

# PENGARUH PROSES REKRUTMEN, PROSES SELEKSI, DAN KOMPETENSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi pada Karyawan Bagian Tata Usaha dan Keuangan PG Kebon Agung Malang)

Nindrijo Sunu Pambagio  
Hamidah Nayati Utami  
Gunawan Eko N.  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya Malang  
E-mail : [nindrijo.sunu@gmail.com](mailto:nindrijo.sunu@gmail.com)

## ABSTRACT

*This study aims to identify and explain the influence of the recruitment process, selection process, and employee competencies on the performance of the employees of the Administration and Finance PG Kebon Agung Malang. Types of research used in this study is a quantitative and research methods are used methods of explanation (explanatory research). Samples taken as many as 45 employees by using saturation sampling technique. Analysis techniques used are descriptive statistics and multiple linear regression analysis. The analysis showed that the influence between all significant variables. This means that the recruitment process, selection process, and employee competencies of PG Kebon Agung Malang in particular of the employees of the Administration and Finance has done well so can improve employee performance.*

**Keyword :** Recruitment Process, Selection Process, Employee Competencies, Employee Performance

## ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh proses rekrutmen, proses seleksi, dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan bagian tata usaha dan keuangan PG Kebon Agung Malang. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif serta metode penelitian yang dipakai adalah metode penjelasan (explanatory research). Sampel yang diambil sebanyak 45 karyawan dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis statistik regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas yang digunakan terhadap variabel terikat signifikan. Hal ini berarti proses rekrutmen, proses seleksi, dan kompetensi karyawan di PG Kebon Agung Malang khususnya bagian Tata Usaha dan Keuangan secara signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan.*

**Kata Kunci :** Proses Rekrutmen, Proses Seleksi, Kompetensi Karyawan, Kinerja Karyawan

## 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah perusahaan. Teknologi yang canggih akan menjadi percuma apabila tidak ditunjang oleh sumber daya manusia yang baik. Dalam era globalisasi seperti ini, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lain. Perusahaan juga dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien. Salah satu

hal yang terpenting dalam aktivitas sumber daya manusia adalah tentang rekrutmen dan seleksi. Proses rekrutmen merupakan hal yang sangat vital dalam sebuah perusahaan. Keakuratan dalam rekrutmen dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Selain itu, proses rekrutmen yang baik juga dapat mempengaruhi produktivitas sebuah perusahaan.

Selain itu, kompetensi yang dimiliki oleh karyawan juga merupakan hal yang penting. Apabila karyawan memiliki kompetensi yang baik, diharapkan karyawan tersebut mampu

melaksanakan tugasnya dengan baik pula. Dengan demikian kinerja karyawan tersebut akan baik. Hal ini akan membuat perusahaan mudah dalam mencapai tujuannya. Selain itu, kompetensi yang baik akan membantu perusahaan menciptakan budaya kinerja tinggi.

PG Kebon Agung Malang merupakan salah satu pabrik gula terbesar di Indonesia. PG Kebon Agung Malang memiliki kapasitas giling 6000 tth. Kapasitas produksi yang besar ini jelas membutuhkan sumber daya manusia yang baik. Tuntutan penguasaan teknologi dalam produksi gula juga membutuhkan tenaga yang kompeten. Dengan demikian, PG Kebon Agung Malang harus mampu melaksanakan rekrutmen karyawan yang efektif guna mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan rekrutmen dan seleksi yang baik, maka karyawan yang diperoleh akan memiliki kompetensi yang baik sehingga dapat bekerja dengan baik pula.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel proses rekrutmen ( $X_1$ ), proses seleksi ( $X_2$ ), dan kompetensi karyawan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) baik secara parsial maupun simultan.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1. Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan hal yang penting dalam pengadaan tenaga kerja. Apabila rekrutmen ini berhasil, maka akan banyak pelamar yang memasukkan lamarannya ke perusahaan. Dengan demikian, peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik semakin besar. Informasi yang jelas dan berkesinambungan mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu sangat dibutuhkan dalam melakukan kegiatan rekrutmen agar menjadi lebih efektif.

Rekrutmen menurut Hasibuan (2009:40) adalah “Usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan”. Sedangkan menurut Handoko (2008:69), “Rekrutmen merupakan proses pencarian dan “pemikatan” para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan”. Untuk mendapatkan calon karyawan yang berkualitas, maka perusahaan harus dapat melakukan proses rekrutmen yang baik. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan karyawannya. Selain itu, perusahaan juga harus mampu menentukan dasar rekrutmen, sumber-sumber rekrutmen,

metode rekrutmen yang digunakan, dan mengidentifikasi kendala-kendala rekrutmen.

### **2.2. Seleksi**

Seleksi merupakan usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan. Sedangkan menurut Sunyoto (2012:108), “Seleksi tenaga kerja adalah merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan”. Selain itu, menurut Rivai dan Ella (2010:158), “Proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima”.

Seleksi dalam sebuah perusahaan akan menentukan baik tidaknya karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang lowong. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memperhatikan proses seleksi yang dilakukan. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam proses seleksi, yaitu : dasar seleksi, metode seleksi, prosedur seleksi, tes kerja, wawancara, dan kendala-kendala seleksi. Dengan memperhatikan hal-hal tersebut, maka perusahaan akan mendapatkan hasil yang lebih baik.

### **2.3. Kompetensi**

Kompetensi merupakan hal yang sangat penting guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Menurut Wibowo (2009:110), “Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan ketrampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang menjadikan mereka mampu untuk melakukan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam

pekerjaan mereka. Wibowo (2009:111) menjelaskan terdapat 5 (lima) tipe karakteristik kompetensi, yaitu :

- a) Motif adalah sesuatu secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- b) Sifat adalah karakteristik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
- c) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- d) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan ketrampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
- e) Ketrampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau ketrampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

## 2.4. Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009:67), “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Sedangkan menurut Hasibuan (2009:94), “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Kinerja dapat diukur untuk menentukan seberapa baik kinerja karyawan. Dalam pengukuran kinerja, diperlukan standar pengukuran untuk menjamin keberhasilan kinerja. Menurut Dharma (2003:46), standar kinerja antara lain :

- a) Kuantitas Hasil Kerja yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan penghitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b) Kualitas Hasil Kerja yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran

kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

- c) Ketepatan Waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

## 2.5. Hipotesis

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel proses rekrutmen ( $X_1$ ) secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan (Y).
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel proses seleksi ( $X_2$ ) secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan (Y).
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompetensi karyawan ( $X_3$ ) secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan (Y).
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel proses rekrutmen ( $X_1$ ), proses seleksi ( $X_2$ ), dan kompetensi karyawan ( $X_3$ ) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y).

## 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh proses rekrutmen, proses seleksi, dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan, serta pengujian hipotesisnya. Singarimbun dan Effendi (2006:5) menjelaskan bahwa apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesa atau penelitian penjelasan (*explanatory research*).

### a) Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian dan distribusi item-item dari setiap variabel. Data yang telah terkumpul selanjutnya ditabulasi dalam tabel kemudian dibahas secara diskriptif.

### b) Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Regresi linier berganda merupakan alat ukur untuk mengetahui apakah pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara serempak.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa setiap variabel bebas dengan masing-masing indikatornya mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel terikat. hal ini dapat diuraikan sebagai berikut.

**Tabel 1. Distribusi Jawaban Responden**

Variabel	Indikator	Rata-rata Skor
Proses Rekrutmen ( $X_1$ )	Landasan Rekrutmen	4,10
	Sumber Rekrutmen	4,01
	Metode Rekrutmen	3,99
Proses Seleksi ( $X_2$ )	Metode Seleksi	4,07
	Wawancara	4,19
	Tes Kerja	4,11
Kompetensi Karyawan ( $X_3$ )	Pengetahuan	4,31
	Ketrampilan	4,35
	Sikap	4,47
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas Kerja	4,12
	Kuantitas Kerja	4,08
	Ketepatan Waktu	4,00
<b>Rata-rata Skor</b>		<b>4,15</b>

Sumber : Data primer diolah, 2013

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai rata-rata skor dari jawaban responden untuk masing-masing indikator sebesar 4,15. Hal ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen, proses seleksi, kompetensi karyawan, dan kinerja karyawan sudah berjalan dengan baik.

#### Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda

**Tabel 2. Hasil Uji Parsial**

Variabel bebas	Koefisien	t hitung	Sig. t	Keterangan
Proses Rekrutmen ( $X_1$ )	0,221	3,334	0,002	Signifikan
Proses Seleksi ( $X_2$ )	0,186	3,098	0,004	Signifikan
Kompetensi Karyawan ( $X_3$ )	0,161	2,086	0,043	Signifikan
Variabel terikat : Kinerja karyawan (Y)				

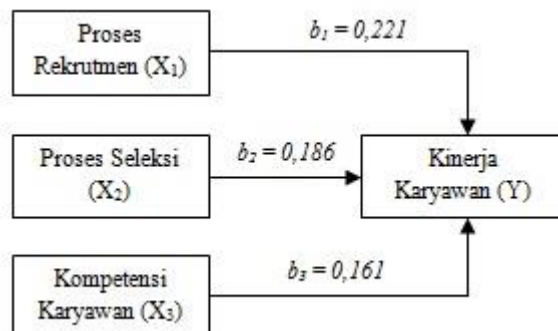
Sumber : Data primer diolah, 2013

#### 4.1. Pengaruh Secara Parsial

Berdasarkan tabel 1, hasil perhitungan analisis regresi linier berganda pengaruh proses

rekrutmen ( $X_1$ ), proses seleksi ( $X_2$ ), dan kompetensi karyawan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) didapatkan koefisien persamaan sebagai berikut :

$$Y = 7,348 + 0,221X_1 + 0,186X_2 + 0,161X_3$$



**Gambar 1. Model Pengaruh Secara Parsial**

Berdasarkan uraian di atas, maka diketahui bahwa terdapat pengaruh secara parsial antara variabel bebas dengan variabel terikat. Pengaruh proses rekrutmen ( $X_1$ ) sebesar 0,221, proses seleksi ( $X_2$ ) sebesar 0,186, dan kompetensi karyawan ( $X_3$ ) sebesar 0,161.

**Tabel 3. Hasil Uji Simultan**

Variabel bebas	Variabel terikat	F hitung	Sig. F	Ket.
1. Proses Rekrutmen ( $X_1$ )	Kinerja Karyawan (Y)	9,552	0,000	Signifikan
2. Proses Seleksi ( $X_2$ )				
3. Kompetensi Karyawan ( $X_3$ )				
R-square = 0,411				
Adj. R-square = 0,368				

Sumber : Data primer diolah, 2013

#### 4.2. Pengaruh Secara Simultan

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa nilai F hitung yang diperoleh sebesar 9,552 dan Sig. F sebesar 0,000 yang menunjukkan variabel bebas (proses rekrutmen ( $X_1$ ), proses seleksi ( $X_2$ ), dan kompetensi karyawan ( $X_3$ )) secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja karyawan (Y)). Nilai *adjusted R-square* yang diperoleh sebesar 0,368 menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh sebesar 0,368 atau 36,8% terhadap variabel terikat.

### 4.3. Uji Hipotesis

Hasil analisis uji hipotesis tersebut adalah sebagai berikut :

#### 1. Pengaruh Proses Rekrutmen ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara parsial

Dari hasil perhitungan secara parsial variabel proses rekrutmen ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada tingkat kesalahan 0,050 ( $\alpha = 5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,221 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,334 dengan probabilitas sebesar 0,002 ( $0,002 < 0,050$ ) maka secara parsial variabel proses rekrutmen ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

#### 2. Pengaruh Proses Seleksi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara parsial

Dari hasil perhitungan secara parsial variabel proses seleksi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada tingkat kesalahan 0,050 ( $\alpha = 5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,186 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,098 dengan probabilitas sebesar 0,004 ( $0,004 < 0,050$ ) maka secara parsial variabel proses seleksi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

#### 3. Pengaruh Kompetensi Karyawan ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara parsial

Dari hasil perhitungan secara parsial variabel kompetensi karyawan ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada tingkat kesalahan 0,050 ( $\alpha = 5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,161 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,086 dengan probabilitas sebesar 0,043 ( $0,043 < 0,050$ ) maka secara parsial variabel kompetensi karyawan ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

#### 4. Pengaruh Proses Rekrutmen ( $X_1$ ), Proses Seleksi ( $X_2$ ), dan Kompetensi Karyawan ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Secara Simultan

Dari hasil perhitungan secara simultan variabel proses rekrutmen ( $X_1$ ), proses seleksi ( $X_2$ ), dan kompetensi karyawan ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

variabel kinerja karyawan (Y) pada tingkat kesalahan 0,050 ( $\alpha = 5\%$ ). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 9,552 dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,050$ ) maka secara simultan variabel proses rekrutmen ( $X_1$ ), proses seleksi ( $X_2$ ), dan kompetensi karyawan ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Nilai adjusted R-square diperoleh sebesar 0,368 yang menunjukkan besarnya pengaruh simultan sebesar 36,8%.

### 4.4. Pembahasan

#### 1. Pengaruh Proses Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Secara Parsial

Berdasarkan hasil analisis statistik regresi linier berganda, variabel proses rekrutmen memiliki koefisien sebesar 0,221, nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,334 dengan probabilitas sebesar 0,002, sehingga variabel proses rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari  $\alpha$  ( $alpha$ ) yang dipakai yaitu sebesar 0,050. Hal ini diperkuat dengan pendapat Castetter dalam Tirawati (2012:66) yang mengemukakan bahwa pelaksanaan rekrutmen yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, akan menimbulkan masalah yang menuntut biaya tinggi, seperti ketidakcocokan antara penempatan personel dengan jabatan yang dipercayakan, kinerja rendah, ketidakhadiran pegawai tinggi, sering terlambat, perilaku anti organisasi, dan masa kerja jabatan yang tidak pasti. Dengan rekrutmen yang baik, maka karyawan yang akan diperoleh lebih berkualitas sehingga kinerja mereka pun akan lebih baik.

#### 2. Pengaruh Proses Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Secara Parsial

Berdasarkan hasil analisis statistik regresi linier berganda, variabel proses rekrutmen memiliki koefisien sebesar 0,186, nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,098 dengan probabilitas sebesar 0,004, sehingga variabel proses rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari  $\alpha$  ( $alpha$ ) yang dipakai yaitu sebesar 0,050. Hal ini didukung oleh pendapat dari Mathis dan Jackson (2011:263), aktivitas seleksi dan penempatan biasanya berfokus pada pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan para pelamar. Tanpa adanya kecocokan yang baik antara pengetahuan, ketrampilan, dan

kemampuan orang-orang dan tuntutan pekerjaan kemungkinan kinerja karyawan akan lebih rendah, perputaran dan ketidakhadiran lebih tinggi, serta masalah-masalah sumber daya manusia lain meningkat.

### 3. Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Secara Parsial

Berdasarkan hasil analisis statistik regresi linier berganda, variabel proses rekrutmen memiliki koefisien sebesar 0,161, nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,086 dengan probabilitas sebesar 0,043, sehingga variabel proses rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari  $\alpha$  (*alpha*) yang dipakai yaitu sebesar 0,050. Hasil ini didukung oleh pendapat Wibowo (2009:325) yang menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

### 4. Pengaruh Proses Rekrutmen, Proses Seleksi, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Secara Simultan

Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 9,552, dan nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,833 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian variabel proses rekrutmen, proses seleksi, dan kompetensi karyawan secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan nilai signifikansi yang lebih kecil dari *alpha* yang digunakan yaitu sebesar 0,05. Nilai *adjusted R-square* yang didapatkan adalah sebesar 0,368, maka besarnya pengaruh total variabel proses rekrutmen ( $X_1$ ), proses seleksi ( $X_2$ ), kompetensi karyawan ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah sebesar 0,368 atau sekitar 36,8%, dan sisanya sebesar 63,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian, seperti motivasi karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Atkinson dalam Wibowo (2009:99), yang mengindikasikan bahwa kinerja merupakan fungsi motivasi dan kemampuan.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, terbukti bahwa variabel proses rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,221. Variabel proses seleksi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,186. Demikian pula dengan variabel kompetensi karyawan yang berpengaruh positif dan signifikan dengan diperolehnya nilai koefisien sebesar 0,161.

Secara simultan, ketiga variabel bebas tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan diperolehnya nilai  $F_{hitung}$  sebesar 9,552 dengan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari *alpha* 0,050. Nilai *adjusted R-square* yang diperoleh sebesar 0,368 yang berarti secara keseluruhan besarnya pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan sebesar 36,8%.

### 5.2. Saran

PG Kebon Agung Malang harus lebih memperhatikan proses rekrutmen, seleksi, dan kompetensi karyawan. Pengoptimalan metode rekrutmen yang dilakukan akan membuat lamaran yang masuk lebih banyak sehingga peluang mendapatkan karyawan berkualitas lebih tinggi. Selain itu, hal-hal pokok dalam seleksi karyawan juga harus mendapat perhatian lebih. Metode seleksi yang digunakan dan kualifikasi wawancara agar lebih ditekankan dalam proses seleksi sehingga karyawan yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga kinerja karyawan tersebut lebih baik. Waktu pelaksanaan rekrutmen dan seleksi harus terjadwal dengan baik sehingga kesenjangan usia dapat dikurangi.

PG Kebon Agung Malang juga harus memperhatikan kompetensi karyawan. Seiring dengan berkembangnya teknologi dan ketatnya persaingan menuntut karyawan memiliki kompetensi yang baik. Pelatihan dan pendidikan yang terjadwal dengan baik akan membuat kompetensi karyawan meningkat sehingga kinerja karyawan lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : Rajawali Press.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, SP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Ketujuh. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar A. A. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert dan Jhon H. Jackson. 2011. *Human Resource Management*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Salemba Empat.
- Rivai, Verthazal dan Sagala, Ella. J. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Ketiga. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: PT Pustaka LP3ES Indonesia.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : CAPS.
- Tirawati, A. Dea. 2012. *Analisis Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan*. UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang : Skripsi tidak dipublikasikan.
- Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kedua. Jakarta : Rajawali Pers.