

## Peran Mediasi Kompetensi Pada Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Training Terhadap Kinerja Karyawan Toko Lab Art Aromatique Cabang Jawa Timur

**Ahmad Syaifullah**

Universitas Islam Kadiri

E-mail: [asyaifullah032@gmail.com](mailto:asyaifullah032@gmail.com)

**Heru Sutapa**

Universitas Islam Kadiri

E-mail: [herusoet@gmail.com](mailto:herusoet@gmail.com)

Alamat: Jl. Sersan Suharmaji No. 38, Manisrenggo, Kec. Kota, Kota Kediri, Jawa Timur 64128

Koresponding author: [asyaifullah032@gmail.com](mailto:asyaifullah032@gmail.com)

**Abstract:** *The role of human resources is needed to achieve good results within the company. Whether a company develops or not depends on the human resources in the company itself. Companies are required to find and print employees who will later provide good work results. Performance can be influenced by recruitment, selection and training and can be through the role of competency variables. The study aims to determine the role of recruitment, selection, and training on employee performance with competence as a mediating variable at the Aromatique Art Lab Store East Java Branch. The subject of the study was an employee of the East Java Branch of the Aromatique Art Lab Store. The employee sample consisted of 44 employees. The sampling technique is non probability sampling. The study used the Smart-PLS method. The results show that: (1) Recruitment does not have a significant effect on Employee Performance. (2) Selection does not significantly affect Employee Performance. (3) Training has a significant effect on Employee Performance. (4) Recruitment does not significantly affect the Competency to the extent. (5) Selection does not significantly affect the Competence. (6) Training has a significant effect on competence. (7) Competency has a significant effect on Employee Performance. (8) Recruitment has no significant effect on Competency-mediated Employee Performance. (9) Selection has no significant effect on Competency-mediated Employee Performance. (10) Training does not significantly affect Competency-mediated Employee Performance. The benefits of research are as material for taking company policies in encouraging employee performance and as a reference for further researchers. The next suggestion of researchers is that they are expected to look at other variables outside the variables used in this study in order to get maximum results.*

**Keywords:** *Competence, Employee Performance, Recruitment, Selection, Training.*

**Abstrak.** Peran sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk mencapai hasil yang baik di dalam perusahaan. Berkembang atau tidak suatu perusahaan tergantung dengan sumber daya manusia di perusahaan itu sendiri. Perusahaan dituntut untuk mencari dan mencetak karyawan yang nanti akan memberikan hasil kerja yang baik. Kinerja dapat dipengaruhi oleh rekrutmen, seleksi dan *training* serta dapat melalui peran variabel kompetensi. Penelitian bertujuan untuk mengetahui peran rekrutmen, seleksi, dan *training* terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel mediasi pada Toko Lab Art Aromatique Cabang Jawa Timur. Subjek penelitian adalah karyawan Toko Lab Art Aromatique Cabang Jawa Timur. Sampel karyawan terdiri dari 44 karyawan. Teknik pengambilan sampel adalah *non probability sampling*. Penelitian menggunakan metode *Smart-PLS*. Hasil menunjukkan bahwa : (1) Rekrutmen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. (2) Seleksi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. (3) *Training* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. (4) Rekrutmen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kompetensi. (5) Seleksi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kompetensi. (6) *Training* berpengaruh secara signifikan terhadap Kompetensi. (7) Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. (8) Rekrutmen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kompetensi. (9) Seleksi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kompetensi. (10) *Training* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kompetensi. Manfaat penelitian yaitu sebagai bahan untuk mengambil kebijakan perusahaan dalam mendorong timbulnya kinerja karyawan dan sebagai referensi untuk peneliti selanjutnya. Saran peneliti selanjutnya yaitu, diharapkan dapat melihat variabel lain di luar variabel yang digunakan dalam penelitian ini agar mendapatkan hasil yang maksimal.

**Kata kunci:** *Kompetensi, Kinerja Karyawan, Rekrutmen, Seleksi, Training.*

Received: September, 2023; Revised: September 30, 2023; Accepted: Oktober 30, 2023

\* Ahmad Syaifullah, [asyaifullah032@gmail.com](mailto:asyaifullah032@gmail.com)

## LATAR BELAKANG

Persaingan dunia bisnis di era sekarang dapat dikatakan sangat ketat. Sehingga membuat peran sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk mencapai hasil yang baik di dalam perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset dan modal terpenting di perusahaan untuk mendukung operasionalnya visi dan misi perusahaan agar dapat berjalan dengan baik. Sumber daya manusia menjadi dasar dalam proses pembangunan suatu organisasi. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia harus dikembangkan dan diberi pengarahan demi tercapainya tujuan yang dimiliki oleh perusahaan. Berkembang atau tidaknya suatu perusahaan tergantung dengan sumber daya manusia di perusahaan itu sendiri. Hal tersebut membuat perusahaan diharuskan menjaga kestabilan sumber daya manusianya. Faktor-faktor yang menentukan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, salah satunya yaitu kompetensi. “Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut” Wibowo (2016:271). Kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk menciptakan pekerjaan yang memuaskan di tempat kerja, termasuk kemampuan mentransfer dan menerapkan keterampilan dan pengetahuan ini dalam situasi baru untuk memajukan minat yang disepakati.

Karyawan yang berkompeten adalah karyawan yang mendukung tujuan perusahaan dan berani menjalankan tantangan yang terus berkembang. Karyawan yang berkompeten tentu memiliki kinerja yang mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu” Hasibuan (2016:34). Kinerja adalah perilaku nyata yang diungkapkan oleh orang-orang sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja perusahaan ditentukan oleh faktor individu seperti kemampuan dan usaha serta faktor di luar kendali langsung karyawan seperti keputusan orang lain, sumber daya yang tersedia dan sistem tempat kita bekerja. Sebelum bekerja di suatu perusahaan, calon karyawan umumnya akan mengikuti proses rekrutmen, seleksi, dan *training* yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan tersebut. Tujuan perusahaan melakukan rekrutmen, seleksi, dan *training* yaitu untuk mencari karyawan yang berkompeten dan nantinya bisa memberikan kinerja yang baik untuk organisasi atau perusahaan tersebut.

Salah satu tahap calon karyawan supaya bisa menjadi karyawan di suatu perusahaan yaitu rekrutmen. “Rekrutmen merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan calon karyawan yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada” Zainal (2015:148). Proses rekrutmen yang berhasil dan berasal dari sumber rekrutmen yang efektif akan sangat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia di perusahaan. Proses rekrutmen yang baik dapat menghasilkan calon karyawan yang berkualitas sehingga saat calon karyawan yang telah diterima menjadi karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik untuk perusahaan. Selain itu, Perusahaan harus memilih dan menyeleksi karyawan yang akan direkrut apakah calon karyawan tersebut memiliki kemampuan untuk memberikan dampak positif bagi perusahaan dan apakah calon karyawan tersebut bisa mencapai tujuan perusahaan untuk memperoleh keberhasilan. Penting bagi perusahaan untuk melakukan seleksi dengan melihat potensi, minat, dan bakat dari calon karyawan tersebut. “Proses seleksi karyawan adalah

serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian” Simamora (2016:212). Proses rekrutmen dan seleksi merupakan faktor penting untuk menentukan tingkat kompetensi calon karyawan. Calon karyawan yang direkrut tidak memiliki kompetensi yang memadai, dapat dipastikan calon karyawan tersebut akan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat merugikan perusahaan tersebut. Penelitian menurut J. Lotulong dan Uhing (2018) menjelaskan bahwa rekrutmen dan seleksi merupakan suatu kegiatan berbeda yang dengan saling berkaitan. Rekrutmen merupakan suatu kegiatan yang mempengaruhi para pelamar pekerjaan agar melamar di perusahaan yang sedang membuka lowongan pekerjaan atau biasa dikatakan sebagai penarikan kandidat karyawan untuk suatu perusahaan, sedangkan seleksi merupakan suatu kegiatan yang menyaring kandidat karyawan tersebut agar menjadi karyawan di perusahaan.

Proses rekrutmen dan seleksi telah selesai, kemudian calon karyawan yang diterima oleh perusahaan akan menjalani proses *training* atau pelatihan karyawan yang gunanya untuk meningkatkan kompetensi karyawan serta sebagai bentuk adaptasi karyawan terhadap lingkungan barunya di perusahaan dan nantinya akan menjadi bekal tersendiri untuk menghasilkan kinerja yang baik untuk perusahaan. *Training* dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang merupakan suatu siklus yang harus dilakukan perusahaan secara terus menerus. *Training* atau pelatihan merupakan suatu wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap dan proses yang mengajarkan pengetahuan serta keterampilan tertentu, sehingga karyawan lebih berkualitas dan dapat lebih baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ada di perusahaan.

Toko Lab Art Aromatique merupakan perusahaan yang menjual berbagai macam produk minyak wangi atau parfum. Parfum yang dijual di Toko Lab Art Aromatique tidak hanya menjual parfum isi ulang saja, melainkan perusahaan tersebut juga menjual parfum karakter. Parfum karakter merupakan produk ciri khas dari Toko Lab Art Aromatique karena parfum tersebut belum banyak dijumpai di perusahaan parfum lainnya. Kendala pada perusahaan ialah pembuatan pamflet lowongan pekerjaan yang asal-asalan tanpa mempertimbangkan *jobdesc* dari pramuniaga maupun kasir menjadikan para pelamar tidak mengetahui secara jelas tugas dan kewajiban dari posisi yang dilamar di perusahaan, hal tersebut menjadikan calon karyawan yang diterima menjadi kaku dan kurang luwes dalam bekerja sehingga akan mempengaruhi standar mutu yang ditetapkan perusahaan dan tentunya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan perusahaan. Selain rekrutmen, ditemukan masalah di proses seleksi yang dilakukan di Toko Lab Art Aromatique. Perusahaan hanya menggunakan wawancara dalam proses seleksinya. Kandidat karyawan akan mengikuti tahapan proses seleksi dengan ketentuan perusahaan, namun hal tersebut hanya sebagai formalitas perusahaan untuk menilai kandidat karyawan secara subjektif yang artinya proses wawancara tidak secara detail mencari informasi tentang data diri kandidat karyawan. Karyawan yang masuk dan belum terjamin mempunyai kompetensi akan berdampak kurang baik pada proses *training* yang diberikan perusahaan, peneliti menilai karyawan akan kesulitan dalam beradaptasi dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan. Sehingga masalah tersebut diduga bisa membuat kinerja karyawan tidak maksimal dan

tentunya akan merugikan perusahaan itu sendiri. Selain itu, proses *training* 10 hari yang diberikan perusahaan pada karyawan merupakan waktu yang cukup lama.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat” Hasibuan (2016:10).

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya atau tenaga kerja yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal” Bintoro dan Daryanto (2017:15).

“Manajemen sumber daya manusia adalah organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dalam pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan, kesehatan kerja, dan hubungan industrial” Marwansyah (2019:3).

#### **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi-fungsi sumber daya manusia menurut Hasibuan (2016:21) yaitu sebagai berikut: 1) Perencanaan; Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja yang efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam membantu pencapaian tujuan. Perencanaan tersebut dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. 2) Pengorganisasian; Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur seluruh karyawan dengan menentukan pembagian kerja, wewenang, hubungan kerja, integrasi, dan koordinasi dalam organisasi. 3) Pengarahan; Pengarahan merupakan kegiatan mengarahkan seluruh karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien serta bekerjasama untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan untuk menugaskan bawahan agar semua tugasnya dikerjakan dengan baik. 4) Pengendalian; Pengendalian merupakan kegiatan untuk mengendalikan seluruh karyawan agar bekerja sesuai rencana dan mentaati peraturan perusahaan. 5) Pengadaan; Pengadaan adalah proses menghilangkan, memilih, menempatkan, mengarahkan, dan merekomendasikan untuk mendapatkan karyawan yang tepat untuk kebutuhan bisnis. 6) Pengembangan; Pengembangan adalah proses mengembangkan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan etis karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. 7) Kompensasi; Kompensasi adalah pemberian imbalan, baik langsung maupun tidak langsung, dalam bentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai hasil kerja mereka. 8) Pengintegrasian; Pengintegrasian adalah praktik menggabungkan kepentingan bisnis dengan kebutuhan karyawan untuk menciptakan kemitraan yang seimbang dan saling menguntungkan. 9) Pemeliharaan; Pemeliharaan adalah kegiatan yang ditujukan untuk mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik dan mental serta mempertahankan karyawan agar dapat terus bekerja sama sampai pensiun. 10) Kedisiplinan; Kedisiplinan yaitu fungsi MSDM yang terpenting untuk

mewujudkan tujuan perusahaan karena tanpa adanya disiplin yang baik maka akan sulit terwujud tujuan yang maksimal. 11) Pemberhentian; Pemberhentian atau biasa disebut PHK adalah berakhirnya hubungan kerja karyawan dengan perusahaan.

### 3. Kompetensi

#### 1) Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut, Wibowo (2016:271). Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian, dan sikap, Edison *et al.* (2016:142). Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dilandasi dengan keterampilan, pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan ditempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan, Sutrisno (2016:203). Berdasarkan definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan, pengetahuan, keahlian, sikap atau perilaku seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab atau tugas yang diberikan.

#### 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi menurut Wibowo (2016:283) yaitu sebagai berikut: 1) Kepercayaan dan Nilai; Kepercayaan dan nilai dalam faktor yang mempengaruhi kompetensi itu tercermin dari sikap dan perilaku seseorang. Sikap dan perilaku tersebut sudah melekat pada diri seseorang. 2) Keahlian dan Keterampilan; Keterampilan dan kemampuan dirasa bisa menjadi salah satu hal yang bisa menunjang tercapainya sebuah kompetensi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara melatih dan diberi wawasan yang sesuai dengan masing-masing. Pengembangan kompetensi sangat diharapkan agar tingkat ketelitian dan kecakapan seorang karyawan bisa dipraktekkan kedalam bidang pekerjaan yang sudah ditentukan. 3) Pengalaman; Pengalaman seseorang tercipta karena adanya pengalaman dalam suatu bidang yang dapat meningkatkan suatu kompetensi dalam pekerjaan. Seseorang yang memiliki kemahiran dalam suatu pekerjaan sangat bisa menjamin adanya kompetensi yang tinggi dalam dirinya, hal tersebut terbukti bahwa seseorang yang memiliki kemahiran atau pengalaman dapat lebih cepat menyelesaikan pekerjaan dari pada orang yang tidak sama sekali memiliki kemahiran atau pengalaman. 4) Karakteristik Pribadi; Karakteristik pribadi dapat mempengaruhi kompetensi setiap karakter individu seseorang tidak sama dengan dan hal tersebut dirasa wajar, maka dari karakteristik tersebut dapat tercermin sebuah kepribadian individu atau personal dalam kesehariannya. 5) Motivasi; Antusiasme dapat timbul karena adanya dorongan atau motivasi dalam diri individu yang menumbuhkan semangat dalam menjalankan sebuah hal. Dengan adanya dorongan atau motivasi dan antusiasme dari dalam diri seorang karyawan, maka hal tersebut dapat mempengaruhi tingkat kompetensi yang ada dalam diri karyawan. 6) Isu-isu Emosional; Emosi diri timbul karena adanya sebuah perasaan was-was, pikiran yang berlebihan, tidak memiliki rasa percaya diri dan masih banyak hal buruk lain yang timbul dalam emosi seorang karyawan. 7) Kapasitas Intelektual; Dalam hal kompetensi daya pikir seseorang sangat berpengaruh seperti halnya dalam

proses pengambilan keputusan dan cepat atau lambatnya penanganan sebuah permasalahan dalam perusahaan.

### 3) Indikator kompetensi

Indikator kompetensi menurut Edison (2017:143) adalah sebagai berikut: 1) Pengetahuan; Pengetahuan yang didapat dari studi formal atau kursus atau pelatihan yang berhubungan dengan bidang pekerjaan yang ditangani. 2) Keahlian; Keahlian yaitu memiliki pengetahuan khusus di bidang pekerjaan manajemen dan memiliki kemampuan menangani detail. Mampu memecahkan masalah dengan cepat dan efektif. Keahlian juga dapat dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang diberikan sesuai dengan tujuan dan standar kerja dalam perusahaan. 3) Sikap; Bersikap etis dalam berorganisasi dan ramah serta santun dalam bertindak. Sikap ini tidak terlepas dari kewajibannya untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan benar. Sikap seseorang harus profesional untuk menyelesaikan pekerjaan dengan percaya diri dan percaya diri dalam bekerja.

## 4. Kinerja Karyawan

### 1) Pengertian kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan dan menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Mangkunegara (2017:67). Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas dalam bekerja, Sutrisno (2016:151). Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, Bintoro dan Daryanto (2017:105). Berdasarkan definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicurahkan karyawan kepada perusahaan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Kinerja merupakan acuan bagi karyawan agar perusahaan lebih baik dari sebelumnya.

### 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2017:67) yaitu sebagai berikut: 1) Faktor Kemampuan; Kemampuan merujuk pada psikologis kemampuan (*ability*) dan kemampuan *rality* (*knowledge*) dan *skill* yang artinya karyawan dengan IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan ahli dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari. Karyawan perlu ditempatkan sesuai dengan kemampuannya, supaya kinerja karyawan tersebut bisa maksimal. 2) Faktor Motivasi; Motivasi merujuk pada bentuk sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi atau keadaan kerja. Motivasi yaitu kondisi yang menggerakkan diri pegawai pada arahnya untuk mencapai tujuan kerja.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sutrisno (2016:176) yaitu sebagai berikut: 1) Efektifitas dan Efisien; Efisiensi dapat dikatakan berhasil jika tujuan tercapai, sedangkan dapat dikatakan efisien jika besarnya pengorbanan yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan bisnis tercapai berdasarkan apa yang diinginkan bisnis. 2) Otoritas dan Tanggung jawab; Kinerja karyawan tercapai jika karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaannya dan didukung dengan disiplin kerja yang tinggi. 3) Disiplin; Disiplin adalah ketaatan dan penghormatan terhadap kesepakatan

antara perusahaan dan karyawannya. 4) Inisiatif; Inisiatif melibatkan kearifan, kreativitas dalam bentuk gagasan untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan bisnis.

### **3) Indikator kinerja karyawan**

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2017:75) adalah sebagai berikut: 1) Kualitas Kerja; Kualitas kerja mengacu pada seberapa baik seorang karyawan melakukan apa yang seharusnya mereka lakukan. 2) Kuantitas Kerja; Kuantitas kerja dilihat dari waktu kerja seorang karyawan dalam sehari dan juga dapat dilihat dari tingkat kerja masing-masing karyawan. 3) Pelaksanaan Tugas; Pelaksanaan tugas dapat dilihat dari seberapa jauh kemampuan karyawan dalam menganani dan menjalankan pekerjaan yang diberikan perusahaan. 4) Tanggung Jawab; Tanggung jawab dapat dilihat dari kesadaran seorang karyawan akan kewajibannya dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab karyawan tersebut.

## **5. Rekrutmen**

### **1) Pengertian rekrutmen**

Rekrutmen merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan calon karyawan yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada, Zainal (2015:148). Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menyimpan kekurangan yang identifikasi dalam perencanaan kepegawaian, Simamora (2016:212). Rekrutmen adalah upaya perusahaan dalam mencari dan memikat para calon karyawan yang mampu untuk melamar sebagai karyawan sehingga bisa disimpulkan upaya rekrutmen adalah upaya memikat dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja perusahaan, Wahjono (2015:40). Berdasarkan definisi para ahli di atas, disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan upaya perusahaan dalam mencari karyawan baru untuk mengisi posisi atau jabatan dengan tujuan kebutuhan operasional perusahaan. Rekrutmen dengan kualifikasi yang baik tentunya akan menghasilkan karyawan yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik.

### **2) Faktor-faktor yang mempengaruhi rekrutmen**

Faktor-faktor yang mempengaruhi rekrutmen menurut Sri Larasati (2018:56) adalah sebagai berikut: 1) Balas Jasa yang Diberikan; Jika balas jasa besar maka pelamar banyak dan sebaliknya. 2) Status Karyawan; Jika status karyawan tetap maka pelamar relatif banyak dan sebaliknya. 3) Kesempatan Promosi; Jika kesempatan promosi terbuka lebar, maka jumlah pelamar banyak, dan sebaliknya. 4) *Job Specificaion*; Jika spesifikasi pekerjaan sedikit, pelamar akan banyak, dan sebaliknya. 5) Metode Penarikan; Apabila penarikan terbuka luas melalui media massa maka pelamar akan banyak, begitu pula sebaliknya. 6) Solidaritas Perusahaan; Jika solidaritas perusahaan cukup tinggi maka pelamar banyak, begitu pula sebaliknya. 7) Penawaran Kerja; Jika penawaran tenaga kerja banyak, maka pelamar akan banyak, begitu pula sebaliknya.

### **3) Indikator Rekrutmen**

Indikator rekrutmen menurut Hasibuan (2016:41) adalah sebagai berikut: 1) Dasar Perekrutan Karyawan; Harus dipandu oleh spesifikasi pekerjaan yang ditetapkan

untuk mengisi posisi tersebut. 2) Sumber Perekrutan Karyawan. a) Sumber Internal; Mutasi karyawan yang memenuhi standar kualitas lowongan ini biasanya dilakukan di dalam perusahaan. b) Sumber Eksternal; Karyawan yang mengisi jabatan yang lowong direkrut dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan.

1) Metode Perekrutan Karyawan.

a. Metode Tertutup

Rekrutmen hanya dikomunikasikan kepada karyawan atau orang-orang tertentu yang umumnya hanya dikomunikasikan kepada orang tua dan kerabat.

b. Metode Terbuka

Rekrutmen diumumkan secara luas dengan memasang iklan dan mengedarkannya kepada masyarakat.

## 6. Seleksi

### 1) Pengertian Seleksi

Seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, Sedarmayanti (2016:137). Seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan, Simamora (2016:202). Seleksi adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk dapat mengambil keputusan tentang siapa dari calon pegawai yang paling tepat dan memenuhi syarat untuk bisa diterima menjadi pegawai dan siapa yang seharusnya ditolak untuk diterima menjadi pegawai, Gaol (2014:372).

Berdasarkan definisi para ahli di atas, disimpulkan bahwa seleksi merupakan aktivitas sumber daya manusia yang berupa pemilihan terhadap calon karyawan perusahaan yang melalui sejumlah rangkaian proses penyaringan dengan tujuan mendapatkan karyawan berkompeten yang sesuai dengan ketentuan perusahaan.

### 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi seleksi

Faktor-faktor yang mempengaruhi seleksi menurut Simamora (2016:19) adalah sebagai berikut: 1) Konsekuensi seleksi yang telah diperhitungkan; 2) Yang mempengaruhi proses kecermatan proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap manajemen puncak; 3) Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi cukup lama; 4) Metode seleksi yang berbeda sering digunakan untuk mengisi posisi pada level organisasi yang berbeda; 5) Sektor ekonomi dimana individu dan karyawan swasta, pemerintah, atau organisasi nirbala dapat juga dapat mempengaruhi seleksi.

### 3) Indikator Seleksi

Indikator seleksi menurut Zainal (2015:61) adalah sebagai berikut:

- 1) Penerimaan Pendahuluan; Seleksi dimulai dengan kunjungan calon para pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis.
- 2) Tes-Tes Penerimaan; Tes-tes penerimaan merupakan alat bantu yang menilai kemungkinan kombinasi dari kemampuan, pengalaman, kepribadian pelamar, dan persyaratan jabatan. Beberapa teknik dalam seleksi: 1) *Interview*; 2) Tes psikologi; 3) Tes yang berhubungan dengan pekerjaan; 4) Pusat penilaian; 5) Biodata; 6) Referensi; 7) Grafalogi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan)

- 3) Wawancara Seleksi; Wawancara seleksi merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal yang dapat diterima atau tidak seorang pelamar.
- 4) Pemeriksaan Referensi; Pemeriksaan referensi terdapat dua macam, yaitu:
  - (1) *Personal References*  
*Personal references* merupakan referensi tentang karakter pelamar, biasanya diberikan oleh kerabat terdekat.
  - (2) *Employment References*  
*Employment references* merupakan referensi yang mencakup latar belakang atau pengalaman kerja pelamar.
- 5) Evaluasi Medis; Evaluasi medis mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar.
- 6) Wawancara Atasan Langsung; Wawancara dengan atasan langsung merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima.
- 7) Keputusan Penerimaan; Keputusan diterima atau tidaknya seorang karyawan menandai berakhirnya proses seleksi.

## **7. Training**

### **1) Pengertian *training***

*Training* dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin” Handoko (2013:104). *Training* adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, Kaswan dan Akhyadi (2015:2). *Training* adalah aktivitas atau latihan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan, Riniwati (2016:152). *Training* adalah pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknik untuk tujuan tertentu” Larasati (2018:110). Berdasarkan definisi para ahli di atas, disimpulkan bahwa *training* merupakan kegiatan jangka pendek karyawan yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kompetensi agar dapat menguasai pekerjaan yang diberikan perusahaan dan meningkatkan kinerjanya.

### **2) Faktor-faktor yang mempengaruhi *training***

Faktor-faktor yang mempengaruhi *training* menurut Zainal (2015:225) adalah sebagai berikut: 1) Efektivitas Biaya; 2) Materi Program yang Dibutuhkan; 3) Prinsip-prinsip Pembelajaran; 4) Ketepatan dan Kesesuaian Fasilitas; 5) Kemampuan dan Preferensi Peserta Pelatihan; 6) Kemampuan dan Preferensi Instruktur Pelatihan.

### **3) Indikator *training***

Indikator *training* menurut Mangkunegara (2017:57) adalah sebagai berikut:

#### **1) Instruktur**

##### **a. Pendidikan**

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

##### **b. Penguasaan materi**

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik.

2) Peserta

a. Semangat mengikuti pelatihan

Faktor yang menentukan proses keberhasilan pelatihan, apabila instruktur bersemangat dalam pemberian materi, maka peserta akan semangat mengikuti pelatihan.

b. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi.

3) Materi

a. Sesuai tujuan; Materi yang diberikan dalam program pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai perusahaan.

b. Sesuai komponen peserta; Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta.

c. Penetapan sasaran; Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran.

4) Metode

a. Sosialisasi Tujuan; Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap tujuan yang disampaikan instruktur.

b. Memiliki sasaran yang jelas; Kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

5) Tujuan

Meningkatkan keterampilan; Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku karyawan.

### Hubungan Antar Variabel

#### 1. Hubungan antara rekrutmen dengan kinerja karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zefanya (2021), penelitian ini berhasil menunjukkan variabel rekrutmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Jimy (2014) menunjukkan bahwa variabel rekrutmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### 2. Hubungan antara seleksi dengan kinerja karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jimy (2014), penelitian ini berhasil menunjukkan variabel seleksi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Sitorus dan Ghazi (2014) menunjukkan bahwa variabel seleksi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

#### 3. Hubungan *training* terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Efendi dan Winenriandhika (2021), penelitian ini berhasil menunjukkan variabel *training* memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan J. Lotulong dan Uhing (2018) menunjukkan bahwa variabel *training* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

**4. Hubungan rekrutmen terhadap kompetensi**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zefanya (2021), penelitian ini berhasil menunjukkan variabel rekrutmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.

**5. Hubungan seleksi terhadap kompetensi**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sitorus dan Ghazi (2014), penelitian ini berhasil menunjukkan variabel seleksi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.

**6. Hubungan training terhadap kompetensi**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Purwanto dan Nugroho (2021), penelitian ini berhasil menunjukkan variabel *training* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.

**7. Hubungan kompetensi terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zefanya (2021), penelitian ini berhasil menunjukkan variabel kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**8. Hubungan rekrutmen terhadap kinerja yang dimediasi oleh kompetensi**

Berdasarkan indikator rekrutmen yang telah diuraikan bahwa dasar perekrutan karyawan berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan perusahaan, maka hal tersebut menjadi tuntutan untuk calon karyawan agar memiliki kompetensi yang baik selama bekerja di perusahaan sehingga karyawan yang diterima dapat bekerja dan memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zefanya (2021), penelitian ini berhasil menunjukkan variabel rekrutmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kompetensi.

**9. Hubungan seleksi terhadap kinerja yang dimediasi oleh kompetensi**

Berdasarkan indikator seleksi yang telah diuraikan bahwa seleksi memiliki beberapa tahap atau proses penyaringan supaya calon karyawan diterima menjadi karyawan perusahaan, maka hal tersebut menjadi tolak ukur perusahaan untuk memilih karyawan yang memiliki kompetensi yang baik sehingga karyawan yang diterima dapat bekerja dan memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sitorus dan Ghazi (2014), penelitian ini berhasil menunjukkan variabel seleksi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kompetensi.

**10. Hubungan training terhadap kinerja yang dimediasi oleh kompetensi**

Berdasarkan tujuan dan indikator *training* yang telah diuraikan bahwa perusahaan dituntut untuk memberikan training kepada karyawan baru maupun karyawan lama. *Training* diberikan agar karyawan dapat menambah kompetensi dan pengetahuan, supaya kinerja karyawan semakin baik dan maksimal dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Purwanto dan Nugroho (2021), penelitian ini berhasil menunjukkan variabel *training* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kompetensi.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Peneliti ini menggunakan metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah diterapkan, Sugiyono (2019:8)

### Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Toko Lab Art Aromatique Cabang Jawa Timur dengan alamat Jalan Haji Oemar Said Cokroaminoto No 40 Kelurahan Jamsaren Kecamatan Pesantren Kota Kediri Jawa Timur. Lokasi ini dipilih karena pertimbangan faktor kemudahan dalam mencari data dan informasi yang dibutuhkan.

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya, Sujarweni (2019:80). Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan pada Toko Lab Art Aromatique Cabang Jawa Timur sebanyak 44 karyawan.

Sampel adalah bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian, Sujarweni (2019:81). Peneliti tidak mengambil populasi dalam jumlah besar karena adanya keterbatasan waktu, dana dan tenaga, sehingga peneliti menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah seluruh karyawan Toko Lab Art Aromatique yang ada di Jawa Timur sebanyak 44 karyawan.

### Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampel merupakan teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, Sugiyono (2019:127). Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling* jenuh merupakan teknik pengambilan sampel dimana pengambilan data ditetapkan dengan berdasarkan karakteristik dan ciri-ciri tertentu agar mendapatkan sampel yang sesuai dengan penelitian.

### Penentuan Jumlah Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh dengan teknik *purposive sampling* dimana hanya dipilih berdasarkan karakteristik atau kriteria yang nantinya dapat memberikan informasi. Sampel yang digunakan penelitian ini berjumlah 44 orang yaitu pengawas area Jawa Timur, kepala toko, kasir dan pramuniaga.

### Teknik Pengumpulan

1. Wawancara; 2. Observasi; 3. Kuesioner atau angket; 4. Dokumentasi; 5. Studi pustaka atau literatur

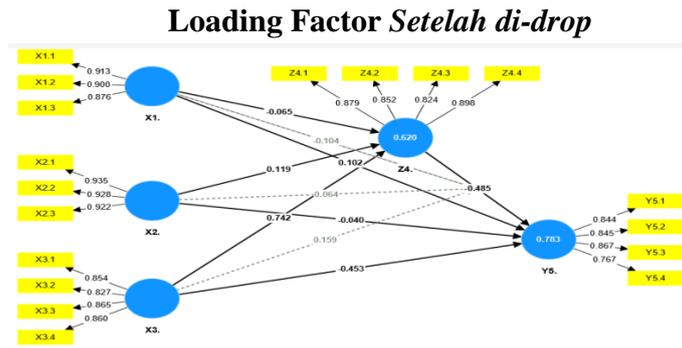
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Instrumen

#### 1. Analisis Outer Model

Ada tiga kriteria dalam penggunaan teknik analisis *outer model* dengan *SmartPLS* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

(1) *Convergent Validity*



Sumber: Data Primer, 2023

Hasil pengujian ulang pada gambar menunjukkan bahwa sudah tidak terdapat nilai < 0,7. Dengan demikian, pengujian *convergent validity* sudah memenuhi syarat (valid).

**Loading Factor setelah di-drop**

Konstruk	Rekrutmen	Seleksi	Training	Kinerja Karyawan	Kompetensi
X1.1	0,886				
X1.2	0,887				
X1.3	0,858				
X2.1		0,926			
X2.2		0,919			
X2.3		0,917			
X3.1			0,854		
X3.2			0,827		
X3.3			0,865		
X3.4			0,860		
Y4.1				0,844	
Y4.2				0,845	
Y4.3				0,866	
Y4.4				0,767	
Z5.1					0,879
Z5.2					0,851
Z5.3					0,824
Z5.4					0,898

Sumber: Data Primer, 2023

Hasil pengolahan data berdasarkan tabel di atas menunjukkan semua indikator telah valid karena nilai *outer loading* berada diatas 0,7. Dengan demikian indikator-indikator yang digunakan telah cukup menggambarkan masing-masing konstruk atau variabel yang hendak diukur.

(2) *Composite Reability*

**Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0,909	0,897	0,689
X2	0,884	0,920	0,745
X3	0,874	0,914	0,726
Y5	0,851	0,899	0,691
Z4	0,886	0,921	0,745

Sumber: Data Primer, 2023

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* dari setiap variabel menunjukkan nilai lebih besar dari 0,7. Nilai variabel rekrutmen (X1) memperoleh nilai sebesar 0,897. Nilai variabel Seleksi (X2) memperoleh nilai sebesar 0,920. Nilai variabel *training* (X3) memperoleh nilai sebesar 0,914. Nilai variabel kompetensi (Y5) memperoleh nilai sebesar 0,899. Nilai kinerja karyawan (Z4) memperoleh nilai 0,921. Kelima variabel tersebut memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,7 sehingga dapat dikatakan seluruh faktor memiliki reliabilitas yang baik.

(3) *Discriminant Validity*

**Cross Loading**

	X1	X2	X3	Y5	Z4
X1.1	0,913	0,331	0,127	-0,057	0,061
X1.2	0,900	0,321	0,138	-0,007	0,098
X1.3	0,876	0,321	0,138	-0,028	0,077
X2.1	0,300	0,935	0,351	-0,337	0,362
X2.2	0,304	0,928	0,387	-0,300	0,358
X2.3	0,397	0,922	0,379	-0,369	0,373
X3.1	0,149	0,406	0,854	-0,588	0,626
X3.2	0,124	0,388	0,827	-0,716	0,606
X3.3	0,137	0,303	0,865	-0,719	0,731
X3.4	0,104	0,282	0,860	-0,714	0,685
Y5.1	-0,082	-0,375	-0,702	0,844	-0,770
Y5.2	-0,013	-0,260	-0,711	0,845	-0,751
Y5.3	-0,046	-0,333	-0,682	0,867	-0,668
Y5.4	0,048	-0,227	-0,575	0,767	-0,573
Z4.1	0,207	0,398	0,706	-0,720	0,879
Z4.2	-0,033	0,313	0,652	-0,722	0,852
Z4.3	-0,046	0,210	0,634	-0,736	0,824
Z4.4	0,174	0,431	0,700	-0,713	0,898

Sumber: Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *cross loading* dari masing-masing konstruk sesuai dengan kriteria > 0,7 yang artinya memiliki korelasi yang lebih tinggi dibanding dengan konstruk lainnya. Dengan demikian kemampuan konstruk laten dalam memprediksi indikator pada blok lebih baik dibandingkan oleh indikator lainnya. Hal ini menunjukkan penempatan konstruk di tiap variabelnya sudah tepat.

**Hasil Nilai AVE**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	√AVE
Rekrutmen	0,689	0,83
Seleksi	0,745	0,863
Training	0,726	0,852
Kinerja Karyawan	0,691	0,831
Kompetensi	0,745	0,863

Sumber: Data Primer, 2023

Dari hasil tabel - diketahui nilai AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Dengan demikian dapat diartikan model dalam penelitian ini memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Berdasarkan tahapan-tahapan pengujian outer model di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap konstruk beserta indikatornya dalam penelitian ini telah memenuhi

persyaratan dan standar nilai yang telah ditetapkan. Maka hal tersebut, pengujian *inner model* dapat dilanjutkan dengan menggunakan analisa PLS Bootsrapping.

**2. Analisis Inner Model**

(1) Uji R-Square

**R-Square**

Variabel	R-Square
Y	0,783
Z	0,620

Sumber: Data Primer, 2023

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* dari variabel kinerja karyawan (Y5) adalah 0,783 yang berarti variabilitas kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kontruk rekrutmen, seleksi, *training* dan kompetensi sebesar 78,3%, sedangkan 21,7% sisanya merupakan pengaruh variabel independen lain yang tidak diukur dalam penelitian ini . Nilai *R-Square* dari variabel kompetensi (Z4) adalah 0,620 yang berarti variabilitas kompetensi dapat dijelaskan oleh kontruk rekrutmen, seleksi dan *training* sebesar 62%, sedangkan 38% sisanya merupakan pengaruh variabel independen lain yang tidak diukur dalam penelitian ini.

(2) Uji Q-Square

Perhitungan niai *Q-Square* dari model penelitin ini adalah sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) \times (1 - R2^2)$$

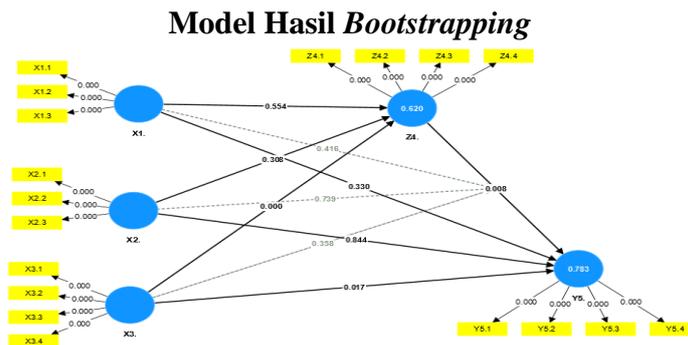
$$Q^2 = 1 - (1 - 0,783^2) \times (1 - 0,620^2)$$

$$Q^2 = 1 - (0,387) \times (0,615)$$

$$Q^2 = 0,762$$

Dari hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai *Q-Square* sebesar 0,762 yang menunjukkan bahwa nilai *Q-Square* lebih dari nol. Hal tersebut menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance* yang baik.

(3) Uji T-Statistic



Sumber: Data Primer, 2023

Pada uji *T-Statistic*, peneliti menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 95% yang berarti data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat kebenaran 95% dan tingkat kesalahan 5%. Oleh karena itu, digunakan T-tabel dengan tingkat kesalahan 5% yaitu 1.96 pada *P-Value* < 0.05. Variabel dapat dikatakan berpengaruh signifikan apabila nilai *T-Statistic* > T-tabel (1,96) akan tetapi jika nilai *T-Statistic* < 1.96 maka dianggap tidak signifikan. Hasil nilai *T-Statistic* pada *SmartPLS* dapat dilihat pada bagian *Path Coefficiencie* seperti pada tabel di bawah ini:

### Hasil Path Coefficients

	<i>T-Statistic</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
X1 -> Y5	0,975	0,33	Tidak Signifikan
X1 -> Z4	0,592	0,554	Tidak Signifikan
X2 -> Y5	0,197	0,844	Tidak Signifikan
X2 -> Z4	1,019	0,308	Tidak Signifikan
X3 -> Y5	2,382	0,017	Signifikan
X3 -> Z4	10,838	0	Signifikan
Z4 -> Y5	2,66	0,008	Signifikan
X1 -> Z4 -> Y5	0,814	0,416	Tidak Signifikan
X2 -> Z4 -> Y5	0,334	0,739	Tidak Signifikan
X3 -> Z4 -> Y5	0,92	0,358	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer, 2023

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa X3 -> Y5, X3 -> Z4 dan Z4 -> Y5 memiliki hubungan yang signifikan karena nilai *T-Statistic* > 1,96 dan pada *P-Value* < 0,05. Sedangkan untuk X1 -> Y5, X1 -> Z4, X2 -> Y5, X2 -> Z4, X1 -> Z4 -> Y5, X2 -> Z4 -> Y5 dan X3 -> Z4 -> Y5 memiliki hubungan yang tidak signifikan karena nilai *T-Statistic* < 1,96 dan pada *P-Value* > 0,05.

### 3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan setelah dilakukan *bootstrapping* menggunakan *Smart PLS*, sama halnya dengan uji t sebelumnya untuk hasil perhitungan dapat dilihat pada *Path Coefficients*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan cara melakukan evaluasi pada model struktural dengan menggunakan uji *T-Statistic* serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural dengan ketentuan seperti yang telah dijelaskan pada bagian uji *T-Statistic* yaitu variabel dikatakan berpengaruh signifikan apabila *T-Statistic* > 1,96. Pada uji hipotesis juga dilihat melalui nilai *Original Sample* apakah hubungan tersebut bersifat positif atau negatif. Berikut ini tabel dari hasil *Path Coefficients*:

#### *Path Coefficients*

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Values</i>	Keterangan
X1 -> Y5	0,102	0,092	0,105	0,975	0,330	Tidak Signifikan
X2 -> Y5	-0,040	-0,024	0,204	0,197	0,844	Tidak Signifikan
X3 -> Y5	-0,453	-0,446	0,190	2,382	0,017	Signifikan
X1 -> Z4	-0,065	-0,057	0,110	0,592	0,554	Tidak Signifikan
X2 -> Z4	0,119	0,112	0,116	1,019	0,308	Tidak Signifikan
X3 -> Z4	0,742	0,752	0,068	10,838	0,000	Signifikan
Z4 -> Y5	-0,485	-0,487	0,182	2,660	0,008	Signifikan
X1 -> Z4 -> Y5	-0,104	-0,085	0,128	0,814	0,416	Tidak Signifikan
X2 -> Z4 -> Y5	0,064	0,061	0,192	0,334	0,739	Tidak Signifikan
X3 -> Z4 -> Y5	0,159	0,146	0,173	0,920	0,358	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer, 2023

Dari tabel diatas, dapat dilakukan pengujian terhadap 10 hipotesis penelitian yang telah ditetapkan oleh peneliti. Pengujian hipotesis tersebut dapat dijabarkan pada uraian sebagai berikut:

#### (1) Rekrutmen Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

Rekrutmen memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien parameternya sebesar 0,102 dan nilai *T-Statistic* sebesar 0,975.

Dengan nilai *T-Statistic*  $0,975 <$  nilai T-tabel 1,96. Disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Toko Lab Art Aromatique Cabang Jawa Timur. Sedangkan nilai *Original Sample* sebesar 0,102 yang menunjukkan angka positif, sehingga memiliki hubungan yang searah.

(2) Seleksi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

Seleksi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien parameternya sebesar -0,040 dan nilai *T-Statistic* sebesar 0,197. Dengan nilai *T-Statistic*  $0,197 <$  nilai T-tabel 1,96. Disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya seleksi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Toko Lab Art Aromatique Cabang Jawa Timur. Sedangkan nilai *Original Sample* sebesar -0,040 yang menunjukkan angka negatif, sehingga memiliki hubungan yang terbalik.

(3) *Training* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

*Training* memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien parameternya sebesar -0,453 dan nilai *T-Statistic* sebesar 2,382. Dengan nilai *T-Statistic*  $2,382 >$  nilai T-tabel 1,96. Disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya *training* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Toko Lab Art Aromatique Cabang Jawa Timur. Sedangkan nilai *Original Sample* sebesar -0,453 yang menunjukkan angka negatif, sehingga memiliki hubungan yang terbalik.

(4) Rekrutmen Berpengaruh Terhadap Kompetensi.

Rekrutmen memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Kompetensi dengan nilai koefisien parameternya sebesar -0,065 dan nilai *T-Statistic* sebesar 0,592. Dengan nilai *T-Statistic*  $0,592 <$  nilai T-tabel 1,96. Disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kompetensi. Sedangkan nilai *Original Sample* sebesar -0,065 yang menunjukkan angka negatif, sehingga memiliki hubungan yang terbalik.

(5) Seleksi Berpengaruh Terhadap Kompetensi.

Seleksi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Kompetensi dengan nilai koefisien parameternya sebesar 0,119 dan nilai *T-Statistic* sebesar 1,019. Dengan nilai *T-Statistic*  $1,019 <$  nilai T-tabel 1,96. Disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya seleksi tidak berpengaruh terhadap kompetensi. Sedangkan nilai *Original Sample* sebesar 0,119 yang menunjukkan angka positif, sehingga memiliki hubungan yang searah.

(6) *Training* Berpengaruh Terhadap Kompetensi.

*Training* memiliki pengaruh signifikan terhadap Kompetensi dengan nilai koefisien parameternya sebesar 0,742 dan nilai *T-Statistic* sebesar 10,838. Dengan nilai *T-Statistic*  $10,838 >$  nilai T-tabel 1,96. Disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya *training* berpengaruh terhadap kompetensi. Sedangkan nilai *Original Sample* sebesar 0,742 yang menunjukkan angka positif, sehingga memiliki hubungan yang searah.

(7) Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien parameternya sebesar -0,485 dan nilai *T-Statistic* sebesar 2,660. Dengan nilai *T-Statistic*  $2,660 >$  nilai T-tabel 1,96 Disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Toko Lab Art

Aromatique Cabang Jawa Timur. Sedangkan nilai *Original Sample* sebesar -0,485 yang menunjukkan angka negatif, sehingga memiliki hubungan yang terbalik.

(8) Rekrutmen Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kompetensi.

Rekrutmen memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kompetensi dengan nilai koefisien parameternya sebesar -0,104 dan nilai *T-Statistic* sebesar 0,814. Dengan nilai *T-Statistic* 0,814 < nilai T-tabel 1,96. Disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Toko Lab Art Aromatique Cabang Jawa Timur yang dimediasi oleh kompetensi. Sedangkan nilai *Original Sample* sebesar -0,104 yang menunjukkan angka negatif, sehingga memiliki hubungan yang terbalik.

(9) Seleksi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kompetensi.

Seleksi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kompetensi dengan nilai koefisien parameternya sebesar 0,064 dan nilai *T-Statistic* sebesar 0,334. Dengan nilai *T-Statistic* 0,334 < nilai T-tabel 1,96. Disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya seleksi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Toko Lab Art Aromatique Cabang Jawa Timur yang dimediasi oleh kompetensi. Sedangkan nilai *Original Sample* sebesar 0,064 yang menunjukkan angka positif, sehingga memiliki hubungan yang searah.

(10) Training Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kompetensi.

Training memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kompetensi dengan nilai koefisien parameternya sebesar 0,159 dan nilai *T-Statistic* sebesar 0,920. Dengan nilai *T-Statistic* 0,920 < nilai T-tabel 1,96. Disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya *training* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Toko Lab Art Aromatique Cabang Jawa Timur yang dimediasi oleh kompetensi. Sedangkan nilai *Original Sample* sebesar 0,159 yang menunjukkan angka positif, sehingga memiliki hubungan yang searah.

**Indirrect Effect**

	<i>T-Statistic</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
<b>X1 -&gt; Y5</b>	0,946	0,344	Tidak Signifikan
<b>X1 -&gt; Z4</b>	0,220	0,826	Tidak Signifikan
<b>X2 -&gt; Y5</b>	0,437	0,662	Tidak Signifikan
<b>X2 -&gt; Z4</b>	0,824	0,410	Tidak Signifikan
<b>X3 -&gt; Y5</b>	6,866	0,000	Signifikan
<b>X3 -&gt; Z4</b>	10,684	0,000	Signifikan
<b>Z4 -&gt; Y5</b>	2,804	0,005	Signifikan
<b>X1 -&gt; Z4 -&gt; Y5</b>	0,611	0,541	Tidak Signifikan
<b>X2 -&gt; Z4 -&gt; Y5</b>	0,314	0,754	Tidak Signifikan
<b>X3 -&gt; Z4 -&gt; Y5</b>	0,906	0,365	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer, 2023

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa  $X_3 \rightarrow Y_5$ ,  $X_3 \rightarrow Z_4$  dan  $Z_4 \rightarrow Y_5$  memiliki hubungan yang signifikan karena nilai *T-Statistic* > 1,96 dan pada *P-Value* < 0,05. Sedangkan untuk  $X_1 \rightarrow Y_5$ ,  $X_1 \rightarrow Z_4$ ,  $X_2 \rightarrow Y_5$ ,  $X_2 \rightarrow Z_4$ ,  $X_1 \rightarrow Z_4 \rightarrow Y_5$ ,  $X_2 \rightarrow Z_4 \rightarrow Y_5$  dan  $X_3 \rightarrow Z_4 \rightarrow Y_5$  memiliki hubungan yang tidak signifikan karena nilai *T-Statistic* < 1,96 dan pada *P-Value* > 0,05. Nilai jalur pengaruh tidak langsung Rekrutmen ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_5$ ) melalui Kompetensi ( $Z_4$ ) sebesar *T-Statistic* 0,611 < 1,96 dan *P-Value* 0,541

$> 0,05$ . Dengan demikian artinya pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi tidak signifikan. Nilai jalur pengaruh tidak langsung Seleksi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y5) melalui Kompetensi (Z4) sebesar *T-Statistic*  $0,314 < 1,96$  dan *P-Value*  $0,754 > 0,05$ . Dengan demikian artinya pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi tidak signifikan. Nilai jalur pengaruh tidak langsung *Training* (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y5) melalui Kompetensi (Z4) sebesar *T-Statistic*  $0,906 < 1,96$  dan *P-Value*  $0,365 > 0,05$ . Dengan demikian artinya pengaruh *Training* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi tidak signifikan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Hasil penelitian pada Toko Lab Art Aromatique Cabang Jawa Timur menunjukkan bahwa adanya korelasi antara kompetensi, rekrutmen, seleksi dan dengan kinerja karyawan :

1. Hasil uji analisis dapat diketahui bahwa variabel Rekrutmen berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai original sample pada tabel 4.15 sebesar 0,102 yang menunjukkan angka positif, hasil perhitungan *T-statistic* menunjukkan angka 0,975 dimana angka tersebut lebih kecil dari T-tabel (1,96), lalu pada nilai *P-Values*  $> 0,05$  yaitu 0,330 dan dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
2. Hasil uji analisis dapat diketahui bahwa variabel Seleksi berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai original sample pada tabel 4.15 sebesar -0,040 yang menunjukkan angka negatif, hasil perhitungan *T-statistic* menunjukkan angka 0,197 dimana angka tersebut lebih kecil dari T-tabel (1,96), lalu pada nilai *P-Values*  $> 0,05$  yaitu 0,844 dan dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
3. Hasil uji analisis dapat diketahui bahwa variabel *Training* berpengaruh secara negatif namun signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai original sample pada tabel 4.15 sebesar -0,453 yang menunjukkan angka negatif, hasil perhitungan *T-statistic* menunjukkan angka 2,382 dimana angka tersebut lebih besar dari T-tabel (1,96), lalu pada nilai *P-Values*  $< 0,05$  yaitu 0,017 dan dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
4. Hasil uji analisis dapat diketahui bahwa variabel Rekrutmen berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap Kompetensi. Nilai original sample pada tabel 4.15 sebesar -0,065 yang menunjukkan angka negatif, hasil perhitungan *T-statistic* menunjukkan angka 0,592 dimana angka tersebut lebih kecil dari T-tabel (1,96), lalu pada nilai *P-Values*  $> 0,05$  yaitu 0,554 dan dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
5. Hasil uji analisis dapat diketahui bahwa variabel Seleksi berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kompetensi. Nilai original sample pada tabel 4.15 sebesar 0,119 yang menunjukkan angka positif, hasil perhitungan *T-statistic* menunjukkan angka 1,019 dimana angka tersebut lebih kecil dari T-tabel (1,96), lalu pada nilai *P-Values*  $> 0,05$  yaitu 0,308 dan dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
6. Hasil uji analisis dapat diketahui bahwa variabel *Training* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kompetensi. Nilai original sample pada tabel 4.15 sebesar 0,742

yang menunjukkan angka positif, hasil perhitungan *T-statistic* menunjukkan angka 10,838 dimana angka tersebut lebih besar dari T-tabel (1,96), lalu pada nilai *P-Values* < 0,05 yaitu 0,000 dan dapat disimpulkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima.

7. Hasil uji analisis dapat diketahui bahwa variabel Kompetensi berpengaruh secara negatif namun signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai original sample pada tabel 4.15 sebesar -0,485 yang menunjukkan angka negatif, hasil perhitungan *T-statistic* menunjukkan angka 2,660 dimana angka tersebut lebih besar dari T-tabel (1,96), lalu pada nilai *P-Values* < 0,05 yaitu 0,008 dan dapat disimpulkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima.
8. Hasil uji analisis dapat diketahui bahwa variabel Rekrutmen berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kompetensi. Nilai original sample pada tabel 4.15 sebesar -0,104 yang menunjukkan angka negatif, hasil perhitungan *T-statistic* menunjukkan angka 0,814 dimana angka tersebut lebih kecil dari T-tabel (1,96), lalu pada nilai *P-Values* > 0,05 yaitu 0,416 dan dapat disimpulkan bahwa H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak.
9. Hasil uji analisis dapat diketahui bahwa variabel Seleksi berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kompetensi. Nilai original sample pada tabel 4.15 sebesar 0,064 yang menunjukkan angka positif, hasil perhitungan *T-statistic* menunjukkan angka 0,334 dimana angka tersebut lebih kecil dari T-tabel (1,96), lalu pada nilai *P-Values* > 0,05 yaitu 0,739 dan dapat disimpulkan bahwa H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak.
10. Hasil uji analisis dapat diketahui bahwa variabel *Training* berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kompetensi. Nilai original sample pada tabel 4.15 sebesar 0,159 yang menunjukkan angka positif, hasil perhitungan *T-statistic* menunjukkan angka 0,920 dimana angka tersebut lebih kecil dari T-tabel (1,96), lalu pada nilai *P-Values* > 0,05 yaitu 0,358 dan dapat disimpulkan bahwa H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak.

## Saran

### 1. Teoritik

Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat melihat dengan menggunakan variabel-variabel lain di luar variabel yang digunakan dalam penelitian ini agar mendapatkan hasil yang lebih bervariasi yang dapat menggambarkan faktor apa saja yang dapat berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, serta disarankan untuk memperluas cakupan penelitian tentang pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan *Training* terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kompetensi.

Di waktu proposal skripsi, rekrutmen dan seleksi memang dapat dipisahkan sesuai dengan jurnal penelitian terdahulu menurut J. Lotulong dan Uhing (2018) dapat membuktikan hal tersebut memang berbeda. Setelah dianalisis terdapat banyak terjadi masalah di dalam *outer model*, saran peneliti selanjutnya alangkah baiknya rekrutmen dan seleksi dijadikan satu variabel agar lebih baik lagi kedepannya.

### 2. Praktis

Bagi pihak badan usaha Toko Lab Art Aromatique Cabang Jawa Timur, diharapkan agar mampu memperhatikan setiap Kinerja Karyawan, serta lebih bisa memaksimalkan setiap proses Rekrutmen, Seleksi dan *Training* guna mendapatkan

karyawan yang berkompeten serta totalitas dalam menjalankan setiap pekerjaan yang diberikan.

#### DAFTAR REFERENSI

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator* (1 ed.). Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Darmawan, D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Edison, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Efendi, S., & Winenriandhika, O. (2021). Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Di Pt. Marketama Indah. *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional*, 3(1), 99–110.
- Gaol, J. L. (2014). *A To Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris* (2 ed.). Semarang: adan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (2 ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Hardisman. (2021). *Tanya Jawab Metodologi Penelitian Kesehatan* (1 ed.). Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen: AMOS, LISREL & PLS*. Jakarta: Luxima Metro Media.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. (1 ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- J. Lotulong, F., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Rekrutmen , Kriteria Seleksi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*, 6(4), 3483–3492.
- Jimy. (2014). Analisa Pengaruh Proses Perekrutan, Proses Seleksi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Dwirajaya Satya Jimy. *ilmu Management Bisnis dan Organisasi*.
- Kaswan, & Akhyadi, A. S. (2015). *Pengembangan sumber daya manusia : Dari konsepsi, paradigma, dan fungsi samapi aplikasi* (1 ed.). Bandung: Alfabeta.

- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1 ed.). Yogyakarta: Deepublish.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (14 ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (5 ed.). Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource management* (15 ed.). Australia: Cengage Learning.
- Nazir, M. (2013). *Metode Penelitian* (8 ed.; R. Sikumbang, ed.). Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pangkey, J., Lengkong, V. P. K., & Loindong, S. S. R. (2019). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Promosi Jabatan, Penggajian Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Air Manado. *Jurnal EMBA*, 7(1), 441–450. Diambil dari <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/22385/22067>
- Purwanto, A., & Nugroho, G. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kompetensi. *Tamwil*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.31958/jtm.v7i1.3172>
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM* (1 ed.; T. U. Press, ed.). Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Simamora, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Sitepu, J., & Saragih, R. D. (2021). Sistem Rekrutmen dan Pelatihan terhadap Kompetensi Tenaga Pendamping Lokal Desa (PLD) di Kabupaten Karo. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 12(1), 58. <https://doi.org/10.36982/jiegmk.v12i1.1523>
- Sitorus, T., & Ghazi, A. (2014). Efek Mediasi Kompetensi Atas Pengaruh Proses Seleksi Pegawai Terhadap Persepsi Kinerja Pegawai. *Jurnal Magister Manajemen*, 9(1), 50–80.
- Sugiarso, E. (2017). *Menyusun Proposal Kualitatif Skripsi dan Tesis*. Yogyakarta: Suaka Media.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2019). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wahjono, S. I. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1 ed.; D. E. Irawan, ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.

- Zainal, V. R. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Depok: Rajagrafindo.
- Zefanya, S. D. (2021). Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Mediasi. *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*.