengan adanya proses rekrutmen yang baik bebas dan adil akan meningkatkan kesadaran karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil ini mendukung penelitian Janet dan Kamaara (2018) menjelaskan bahwa semakin baik, bebas, dan adil proses rekrutmen dilakukan maka akan semakin mengarah pada karyawan yang berkualitas. Penelitian selanjutnya dilakukan Jonathan, Moses, dan Willis (2014) di UMKM kota Kisumu, Kenya. Dengan hasil bahwa kinerja dipengaruhi oleh rekrutmen dan seleksi. Studi yang dilakukan Njine (2016) menyimpulkan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi yang efektif meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini terjadi karena dengan adanya proses rekrutmen yang bebas dan adil maka akan semakin banyak calon karyawan yang di rekrut, dan dengan adanya hal itu akan meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik dan sesuai kriteria perusahaan.

4.6.2. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi rekrutmen maka kompetensi akan semakin baik.

Dengan adanya perencanaan dalam praktik rekrutmen agar dapat dilakukan secara baik dan tepat maka akan semakin besar kesempatan untuk menghasilkan orang-orang yang berkompetensi. Karena dalam proses rekrutmen yang baik dan tepat akan meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan orang-orang yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dikarenakan proses rekrutmen yang tepat tersebut akan lebih banyak menjangkau orang yang membutuhkan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.

Dengan adanya perencanaan di atas diharapkan perusahaan mampu menangani apabila ada kendala yang terjadi selama proses rekrutmen berlangsung.

Hasil ini mendukung penelitian Dinda Faradina (2013) tentang pengaruh rekrutmen dan pelatihan kerja terhadap kompetensi menunjukkan bahwa rekrutmen dan pelatihan secara simultan dan signifikan. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin baik dan bebas proses rekrutmen maka akan semakin banyak calon karyawan yang direkrut, dengan adanya hal itu maka akan semakin meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang berkompetensi

4.6.3. Pengaruh Seleksi Terhadap Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi seleksi maka kompetensi akan semakin baik.

Jika praktik seleksi dilakukan dan dirancang dengan baik sesuai dengan kebijakan organisasi maka akan mengidentifikasi kandidat yang kompeten dan secara akurat dapat mencocokkan dengan pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan.

Penggunaan yang tepat perangkat seleksi atau metode seleksi akan menghasilkan karyawan yang berkompetensi. Karena dalam proses seleksi merupakan suatu hal yang penting dilakukan dalam sebuah perusahaan dalam menerima karyawan baru, hal ini dikarenakan agar perusahaan tau akan kemampuan calon karyawan dan juga agar bisa mendapatkan karyawan yang paling baik dan paling cocok diantara semua calon karyawan yang ada.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kristina Huratabat (2013) bahwa ada pengaruh rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan. Dimana jika melakukan proses seleksi dengan tepat dan adil maka akan semakin besar kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang berkompeten.

4.6.4. Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi seleksi maka kinerja karyawan tidak akan semakin baik.

Dalam hal ini, apabila seleksi dilakukan dengan baik dan berdasarkan kebijakan organisasi maka kinerja karyawan tidak akan meningkat. Hal tersebut

dapat dijelaskan bahwa ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti rekrutmen, kompetensi dan pelatihan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Asep *et al* (2016) tentang pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap penempatan karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Air, menunjukkan hasil bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap penempatan karyawan, demikian juga penempatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara itu satu-satunya variabel yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Air adalah rekrutmen. Rekrutmen adalah satu-satunya variabel yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Air. Sedangkan seleksi dan penempatan karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

4.6.5. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi kompetensi maka kinerja karyawan semakin baik.

Hal ini menjelaskan bahwa karyawan yang berpengetahuan, memiliki keterampilan, mempunyai nilai-nilai dan berkarakteristik maka akan semakin mudah dalam meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Karena dalam perusahaan pengetahuan dan keterampilan merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kinerja, hal ini didasari karena semakin berpengetahuan seseorang maka akan semakin merasa bahwa meningkatkan kinerja merupakan hal yang

penting karena tidak ingin tertinggal dengan karyawan lain, hal inilah yang nantinya akan meningkatkan kesadaran karyawan bahwa meningkatkan kinerja merupakan suatu hal yang penting dalam perusahaan.

Profesionalisme seseorang dalam perusahaan juga merupakan suatu hal yang penting untuk dimiliki, karena dengan adanya rasa profesionalisme tersebut maka karyawan akan merasa bekerja sebagai tanggungjawab dan tidak mencampurkan masalah lain dalam pekerjaan apabila ada hal yang tidak diinginkan terjadi.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Donatus *et al* (2018) bahwa secara parsial kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan karyawan pada PT. Bina Sinar Amity. Menunjukkan bahwa semakin berkompetensi seseorang maka kinerja yang dilakukan akan semakin baik.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terdapat beberapa jawaban yang menjawab rumusan masalah. Berikut dapat ditarik kesimpulan diantaranya :

1. Rekrutmen yang dilakukan dengan baik bebas dan adil berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Rekrutmen yang baik dan tepat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Karena dalam proses rekrutmen yang baik dan tepat akan meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan orang-orang yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
3. Seleksi yang dilakukan sesuai kebijakan perusahaan dan menggunakan metode yang baik akan mengidentifikasi kandidat yang berkompeten berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.
4. Seleksi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam hal ini, dapat dijelaskan bahwa ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti rekrutmen, kompetensi dan pelatihan.

5. Kompetensi yang didasari pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai dan profesionalisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.2. Saran

1. Berkaitan dengan variabel rekrutmen dan seleksi adalah sebaiknya perlu menambah beberapa indikator dalam penelitian, karena semakin sedikit indikator yang digunakan maka akan semakin mendekati pula pada hasil yang negatif karena nilai dari angka itu sendiri yang relatif kecil.
2. Sebagai alternatif dari penelitian ini di masa mendatang adalah penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan variabel lain yang mempengaruhi kompetensi dan kinerja karyawan seperti gaya kepemimpinan, bonus, dan motivasi.

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Pada penelitian ini penelitian hanya dilakukan pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang, sedangkan yang melakukan proses rekrutmen dan seleksi tidak hanya dalam lingkup Universitas Islam Sultan Agung saja, yang artinya masih banyak perusahaan-perusahaan yang melakukan proses rekrutmen dan seleksi sebagai salah satu hal yang penting dalam perusahaan.
2. Variabel yang diteliti terbatas pada rekrutmen, seleksi dan kompetensi sehingga nilai *Adjusted R Square* yang didapatkan masih rendah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adel, H.S., Khalid, A. 2011. "Convergence or Diversity in National Recruitment and Selection Practices: A Case Study of the State of Qatar". *Journal of Business Diversity*. Vol 11. pp: 47-55.
- Akhmad S., Donatus A. K., Guswandi. 2018. "The Effect of Competence and Motivation on Employee Performance Through Employees Capabilities on PT Binasinar Amity". pp: 48-60.
- Akuomoah W.S., Amedagbui K., Buabasah D. Y., Letsa. 2016. "The Impact of Effective Recruitment and Selection Practice on Organisational Performance : A Study at University of Ghana". *Global Journal of Management and Business Research: A Administration And Management*. Vol 16.
- Amina A.S., Aminchi D., Andrew S. M., 2014. "Recruitment Selection and Placement of Human Resource in Adult Education Organisation :Implications for the Management of Adult Education Borno State Nigeria". *Journal of Education and Practice*. Vol 5. pp: 51-68.
- Basri M., Bernard C. R., Jobhar, Sukmawati. 2017. "The Effect of Organizational Comitment Competence on Job Satisfaction and Employees Performance in Maluku Governor's Office. *Journal of Business and Management*. Vol 19. pp: 18-29.
- Elegwa, M., Gichuhi A. W., Ombui, K., Waititu. 2012 ". The Influence of Recruitment and Selection on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya." *International Journal of Science and Research*. Vol 3. pp: 132-138.
- Ellyta Y. 2009. "Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai". *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*. Vol 16. pp: 131-139.
- Ending S. M., Hidayatullah P. 2018. "The Influence of Training Competence and Motivation on Employees Performance of Workers Social Security Agency in Banten Profince Indonesia". *Journal of Economics and Sustainable Development*. Vol 9.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gichuhi A. W., Mike I., Rose S. M., 2019. "Study on Relationship between Recruitment and Selection and Employee Performance in Technical

- Training Institutes in Kenya”. *International Journal of Scientific Research and Management*. Vol 7. pp: 440-451.
- Idowu O., Stephen M. M., 2018. “Competence Enhancing Interventions and Organisational Performance: A Theoretical Review”. *Journal of Human Resource Management*. Vol 6. pp: 67-77.
- Jonathan W.O., Moses N.O., Willis Y.O., 2012 “. Effect of Recruitment and Selection of Employees on The Performance of Small and Medium Enterprises in Kisumu Municipality Kenya.”, *International Journal of Human Resource Studies*. pp: 139-150.
- Joy O.E., Ndubuisi, U., Ugochukwu. U.I. 2015 “.The Impact of Recrutment and Selection Criteria on Organizational Performance.”, *Global Journal of Human Resource Management*. Vol 3. pp: 22-23.
- Kamaara, Wairimu S.J., 2018. “Effect of Recruitment Process on Employee Performance- A Survey of Life Insurance Companies in Kenya”. *International Journal of Business Management and Finance*. pp: 898-910.
- Mahmoud K. A., Wan S. W. S., Zainal A. A. 2013. “Job Performance : Relationship Between Competency and Attitude Towards Achieving Tnb’s Vision.” *Journal of Advanced Sosial Research*. Vol 3. pp: 1-11.
- Said M.R. 2018. “The Effect of Recruitment and Selection Process on Employees’ Performance: The Case Study of Afghanistan Civil Servant”. *International Journal of Business and Management Invention*. Vol 7. pp: 61-71.
- Sujarweni W. V., 2014. *SPSS untuk penelitian*. Pustaka Baru Press.

Lampiran I

Kuesioner Penelitian

Responden yang terhormat :

Saya mahasiswi Universitas Islam Sultan Agung Semarang program studi manajemen sedang mengadakan penelitian mengenai **“Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang”**. Saya selaku peneliti meminta kesediaan Bapak/Ibu untuk membantu mengisi kuisisioner ini. Adapun jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak akan berpengaruh pada diri Bapak/Ibu karena penelitian ini dilakukan semata-mata untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan akan kami jaga kerahasiaannya. Atas kesediaannya meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner saya ucapkan terimakasih.

A. Bagian I

Berilah tanda (X) pada jawaban pilihan anda.

1. Jenis Kelamin

(a) Laki – Laki	(b) Perempuan
-----------------	---------------
2. Pendidikan Terakhir

(a) S1	(b) S2	(c) S3
--------	--------	--------
3. Usia

(a) 25-34 tahun	(b) 35-44 tahun	(d) 44-54 tahun
(d) > 55 tahun		
4. Lama Bekerja

(a) 1-5 tahun	(b) 6-10 tahun	(c) > 10 tahun
---------------	----------------	----------------
5. Fakultas :

B. Bagian II

Berilah jawaban pada pertanyaan-pertanyaan berikut dengan cara memberi tanda (x) pada salah satu kolom tersedia sesuai dengan pendapat anda dan berdasarkan pada apa yang anda rasakan sebagai auditor.

Berikan pendapat anda sesuai kriteria sebagai berikut :

STS	Sangat Tidak Setuju
TS	Tidak Setuju
N	Netral
S	Setuju
SS	Sangat Setuju

Kinerja Karyawan

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merasa harus meningkatkan kuantitas kinerja saya					
	Kuantitas kerja seperti apa yang ingin anda tingkatkan ? mohon jelaskan...					
2.	Saya ingin kualitas kinerja saya lebih baik dari karyawan lain					
	Kualitas kerja seperti apa yang anda inginkan ?mohon jelaskan...					
3.	Saya merasa memiliki kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan					
	Kreativitas seperti apa yang anda miliki ?mohon jelaskan...					
4.	Saya dapat melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur dan					

	kebijakan perusahaan					
	Prosedur dan kebijakan seperti apa yang dapat anda laksanakan ?mohon jelaskan...					

Kompetensi

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mempunyai kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan saya					
	Kemampuan seperti apa yang anda perlukan ?mohon jelaskan...					
2.	Saya memiliki keterampilan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan saya					
	Keterampilan seperti apa yang anda butuhkan ?mohon jelaskan...					
3.	Saya menguasai bidang pekerjaan yang diberikan kepada saya					
	Pekerjaan seperti apa yang anda kuasai ?mohon jelaskan...					
4.	Saya memegang standar professional yang tinggi					
	Standar professional seperti apa yang anda maksud ?mohon jelaskan...					

Rekrutmen

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mengerti dengan baik perencanaan rekrutmen dalam perusahaan					
	Perencanaan seperti apa yang anda ketahui ?mohon jelaskan...					
2.	Saya bisa membantu menyelesaikan kendala dalam rekrutmen					
	Bantuan seperti apa yang dapat anda berikan ?mohon jelaskan...					

Seleksi

NO.	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merasa kebijakan organisasi sangat berpengaruh dalam proses seleksi					
	Kebijakan seperti apa yang anda maksud ? mohon jelaskan...					
2.	Saya merasa metode seleksi yang ada mempersulit karyawan					
	Metode seleksi seperti apa yang anda maksud ? mohon jelaskan...					

Lampiran 2 : Tabulasi Data

x1.1	x1.2	x1	x2.1	x2.2	x2	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1	y2.1	y2.2	y2.3	y2.4	y2
3	4	7	3	2	5	4	4	5	3	16	5	5	4	4	18
3	4	7	3	2	5	5	4	4	3	16	5	5	4	4	18
4	3	7	4	5	9	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17
3	3	6	5	4	9	5	5	5	4	19	3	5	4	4	16
3	2	5	5	5	10	5	5	5	4	19	3	5	5	5	18
2	2	4	5	5	10	4	5	5	4	18	2	5	5	3	15
3	2	5	4	4	8	4	5	5	3	17	2	5	5	3	15
2	2	4	5	5	10	4	4	5	3	16	2	4	4	3	13
3	3	6	3	5	8	5	4	5	5	19	2	5	5	4	16
5	2	7	4	5	9	5	5	5	3	18	1	3	5	4	13
3	3	6	3	3	6	5	5	5	5	20	1	3	5	5	14
3	3	6	4	4	8	5	5	5	3	18	1	4	4	3	12
3	3	6	3	4	7	4	4	4	3	15	3	4	3	5	15
3	3	6	4	4	8	5	4	5	3	17	3	3	4	4	14
3	3	6	4	4	8	5	5	5	3	18	3	4	4	4	15
4	3	7	5	5	10	5	4	5	3	17	2	4	4	3	13
3	3	6	5	4	9	5	4	5	3	17	4	5	4	4	17
3	3	6	4	4	8	5	5	5	4	19	4	5	5	4	18
2	2	4	4	3	7	5	5	4	5	19	3	5	4	4	16
3	3	6	3	5	8	5	5	5	4	19	4	5	4	5	18
2	2	4	4	5	9	5	5	5	4	19	2	5	4	4	15
3	3	6	3	3	6	5	5	5	3	18	3	4	4	4	15
3	2	5	4	3	7	5	4	5	4	18	3	4	4	4	15
3	3	6	4	5	9	4	4	5	3	16	2	4	4	4	14
2	3	5	4	5	9	5	5	5	5	20	3	4	4	5	16
3	3	6	5	5	10	4	5	4	4	17	4	5	4	5	18
3	3	6	4	4	8	5	4	5	4	18	2	4	4	4	14
3	3	6	5	3	8	5	5	5	4	19	3	5	5	5	18
3	3	6	4	4	8	4	4	5	4	17	2	5	4	4	15
3	3	6	4	4	8	4	5	4	4	17	3	5	4	4	16
4	3	7	4	5	9	5	5	5	4	19	4	5	5	4	18
4	3	7	4	5	9	5	5	4	4	18	4	5	4	4	17
3	3	6	4	5	9	5	5	5	3	18	3	5	4	4	16
3	3	6	5	4	9	5	5	5	4	19	3	4	4	4	15
4	3	7	4	5	9	5	5	5	4	19	3	5	4	4	16
4	3	7	5	4	9	4	5	5	4	18	4	4	4	4	16
3	3	6	3	4	7	4	5	5	4	18	4	5	4	4	17
4	3	7	5	5	10	5	5	5	5	20	4	5	5	4	18
3	4	7	4	4	8	5	5	5	4	19	3	5	5	5	18
3	3	6	4	4	8	5	5	5	4	19	3	5	4	4	16
3	3	6	4	5	9	4	4	5	4	17	3	5	5	5	18
4	3	7	4	4	8	4	4	5	4	17	3	4	4	4	15
4	3	7	4	4	8	4	5	5	4	18	3	5	4	5	17
4	3	7	4	5	9	5	5	5	4	19	3	5	4	4	16
3	3	6	5	5	10	5	5	5	5	20	4	5	5	4	18
4	3	7	4	4	8	5	5	5	4	19	3	5	5	4	17
4	3	7	4	4	8	5	5	5	4	19	3	5	5	4	17
4	3	7	4	4	8	4	4	4	4	16	3	5	5	5	18
4	3	7	4	4	8	4	5	5	4	18	3	5	4	4	16

4	3	7	5	5	10	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
4	3	7	4	4	8	4	4	4	4	16	3	5	4	4	16
4	3	7	4	4	8	4	4	5	4	17	3	5	4	4	16
4	3	7	5	5	10	5	5	4	4	18	3	5	5	5	18
4	3	7	4	5	9	4	5	5	5	19	4	5	5	4	18
4	3	7	5	5	10	5	5	5	5	20	3	5	4	5	17
5	3	8	5	5	10	5	5	5	5	20	3	5	5	5	18
4	3	7	4	5	9	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
4	3	7	5	5	10	5	5	5	5	20	4	5	4	4	17
4	3	7	5	5	10	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
4	3	7	5	5	10	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
5	3	8	5	5	10	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
4	3	7	5	5	10	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
4	3	7	5	4	9	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
4	3	7	4	5	9	5	5	5	5	20	3	5	5	5	18
4	3	7	4	4	8	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17
4	3	7	5	4	9	4	5	5	5	19	4	5	5	4	18
4	3	7	4	4	8	5	4	5	4	18	4	5	4	5	18
4	3	7	4	5	9	4	4	5	5	18	3	5	4	5	17
4	3	7	5	5	10	5	5	5	5	20	4	5	4	4	17
4	3	7	5	4	9	5	4	5	5	19	4	5	4	4	17
4	3	7	4	4	8	5	5	5	4	19	5	5	4	5	19
4	3	7	5	5	10	5	4	5	5	19	4	5	4	5	18
5	3	8	5	4	9	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
5	3	8	5	5	10	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20
5	3	8	5	5	10	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
4	3	7	5	4	9	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
4	3	7	5	4	9	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
5	3	8	5	5	10	5	5	5	5	20	3	5	5	5	18
5	3	8	5	5	10	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
4	3	7	4	4	8	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15
4	3	7	5	5	10	5	5	5	4	19	3	5	5	5	18
5	3	8	5	5	10	5	5	5	5	20	3	5	5	5	18
4	3	7	4	4	8	5	4	5	4	18	3	5	4	4	16
4	3	7	4	4	8	5	5	5	4	19	4	5	5	5	19
4	3	7	4	4	8	5	5	5	4	19	3	5	4	5	17
4	3	7	5	5	10	4	4	5	4	17	4	5	4	5	18
4	3	7	5	5	10	5	4	5	5	19	3	5	4	5	17
5	3	8	5	5	10	5	5	5	5	20	3	5	4	5	17
4	3	7	5	5	10	5	4	5	5	19	4	5	4	5	18
4	3	7	5	4	9	5	5	5	5	20	3	5	4	5	17
3	3	6	5	4	9	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17
4	3	7	5	5	10	5	5	5	5	20	3	5	4	5	17
5	3	8	5	5	10	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
4	3	7	5	4	9	5	4	5	5	19	4	5	4	4	17
4	3	7	4	4	8	4	4	5	4	17	3	5	4	4	16
4	3	7	5	5	10	4	4	5	5	18	3	4	4	5	16
4	3	7	4	4	8	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
4	3	7	5	5	10	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
4	3	7	4	4	8	5	5	5	4	19	4	5	5	5	19
4	3	7	4	4	8	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17

Lampiran 3 : Analisis Deskriptif

Deskriptive Statistics

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Perencanaan	100	2	5	3.71	.729
Kendala Rekrutmen	100	2	4	2.95	.330
Valid N (listwise)	100				

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Kebijakan Organisasi	100	3	5	4.38	.632
Metode Seleksi	100	2	5	4.40	.682
Valid N (listwise)	100				

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Kemampuan	100	4	5	4.70	.461
Keterampilan	100	4	5	4.67	.473
Penguasaan	100	4	5	4.88	.327
Profesionalisme	100	3	5	4.27	.694
Valid N (listwise)	100				

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Kuantitas	100	1	5	3.36	.847
Kualitas	100	3	5	4.78	.484
Kreativitas	100	3	5	4.41	.514
Standar yang ditentukan	100	3	5	4.43	.590
Valid N (listwise)	100				

Lampiran 4 : Uji Validitas

Item-Total Statistics

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item total correlation
X1.1	2.95	.109	.233
X1.2	3.71	.531	.233

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item total correlation
X2.1	4.40	.465	.464
X2.2	4.38	.400	.464

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item total correlation
Y1.1	13.82	1.139	.444
Y1.2	13.85	1.139	.422
Y1.3	13.64	1.445	.301
Y1.4	14.25	.876	.330

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item total correlation
Y2.1	13.62	1.309	.414
Y2.2	12.20	1.939	.486
Y2.3	12.57	2.167	.262
Y2.4	12.55	1.806	.425

Lampiran 5 :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of items
.773	12

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		100	77
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	1.17155951	.11309756
Most Extreme Differences	Absolute	.152	.153
	Positive	.099	.083
	Negative	-.152	-.153
Kolmogorov-Smirnov Z		1.517	1.339
Asymp. Sig. (2-tailed)		.020	.055

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Rekrutmen	.935	1.069
Seleksi	.935	1.069

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Sig.
	B	Std.Error				
(Constant)	2.748	.635		4.330	.000	.000
Rekrutmen	-.169	.077	-.221	-2.198	.030	.052
Seleksi	-.075	.059	-.128	-1.267	.208	.609

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.29254708
Most Extreme Differences	Absolute	.074
	Positive	.042
	Negative	-.074
Kolmogorov-Smirnov Z		.739
Asymp. Sig. (2-tailed)		.646

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Rekrutmen	.890	1.123
Seleksi	.790	1.265
Kompetensi	.768	1.304

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.738	1.144		2.392	.019
Rekrutmen	.021	.097	.023	.214	.831
Seleksi	-.064	.079	-.091	-.801	.425
Kompetensi	-.070	.068	-.119	-1.036	.303

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
Rekrutmen	Kompetensi	.314	.142	.204	2.213	.029
Rekrutmen	Kinerja	1.039	.165	.536	6.279	.000
Kompetensi	Karyawan	.460	.103	.366	4.468	.000

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std.Error	Beta		
Seleksi	Kompetensi	.461	.109	.388	4.218	.000
Seleksi	Kinerja	.137	.146	.092	.939	.350
Kompetensi	Karyawan	.571	.123	.454	4.641	.000

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
(Constan)	12.379	1.169		10.585	.000
X1	.314	.142	.204	2.213	.029
X2	.461	.109	.388	4.218	.000

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
(Constan)	2.906	1.904		1.526	.130
X1	.817	.161	.421	5.067	.000
X2	.043	.132	.029	.324	.747
Y1	.446	.113	.355	3.960	.000