



## **Pengaruh Proses Rekrutmen terhadap Kinerja Pegawai PT Pos Wilayah Kota Madiun melalui Seleksi Pegawai sebagai Pemediasi**

**Septy Ratnasari**

Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen  
Universitas Katolik Widya Mandala Madiun

### **ABSTRAK**

Untuk mendapatkan karyawan yang berkompeten dibidangnya, perusahaan harus melakukan proses rekrutmen dan seleksi terlebih dahulu terhadap calon karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh tidak langsung proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan PT Pos Wilayah Kota Madiun melalui proses seleksi sebagai variabel pemediasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ditemukan bahwa proses rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap proses seleksi, proses seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan proses seleksi merupakan pemediasi (*full mediating*) pengaruh proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan PT Pos Wilayah Kota Madiun.

Kata kunci: Proses Rekrutmen, Proses Seleksi, dan Kinerja Karyawan.

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia berperan dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Perusahaan pada umumnya menginginkan peran tersebut diisi oleh pegawai yang memiliki kompetensi agar mendapatkan kinerja yang baik dari pegawai dan memberikan hasil maksimal dari tujuan perusahaan dengan menunjukkan kualitas, bakat dan kreativitas. Menurut Nugroho (2012) salah satu aktivitas dalam sumber daya manusia adalah rekrutmen dan seleksi. Aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah berbagai tindakan yang diambil untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif bagi perusahaan.

Rekrutmen adalah proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi (Mathis dan Jackson, 2001) sedangkan seleksi dapat dikatakan sebagai tahap awal yang menentukan bagi organisasi untuk memperoleh calon pegawai yang mempunyai kemampuan yang handal dan profesional. Penelitian Yullyanti (2009) rekrutmen secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui seleksi ini karena pada dasarnya proses rekrutmen berpotensi terhadap kinerja pelamar namun sebenarnya penilaian tersebut terdapat pada penyaringan pelamar yaitu pada saat seleksi dilakukan. Dalam proses seleksi akan melakukan penyaringan pelamar dari hasil tersebut maka perusahaan akan mendapatkan pegawai yang berpotensi dibidangnya. Pegawai yang berpotensi tinggi akan berpengaruh terhadap perolehan rekrutmen dilakukan oleh perusahaan yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut untuk mencapai keberhasilan dalam perusahaan.

Responden penelitian ini adalah PT Pos wilayah kota Madiun, yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman, sumber daya manusia yang handal dan kompeten merupakan faktor pengungkit untuk keunggulan bersaing PT Pos wilayah kota Madiun ditengah pengembangan persaingan jasa pengiriman yang semakin ketat.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji: (1) Pengaruh proses rekrutmen terhadap seleksi pegawai Kantor Pos Madiun. (2) Pengaruh seleksi terhadap kinerja pegawai Kantor Pos

Madiun. (3) Pengaruh tidak langsung proses rekrutmen terhadap kinerja pegawai Kantor Pos Madiun melalui seleksi sebagai pemediasi.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### **Pengertian dan Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Menurut Simamora (2006), manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Menurut Tulus (1993) manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas keadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terdiri atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja (Tulus, 1993). Karena peranan penting yang dimainkan oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut perusahaan melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan profesionalisme dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

### **Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*)**

Perencanaan sumber daya manusia menghimpun dan menggunakan informasi untuk menunjang keputusan investasi sumber daya dalam berbagai aktivitas sumber daya manusia. Perencanaan ini merupakan proses untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia organisasi di tengah kondisi yang berubah dan melakukan aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan.

Menurut Simamora (2006) perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang dilakukan manajemen untuk menentukan bagaimana organisasi harus bergerak dari kondisi sumber daya manusianya saat ini menuju kondisi yang diinginkan. Perencanaan sumber daya manusia yang efektif mencakup perencanaan kepegawaian dan perencanaan program. Perencanaan kepegawaian merupakan identifikasi jumlah sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi pada waktu mendatang. Perencanaan program menyangkut pengkoordinasian program-program untuk memenuhi rencana kepegawaian dalam bidang personalia yang berbeda.

### **Pengadaan (*Procurement*)**

Pengadaan adalah fungsi operasional yang pertama MSDM adalah usaha memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi. Fungsi ini meliputi penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi, dan penempatan (Tulus, 1993).

### **Rekrutmen**

Rekrutmen sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana pegawai untuk menduduki suatu jabatan tertentu dalam fungsi pekerjaan (*employee function*) pegawai (Yullyanti, 2009). Penerapan kebijakan tersebut sebenarnya bertujuan untuk memperoleh pegawai yang berkualitas, yakni pegawai yang pintar, terampil dan memiliki kompetensi, dapat bekerja keras, kreatif, dan bermoralitas tinggi. Tulus (1993) menyebutkan bahwa rekrutmen adalah upaya untuk memperoleh suatu persediaan seluas mungkin dari calon-calon pelamar sedemikian rupa sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan untuk melakukan pilihan tenaga kerja bermutu yang diperlukan.

Menurut Schuler dan Jackson (1997) rekrutmen adalah upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Menurut Siagian (1994) bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk

dipekerjakan dalam suatu organisasi. Mondy (2008) menambahkan bahwa rekrutmen adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan pekerjaan dalam organisasi.

### **Seleksi**

Yullyanti (2009) menyebutkan proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak.

Aktivitas seleksi dan penempatan biasanya berfokus pada pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan para pelamar (Mathis dan Jackson, 2001). Menurut Mondy (2008) menyebutkan bahwa seleksi adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, orang yang paling sesuai untuk menempati posisi tertentu dan untuk organisasi. Siagian (1994) menyebutkan bahwa seleksi adalah berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak.

### **Kinerja**

Kinerja pegawai merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Gibson, dkk, 1992). Simamora (2006) menjelaskan bahwa kinerja pegawai mengacu pada pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Menurut Mathis dan Jackson (2001) kinerja karyawan pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Jadi kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja pegawai yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan tingkat motivasi dan kemampuan yang tinggi untuk mencapai hasil kinerja yang maksimal.

### **Pengaruh rekrutmen terhadap seleksi pegawai**

Rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada (Schuler dan Jackson, 1997). Proses seleksi merupakan rangkaian tahapan khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

Berdasarkan penelitian Yullyanti (2009) ditemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap seleksi pada unit Setjen ESDM Jakarta. Penelitian Fiqra (2013) juga ditemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Makassar. Dengan sistem rekrutmen yang baik akan berdampak pada sistem seleksi, yang pada akhirnya sistem seleksi yang baik, karyawan yang diperoleh akan memiliki kompetensi yang baik sehingga dapat bekerja dengan baik pula. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka hipotesis peneliti dirumuskan sebagai berikut.  
H1: Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap seleksi pegawai Kantor Pos Madiun.

### **Pengaruh seleksi terhadap kinerja pegawai**

Seleksi dilaksanakan tidak saja untuk penerimaan karyawan baru saja, akan tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan untuk pengembangan atau penerimaan, karena adanya peluang jabatan. Untuk memperoleh atau mendapatkan peluang jabatan tersebut perlu dilakukan seleksi sehingga dapat diperoleh pegawai yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan (Yullyanti, 2009). Menurut (Simamora, 2006) seleksi sumber daya manusia penting terhadap perusahaan karena kinerja para manajer tergantung sebagian pada kinerja para bawahannya. Karyawan yang tidak mempunyai kemampuan yang baik tidak akan dapat bekerja secara efektif dan kinerja manajer akan terganggu.

Berdasarkan penelitian Yullyanti (2009) ditemukan bahwa terdapat pengaruh seleksi terhadap kinerja pegawai. Seleksi merupakan representasi dari indikator peserta seleksi, pelaku seleksi, dan prosedur, dimana ketiganya merupakan indikator terkuat untuk menduga kinerja pegawai di unit Setjen ESDM Jakarta. Penelitian Nugroho (2012) ditemukan bahwa seleksi

karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana seleksi dapat diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian Fiqra (2013) menunjukkan variabel seleksi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Makassar. Selanjutnya menurut Pambagio (2013) variabel proses seleksi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh pendapat dari Mathis dan Jackson (2001) bahwa aktivitas seleksi dan penempatan biasanya berfokus pada pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan para pelamar. Berdasarkan penelitian terdahulu maka hipotesis peneliti dirumuskan sebagai berikut.

H2: Seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pos Madiun.

### **Pengaruh rekrutmen secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui seleksi sebagai pemediasi**

Rekrutmen adalah perencanaan dan berikutnya adalah waktu pelaksanaan. Kedua indikator ini menjadi penting dalam pelaksanaan. Perencanaan mencakup kesesuaian dengan anggaran yang disediakan, pelamar yang direkrut berdasarkan keterampilan, dilakukan atas dasar analisis, dan terakhir telah melalui perencanaan secara komprehensif (Yullyanti, 2009). Tulus (1993) menyebutkan bahwa rekrutmen adalah upaya untuk memperoleh suatu persediaan seluas mungkin dari calon-calon pelamar sedemikian rupa sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan untuk melakukan pilihan tenaga kerja bermutu yang diperlukan.

Seleksi memberikan efek langsung secara berturut-turut terhadap produktivitas, mutu pekerjaan dan manajemen pekerjaan. Produktivitas, mutu pekerjaan, dan manajemen pekerjaan pegawai yang telah menempati pos pekerjaannya masing-masing dipengaruhi oleh pelaksanaan seleksi yang dilakukan oleh unit pegawai. Proses rekrutmen dan seleksi adalah proses yang berjalan berurutan. Masing-masing proses memberi kontribusi terhadap pendugaan potensi kinerja pegawai (Yullyanti, 2009). Berdasarkan penelitian Yullyanti (2009) ditemukan bahwa hasil dari jalur ditemukan bahwa rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap seleksi pegawai dan seleksi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; dan dari hasil uji tidak langsung ditemukan bahwa rekrutmen mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui proses seleksi. Berdasarkan penelitian terdahulu maka hipotesis peneliti dirumuskan sebagai berikut.

H3: Rekrutmen berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai Kantor Pos Madiun melalui seleksi sebagai pemediasi.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah asosiatif dan paradigma penelitian yang digunakan adalah dengan pendekatan kuantitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung, yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan dan berhubungan dengan masalah yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap yang berjumlah 63 orang pada Kantor Pos Jl. Pahlawan No. 24 Madiun yang kemudian seluruhnya diambil digunakan untuk sampel karena populasi kurang dari 100 (Arikunto, 2002). Teknik analisis yang digunakan: (1) Analisis validitas, untuk mengetahui butir kuesioner yang valid dan dapat digunakan. (2) Analisis reliabilitas, untuk mengetahui kehandalan dan konsistensi jawaban responden. (3) Uji asumsi klasik, untuk mengetahui sebaran data berdistribusi normal atau tidak (normalitas), mengetahui ada tidaknya korelasi antar variabel bebas (multikolinieritas), mengetahui ada tidaknya autokorelasi, dan untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas. (4) Analisis regresi linier sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Regresi linier berganda digunakan untuk jumlah variabel independen lebih dari satu. (5) Uji t, untuk mengetahui pengaruh satu variabel independen secara individu dalam menerangkan variasi variabel dependen. (6) Uji pengaruh pemediasi, untuk menganalisis peran variabel pemediasi dengan melihat pengaruh sebelum dan sesudah memasukkan variabel pemediasi sebagai variabel kontrol.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Pengujian validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2002). Nilai  $r_{tabel}$  dapat diperoleh dari  $(df) = n - 2$  adalah  $63 - 2 = 61$  didapat  $r_{tabel} = 0,248$ ; item dinyatakan valid jika setiap item memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yaitu 0,248.

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Variabel	No. Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Rekrutmen	1	0,665	0,248	Valid
	2	0,282	0,248	Valid
	3	0,438	0,248	Valid
	4	0,498	0,248	Valid
	5	0,539	0,248	Valid
	6	0,550	0,248	Valid
	7	0,387	0,248	Valid
	8	0,697	0,248	Valid
Seleksi	1	0,578	0,248	Valid
	2	0,455	0,248	Valid
	3	0,803	0,248	Valid
	4	0,502	0,248	Valid
	5	0,738	0,248	Valid
Kinerja Karyawan	1	0,470	0,248	Valid
	2	0,542	0,248	Valid
	3	0,518	0,248	Valid
	4	0,462	0,248	Valid
	5	0,711	0,248	Valid
	6	0,677	0,248	Valid

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2002).

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha Hitung	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Rekrutmen	0,602	0,60	Reliabel
Seleksi	0,607	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,604	0,60	Reliabel

### Uji Asumsi Klasik

#### *Uji Normalitas*

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal ataukah tidak (Ghozali, 2002:74). Kriteria pengujian sebagai berikut :

- 1) Angka signifikan (SIG) > 0,05 maka data berdistribusi normal.
- 2) Angka signifikan (SIG) ≤ 0,05 maka data tidak berdistribusi normal.

**Tabel 3. Hasil Uji Normalitas**

<i>Unstandardized Residual</i>	
Jumlah data (N)	63
Model 1 = $Y_1 = a + b_1X_1 + e$	
Asymp. Sig	0,121
Model 2 = $Y_2 = a + b_2X_2 + e$	
Asymp. Sig	0,442
Model 3 = $Y_3 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$	
Asymp. Sig	0,844

*Uji Multikolinieritas*

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (Ghozali, 2002). **Hasil pada tabel 4 dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas karena VIF < 10 dan tolerance > 0,1 (Ghozali, 2002).**

**Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel Dependent	Variabel Independent	Tolerance	VIF
Kinerja Karyawan (Y)	Proses Rekrutmen (X)	0,921	1,086
	Proses Seleksi (Z)	0,921	1,086

*Uji Autokorelasi*

Menurut Ghozali (2002), uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Uji yang digunakan menggunakan uji Durbin Watson. Tabel 5 menunjukkan bahwa tidak terjadi autokorelasi antar variabel, karena nilai DW terletak antara du dan 4-du.

**Tabel 5. Hasil Uji Durbin Watson**

Dependent	Independent	Du	DW	4-du	Keterangan
Model 1 = $Y_1 = a + b_1X_1 + e$					
Proses Seleksi (PS)	Proses Rekrutmen (PR)	1,624	1,915	2,376	Tidak ada autokorelasi
Model 2 = $Y_2 = a + b_2X_2 + e$					
Kinerja Karyawan (KK)	Proses Seleksi (PS)	1,624	1,776	2,376	Tidak ada autokorelasi
Model 3 = $Y_3 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$					
Kinerja Karyawan (KK)	Proses Rekrutmen (PR)	1,658	1,723	2,342	Tidak ada autokorelasi
	Proses Seleksi (PS)				

*Uji Heteroskedastisitas*

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain Ghozali (2002). Dalam penelitian ini untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas menggunakan Uji Park. Jika nilai  $\beta$  signifikan secara statistik, maka mengidentifikasi terjadi heteroskedastisitas, dan jika  $\beta$  tidak signifikan maka model regresi heteroskedastisitas (Ghozali,

2009). Tabel 6 menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas karena nilai signifikansi  $> 0,05$ .

Tabel 6. Hasil Uji Park

Variabel Dependent	Variabel Independent	T	Sig.	Keterangan
Model 1 = $Y_1 = a + b_1X_1 + e$				
Proses Seleksi (PS)	Proses Rekrutmen (PR)	0,063	0,950	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Model 2 = $Y_2 = a + b_2X_2 + e$				
Kinerja Karyawan (KK)	Proses Seleksi (PS)	1,031	0,306	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Model 3 = $Y_3 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$				
Kinerja Karyawan (KK)	Proses Rekrutmen (PR)	(-) 1,173	0,245	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	Proses Seleksi (PS)	1,187	0,240	Tidak terjadi heteroskedastisitas

### Analisis Regresi Linier

Sugiyono (2003) menjelaskan, regresi linier sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Regresi linier berganda digunakan untuk jumlah variabel independen lebih dari satu.

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Linier

Variabel	B	t-hitung	Sig	R <sup>2</sup>	Keterangan
Model 1 Variabel dependen: Proses Seleksi					
Konstanta	2,909	4,963	0,000		Ha diterima
Proses Rekrutmen	0,329	2,285	0,026	0,281	Signifikan
Model 2 Variabel dependen: Kinerja Karyawan					
Konstanta	2,446	5,884	0,000		Ha diterima
Proses Seleksi	0,409	4,190	0,000	0,473	Signifikan
Model 3 Variabel dependen: Kinerja Karyawan					
Konstanta	2,024	3,682	0,000		Ha diterima
Proses Rekrutmen	0,139	1,171	0,246		Tidak signifikan
Proses Seleksi	0,375	3,705	0,000	0,491	Signifikan

### Pengujian Hipotesis

#### Uji t

Tabel 7 menunjukkan bahwa proses rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap proses seleksi, hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,285 > 1,670$  dan P value 0,026 ( $< 0,05$ ). Tabel 7 menunjukkan bahwa proses seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,190 > 1,670$  P value 0,000 ( $< 0,05$ ).

## Uji pengaruh pemediasi

Tabel 8. Hasil Analisis Regresi

Model	B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t- hitung	T tabel	Sig.	Keterangan
<b>Pengaruh Langsung (Regresi Sederhana)</b>							
PS ← PR	0,329	0,144	0,281	2,285	1,670	0,026	Signifikan
KK ← PR	0,263	0,125	0,259	2,095	1,670	0,040	Signifikan
KK ← PS	0,409	0,098	0,473	4,190	1,670	0,000	Signifikan
<b>Regresi Dengan Variabel Kontrol (Regresi Berganda)</b>							
KK ← PR	0,139	0,119	0,137	1,171	1,670	0,246	Tidak Signifikan
KK ← PS	0,375	0,101	0,434	3,705	1,670	0,000	Signifikan

Berdasarkan tabel 8 dapat diketahui bahwa pengaruh proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan sebelum dimasukkan proses seleksi sebagai variabel pemediasi memiliki *standardized coeficien beta* sebesar 0,259 dan pengaruhnya signifikan, dan setelah dimasukkan proses seleksi sebagai variabel mediasi maka *standardized coeficien beta* turun menjadi 0,137, dan pengaruhnya menjadi tidak signifikan. Hasil tersebut dapat menjelaskan bahwa proses rekrutmen berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan proses seleksi sebagai pemediasi, dimana proses seleksi berperan sebagai pemediasi secara penuh (*full mediation effect*) yang berarti terjadi jika setelah diperhitungkan dengan variabel perantara (proses seleksi), koefisien hubungan/pengaruh antara variabel independen (proses rekrutmen) dengan variabel dependen (kinerja karyawan) menurun menjadi 0,137 dan tidak signifikan dengan nilai *P value* ( $0,246 < \alpha (0,05)$ ) (mengacu pendapat (Baron Kenny, 1986 dalam Srimulyani, 2010), dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen harus melalui proses seleksi untuk mendapatkan karyawan yang berkompeten selanjutnya proses seleksi berpengaruh pada kinerja karyawan.

## Pembahasan

### *Pengaruh Proses Rekrutmen (PR) terhadap Proses Seleksi (PS)*

Hasil analisis (tabel 7) menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  proses rekrutmen terhadap proses seleksi sebesar  $2,285 > 1,670$  dengan signifikansi 0,026 sehingga dapat dinyatakan bahwa proses rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap proses seleksi diterima. Hasil ini mendukung penelitian Yullyanti (2009) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap seleksi pada unit Setjen ESDM Jakarta. Penelitian Fiqra (2013) ditemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Makassar. Dengan sistem rekrutmen yang baik (berdasarkan kebutuhan, memberi kesempatan promosi dari dalam, mempublikasikan kepada pihak eksternal untuk mengisi kekosongan yang tidak dapat dipenuhi dari dalam) akan berdampak pada sistem seleksi, yang pada akhirnya sistem seleksi yang baik, diperoleh karyawan yang kompeten, sehingga dapat bekerja dengan baik pula. Sistem seleksi yang baik adalah proses seleksi yang dimulai dari pengecekan kelengkapan berkas lamaran, pengadaan tes psikotest, tes wawancara, dan tes kesehatan bagi calon pegawai.

### *Pengaruh Proses Seleksi (PS) terhadap Kinerja Karyawan (KK)*

Hasil analisis (tabel 7) menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  atas pengaruh proses seleksi terhadap kinerja karyawan sebesar  $4,190 > 1,670$  dengan signifikansi 0,000 sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis proses seleksi (PS) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (KK), diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yullyanti (2009) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh seleksi terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain (Nugroho, 2012) ditemukan bahwa seleksi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil



penelitian Fiqra (2013) menunjukkan variabel seleksi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Makassar. Selanjutnya menurut Pambagio (2013) variabel proses seleksi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Proses seleksi yang efektif dapat membantu perusahaan mendapatkan karyawan profesional dibidangnya sehingga mampu menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien, sehingga karyawan dapat memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat dilihat dari aspek kualitas kerja, rasa tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan kerja, sikap kerjasama antar karyawan, tingkat kedisiplinan pegawai yang baik, memiliki ketrampilan dan kemampuan yang memadai, serta penyelesaian pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan.

### *Pengaruh Proses Rekrutmen (PR) terhadap Kinerja Karyawan (KK) dengan Proses Seleksi (PS) sebagai Pemediasi*

Hasil analisis regresi berganda (tabel 8) menunjukkan bahwa pengaruh proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan sebelum dimasukkan proses seleksi sebagai variabel kontrol, memiliki *standardized coeficien beta* sebesar 0,259, dan setelah dimasukkan proses seleksi sebagai variabel kontrol *standardized coeficien beta* turun menjadi 0,137, dan tidak signifikan. Hasil tersebut dapat menjelaskan bahwa proses rekrutmen berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan proses seleksi sebagai pemediasi, dimana proses seleksi berperan sebagai pemediasi secara penuh (*full mediation effect*) yang berarti terjadi jika setelah diperhitungkan dengan variabel perantara (proses seleksi), koefisien hubungan/pengaruh antara variabel independen (proses rekrutmen) dengan variabel dependen (kinerja karyawan) menurun menjadi 0,137 dan tidak signifikan dengan nilai *P value* ( $0,246 < \alpha (0,05)$ ) (mengacu pendapat (Baron Kenny 1986, dalam Srimulyani (2010))), dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen harus melalui proses seleksi untuk mendapatkan karyawan yang berkompeten sehingga berpengaruh pada produktivitas kinerja karyawan untuk memenuhi tujuan perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yullyanti (2009) yang menyatakan bahwa variabel kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh seleksi secara langsung tetapi juga oleh variabel rekrutmen secara tidak langsung. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya proses rekrutmen yang dipersiapkan dengan baik berdampak pada efektifitas proses seleksi sehingga dapat membantu perusahaan menemukan calon pegawai yang profesional dibidangnya dengan tujuan mendapatkan hasil yang diharapkan, yaitu perolehan kinerja yang baik bagi karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **PENUTUP**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) Proses rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap proses seleksi. (2) Proses seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Proses rekrutmen berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan proses seleksi sebagai pemediasi, dimana proses seleksi berperan sebagai pemediasi penuh (*full mediation effect*).

Saran yang dapat disampaikan bagi perusahaan: (1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap proses seleksi, oleh karena itu PT Pos Wilayah Kota Madiun mempertahankan dan lebih mengembangkan metode rekrutmen yang selama ini diterapkan guna mendapatkan calon karyawan yang ahli atau profesional dibidangnya dengan menggunakan proses seleksi didalamnya, agar karyawan yang terpilih atau telah direkrut dapat bekerja secara profesional, sehingga dapat memberikan hasil maksimal. (2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu PT Pos Wilayah Kota Madiun hendaknya mempertahankan atau lebih mengembangkan metode seleksi yang selama ini diterapkan, karena dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Dengan adanya proses seleksi perusahaan akan mendapatkan karyawan yang profesional sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja perusahaan.

Kemudian saran bagi penelitian selanjutnya adalah: (1) Penelitian selanjutnya diharapkan menguji variabel lain yang dimungkinkan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja, dan kompensasi (Gibson,dkk, 1992). (2) Penelitian selanjutnya lebih difokuskan kebagian SDM yang tugasnya menangani rekrutmen. (3) Penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan pada perusahaan swasta untuk melihat generalisasi temuan pada berbagai jenis kepemilikan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*. Penerbit : Rineka Cipta, Jakarta.
- Figra, M. 2013. Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk, Makassar. *Skripsi program strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar*.
- Ghozali, I. 2002, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Ekonometrika: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program SPSS 17*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J, J. Ivancevich, dan Donnely. 1992. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi keempat. Jakarta: Erlangga.
- Mathis, R. dan J. Jackson. 2001, *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi sepuluh. Terjemahan: Diana Angelica, Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ketiga, jilid pertama. Jakarta: Erlangga.
- Nugroho, M. A. 2012. Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. *Skripsi Program Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar*.
- Pambagio, N. 2013. Pengaruh Proses Rekrutmen, Proses Seleksi, Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Tata Usaha dan Keuangan PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.4, No.1. Hlm: 1-7.
- Siagian, S.P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi ketiga, cetakan kedua, Yogyakarta: Penerbit, YKPN,
- Srimulyani, V. A. 2010. Antecedent Affective Commitmeny Dosen Tetap pada Perguruan Tinggi Swasta di Madiun, Ngawi, dan Ponorogo. *Widya Warta*, No. 01 Tahun XXXIV. Hlm: 10-22.
- Schuler, R dan S. Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2003. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tulus, M. 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: PT Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Yullyanti, E. 2009. Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Vol.16, No.3. Hal: 131-139.



Hak Kopi (*copy right*) atas Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi ada pada penerbit dengan demikian isinya tidak diperkenankan untuk dikopi atau di-*email* secara masal atau dipasang diberbagai situs tanpa ijin tertulis dari penerbit. Namun demikian dokumen ini dapat diprint diunduh, atau di-*email* untuk kepentingan atau secara individual.