

PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI, DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT TANGAN KITA BERKARYA

Andre Yanto¹, Rifki Suwaji²

^{1, 2} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN, Jl. Gn. Anyar Indah, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Email: andreyanto251099@gmail.com

Article History

Received: 06-06-2026

Revision: 25-06-2026

Accepted: 28-06-2026

Published: 30-06-2026

Abstract. Effective human resource management is a key factor in improving employee performance and maintaining company competitiveness, especially amidst the demands of increasingly dynamic work environments. Problems frequently faced by companies relate to inaccurate recruitment processes, suboptimal selection processes, and unsustainable human resource development, resulting in low employee performance. Based on these conditions, this study aims to analyze the influence of recruitment, selection, and human resource development on employee performance at PT Tangan Kita Berkarya. This study uses a quantitative approach with a survey method through the distribution of questionnaires to employees. The collected data were analyzed using multiple linear regression with the help of SPSS, after first undergoing validity, reliability, and classical assumption tests. The results show that recruitment and selection each have a positive and significant effect on employee performance. Human resource development also has a positive and significant effect and is the variable with the strongest contribution to performance improvement. Simultaneously, these three variables have a significant effect on employee performance. These findings indicate that improving employee performance requires integrated human resource management, from the recruitment process to continuous employee development.

Keywords: Recruitment; Selection; Human Resource Development; Employee Performance

Abstrak. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan dan menjaga daya saing perusahaan, khususnya di tengah tuntutan perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis. Permasalahan yang sering dihadapi perusahaan berkaitan dengan ketidaktepatan proses rekrutmen, kurang optimalnya seleksi, serta pengembangan sumber daya manusia yang belum berkelanjutan, sehingga berdampak pada rendahnya pencapaian kinerja karyawan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rekrutmen, seleksi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT Tangan Kita Berkarya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS, setelah terlebih dahulu melalui uji validitas, reliabilitas, dan uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan sumber daya manusia juga berpengaruh positif dan signifikan serta menjadi variabel dengan kontribusi paling kuat terhadap peningkatan kinerja. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi, mulai dari proses penerimaan hingga pengembangan karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Rekrutmen; Seleksi; Pengembangan Sumber Daya Manusia; Kinerja Karyawan

How to Cite: Yanto, A & Suwaji, R. (2026). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tangan Kita Berkarya. *HORIZON: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 4 (3), 3494-3509. <http://doi.org/10.54373/hijm.v4i3.6479>

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis menempatkan kinerja karyawan sebagai isu strategis karena berkaitan langsung dengan produktivitas, kualitas layanan, dan daya saing organisasi. Berbagai kajian menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh efektivitas praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan organisasi (Alsafadi & Altahat, 2021; Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Dalam praktiknya, perusahaan dituntut mampu memastikan bahwa karyawan yang direkrut memiliki kompetensi yang sesuai, diseleksi secara objektif, serta terus dikembangkan agar mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang dinamis. Namun, banyak organisasi masih menghadapi persoalan ketidaksesuaian antara kebutuhan jabatan dan kualitas karyawan, yang berdampak pada kinerja yang belum optimal.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen, seleksi, serta pengembangan sumber daya manusia memiliki hubungan dengan kinerja karyawan (Munaty et al., 2022; Girsang et al., 2023; Andini & Juanda, 2025; Hadaitana & Iqbal, 2023). Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu mengkaji ketiga variabel tersebut secara terpisah atau menekankan salah satu aspek saja, seperti rekrutmen dan seleksi atau pelatihan dan pengembangan. Selain itu, perbedaan konteks organisasi, sektor usaha, dan karakteristik perusahaan menyebabkan hasil penelitian belum sepenuhnya dapat digeneralisasi. Kondisi ini menunjukkan adanya *research gap* terkait perlunya kajian yang mengintegrasikan rekrutmen, seleksi, dan pengembangan sumber daya manusia dalam satu model untuk menjelaskan kinerja karyawan secara lebih komprehensif pada konteks perusahaan tertentu.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian terpadu pengaruh rekrutmen, seleksi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dalam satu kerangka analisis, khususnya pada PT Tangan Kita Berkarya. Penelitian ini tidak hanya menilai pengaruh masing-masing variabel secara parsial, tetapi juga menguji kontribusinya secara simultan dalam membentuk kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris yang lebih utuh mengenai peran praktik manajemen sumber daya manusia sebagai satu sistem yang saling terkait. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh rekrutmen, seleksi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT Tangan Kita Berkarya, baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan menguji pengaruh rekrutmen, seleksi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT Tangan Kita Berkarya. Model penelitian dibangun berdasarkan asumsi bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang terencana dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan, khususnya melalui proses memperoleh, memilih, dan mengembangkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Alsafadi & Altahat, 2021; Munaty et al., 2022).

Penelitian dilaksanakan pada PT Tangan Kita Berkarya dengan unit analisis karyawan perusahaan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap yang terlibat dalam aktivitas operasional dan administratif perusahaan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh, yaitu seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria penelitian dijadikan responden. Teknik ini digunakan karena populasi relatif terbatas dan peneliti memerlukan gambaran yang utuh mengenai persepsi karyawan terhadap praktik rekrutmen, seleksi, pengembangan sumber daya manusia, dan kinerja karyawan. Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, artikel ilmiah, dan referensi yang relevan dengan variabel penelitian. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju. Penggunaan skala Likert dimaksudkan untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap indikator variabel secara terstruktur dan mudah diolah secara statistik.

Tabel 1. Definisi operasional variabel

Variabel	Indikator Utama	Sumber Pengukuran
Rekrutmen (X1)	Kejelasan informasi lowongan, kesesuaian sumber rekrutmen, keterbukaan prosedur, dan daya tarik pelamar.	Munaty et al. (2022); Girsang et al. (2023)
Seleksi (X2)	Kesesuaian persyaratan, ketepatan tes/wawancara, objektivitas penilaian, dan kesesuaian kandidat dengan pekerjaan.	Munaty et al. (2022); Andini & Juanda (2025)
Pengembangan SDM (X3)	Relevansi pelatihan, peningkatan kompetensi, kesempatan pengembangan karier, dan evaluasi hasil pengembangan.	Ihsani & Rini (2023); Hadaitana & Iqbal (2023)
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama.	Diamantidis & Chatzoglou (2019); Alsafadi & Altahat (2021)

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, data dianalisis melalui uji kualitas instrumen dan uji asumsi klasik. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi setiap item pernyataan terhadap skor total variabel, sedangkan uji reliabilitas dilakukan menggunakan nilai

Cronbach's Alpha. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70. Selanjutnya, uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi kelayakan analisis. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS. Model regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh parsial dan simultan rekrutmen, seleksi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Persamaan regresi dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan: Y adalah kinerja karyawan, α adalah konstanta, β_1 – β_3 adalah koefisien regresi, X_1 adalah rekrutmen, X_2 adalah seleksi, X_3 adalah pengembangan sumber daya manusia, dan ε adalah error term. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen, uji F untuk mengetahui pengaruh simultan, serta koefisien determinasi (R^2) untuk melihat kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Seluruh pengujian dilakukan pada tingkat signifikansi 5 persen.

HASIL

Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil karyawan yang menjadi sampel penelitian. Karakteristik yang disajikan meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Data ini penting untuk memastikan bahwa responden memiliki keterkaitan langsung dengan aktivitas kerja perusahaan dan mampu memberikan penilaian terhadap praktik rekrutmen, seleksi, pengembangan sumber daya manusia, serta kinerja karyawan.

Tabel 2. Karakteristik responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	29	55,77%
	Perempuan	23	44,23%
Usia	< 25 tahun	9	17,31%
	25-30 tahun	21	40,38%
	31-40 tahun	16	30,77%
	> 40 tahun	6	11,54%
Pendidikan terakhir	SMA/SMK	14	26,92%
	Diploma	8	15,38%
	Sarjana	28	53,85%
	Pascasarjana	2	3,85%
Masa kerja	< 1 tahun	8	15,38%
	1-3 tahun	23	44,23%
	4-6 tahun	15	28,85%
	> 6 tahun	6	11,54%

Berdasarkan Tabel 2, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 29 orang atau 55,77%, sedangkan responden perempuan sebanyak 23 orang atau 44,23%. Dari sisi usia, kelompok terbesar berada pada rentang 25-30 tahun sebanyak 21 orang atau 40,38%. Berdasarkan pendidikan terakhir, responden didominasi oleh lulusan sarjana sebanyak 28 orang atau 53,85%. Sementara itu, masa kerja terbanyak berada pada rentang 1-3 tahun sebanyak 23 orang atau 44,23%. Komposisi ini menunjukkan bahwa responden berada pada usia produktif dan memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk menilai kebijakan sumber daya manusia perusahaan.

Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk melihat kecenderungan jawaban responden terhadap setiap variabel penelitian. Nilai rata-rata digunakan untuk mengetahui tingkat penilaian responden terhadap rekrutmen, seleksi, pengembangan sumber daya manusia, dan kinerja karyawan. Kategori interpretasi menggunakan rentang skor skala Likert lima poin, yaitu semakin tinggi nilai rata-rata maka semakin baik persepsi responden terhadap variabel yang diukur.

Tabel 3. Statistik deskriptif variabel penelitian

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Kategori
Rekrutmen (X1)	52	3,10	4,85	4,07	0,46	Baik
Seleksi (X2)	52	3,00	4,80	4,02	0,49	Baik
Pengembangan SDM (X3)	52	2,95	4,75	3,88	0,53	Baik
Kinerja Karyawan (Y)	52	3,20	4,90	4,10	0,44	Baik

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori baik. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,10, yang mengindikasikan bahwa karyawan menilai kualitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama berada pada kondisi positif. Variabel rekrutmen memperoleh nilai rata-rata 4,07, seleksi 4,02, dan pengembangan SDM 3,88. Nilai rata-rata pengembangan SDM relatif lebih rendah dibandingkan variabel lain, sehingga aspek ini dapat menjadi perhatian perusahaan, terutama dalam hal pemerataan kesempatan pelatihan, peningkatan kompetensi, dan evaluasi hasil pengembangan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap item pernyataan mampu mengukur konstruk yang diteliti. Pada jumlah responden 52 orang, nilai r tabel pada tingkat signifikansi 5% adalah 0,273. Item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai korelasi item terhadap total skor lebih besar dari r tabel. Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70.

Tabel 4. Ringkasan uji validitas dan reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Rentang r Hitung	r Tabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Rekrutmen (X1)	6	0,512-0,781	0,273	0,828	Valid dan reliabel
Seleksi (X2)	6	0,538-0,804	0,273	0,842	Valid dan reliabel
Pengembangan SDM (X3)	6	0,556-0,821	0,273	0,861	Valid dan reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	8	0,549-0,836	0,273	0,879	Valid dan reliabel

Hasil uji validitas pada Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel 0,273. Dengan demikian, seluruh item pada variabel rekrutmen, seleksi, pengembangan SDM, dan kinerja karyawan dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas juga menunjukkan bahwa seluruh nilai Cronbach's Alpha berada di atas 0,70, yaitu antara 0,828 sampai 0,879. Artinya, instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan layak digunakan untuk analisis lanjutan.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi persyaratan analisis linear berganda. Pengujian mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Model regresi yang baik harus memiliki data residual yang berdistribusi normal, tidak terjadi hubungan linear yang kuat antarvariabel independen, serta tidak menunjukkan gejala ketidaksamaan varians residual.

Tabel 5. Hasil uji asumsi klasik

Jenis Uji	Indikator	Hasil	Kriteria	Keterangan
Normalitas	Kolmogorov-Smirnov Asymp. Sig.	0,200	$> 0,05$	Normal
Multikolinearitas X1	Tolerance; VIF	0,684; 1,462	Tolerance $> 0,10$; VIF < 10	Tidak terjadi multikolinearitas
Multikolinearitas X2	Tolerance; VIF	0,621; 1,610	Tolerance $> 0,10$; VIF < 10	Tidak terjadi multikolinearitas
Multikolinearitas X3	Tolerance; VIF	0,705; 1,419	Tolerance $> 0,10$; VIF < 10	Tidak terjadi multikolinearitas
Heteroskedastisitas X1	Sig. Glejser	0,214	$> 0,05$	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas X2	Sig. Glejser	0,176	> 0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Heteroskedastisitas X3	Sig. Glejser	0,309	> 0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Berdasarkan Tabel 5, nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05, sehingga residual dinyatakan berdistribusi normal. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai tolerance di atas 0,10 dan VIF di bawah 10. Hal ini berarti tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model. Selanjutnya, hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan nilai signifikansi setiap variabel lebih besar dari 0,05, sehingga model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian, model memenuhi asumsi dasar regresi linear berganda.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh rekrutmen, seleksi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian regresi disajikan melalui nilai koefisien regresi, nilai t hitung, dan signifikansi masing-masing variabel independen. Variabel dinyatakan berpengaruh signifikan apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 6. Hasil regresi linear berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta	t Hitung	Sig.	Keterangan
Konstanta	7,214	2,184	-	3,303	0,002	-
Rekrutmen (X1)	0,287	0,118	0,252	2,423	0,019	Signifikan
Seleksi (X2)	0,331	0,121	0,296	2,741	0,009	Signifikan
Pengembangan SDM (X3)	0,396	0,109	0,371	3,634	0,001	Signifikan

Berdasarkan Tabel 6, persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 7,214 + 0,287X1 + 0,331X2 + 0,396X3$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa seluruh koefisien regresi bernilai positif. Artinya, peningkatan kualitas rekrutmen, seleksi, dan pengembangan SDM cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Koefisien rekrutmen sebesar 0,287 menunjukkan bahwa apabila rekrutmen meningkat satu satuan, maka kinerja karyawan meningkat sebesar 0,287 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Koefisien seleksi sebesar 0,331 menunjukkan bahwa seleksi yang semakin objektif dan sesuai kebutuhan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,331 satuan. Sementara itu, koefisien pengembangan SDM sebesar 0,396 menunjukkan bahwa pengembangan SDM merupakan variabel dengan kontribusi regresi paling besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pengujian Hipotesis Parsial

Hasil uji t menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 2,423 dan signifikansi 0,019. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka H1 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kejelasan informasi lowongan, kesesuaian sumber rekrutmen, keterbukaan prosedur, dan kesesuaian calon karyawan dengan kebutuhan perusahaan berperan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Seleksi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 2,741 dan signifikansi 0,009. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka H2 diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa proses seleksi yang objektif, terukur, dan sesuai dengan kualifikasi pekerjaan mampu membantu perusahaan memperoleh karyawan yang lebih tepat, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas kerja, tanggung jawab, dan produktivitas karyawan.

Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 3,634 dan signifikansi 0,001. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka H3 diterima. Variabel ini memiliki nilai koefisien beta standar tertinggi, yaitu 0,371. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM menjadi faktor dominan dalam model penelitian, terutama karena pelatihan, peningkatan kompetensi, dan kesempatan pengembangan karier dapat memperkuat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif.

Pengujian Hipotesis Simultan dan Koefisien Determinasi

Tabel 7. Hasil uji F dan koefisien determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	F Hitung	Sig.
Regresi	0,819	0,671	0,650	32,687	0,000

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 32,687 dengan signifikansi 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka rekrutmen, seleksi, dan pengembangan SDM secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, H4 diterima. Hasil ini membuktikan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh satu aspek manajemen sumber daya manusia, tetapi dipengaruhi oleh rangkaian proses yang saling berkaitan mulai dari memperoleh calon karyawan, memilih kandidat yang tepat, hingga mengembangkan kompetensi setelah karyawan bekerja.

Nilai R Square sebesar 0,671 menunjukkan bahwa 67,1% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh rekrutmen, seleksi, dan pengembangan SDM. Sementara itu, sisanya sebesar 32,9% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kompensasi, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,650 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup kuat untuk digunakan dalam menjelaskan kinerja karyawan pada PT Tangan Kita Berkarya.

Ringkasan Hasil Penelitian

Tabel 8. Ringkasan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Hasil	Keputusan
H1	Rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	B = 0,287; Sig. = 0,019	Diterima
H2	Seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	B = 0,331; Sig. = 0,009	Diterima
H3	Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	B = 0,396; Sig. = 0,001	Diterima
H4	Rekrutmen, seleksi, dan pengembangan SDM secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	F = 32,687; Sig. = 0,000	Diterima

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen, seleksi, dan pengembangan SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Tangan Kita Berkarya, baik secara parsial maupun simultan. Pengembangan SDM menjadi variabel dengan pengaruh paling dominan, diikuti oleh seleksi dan rekrutmen. Temuan ini menegaskan bahwa perusahaan perlu memperkuat sistem manajemen sumber daya manusia secara berkelanjutan, tidak hanya pada tahap awal penerimaan karyawan, tetapi juga pada proses peningkatan kompetensi setelah karyawan bergabung dalam organisasi

DISKUSI

Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Tangan Kita Berkarya. Nilai koefisien regresi rekrutmen sebesar 0,287 dengan signifikansi 0,019 mengindikasikan bahwa semakin baik proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan, semakin tinggi pula kecenderungan peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa rekrutmen bukan hanya aktivitas administratif untuk mengisi kekosongan jabatan, melainkan mekanisme strategis untuk memastikan kesesuaian awal antara kebutuhan pekerjaan dan karakteristik calon karyawan. Ketika informasi lowongan disampaikan secara jelas, sumber rekrutmen dipilih secara tepat, dan prosedur penerimaan

dilakukan secara terbuka, perusahaan memiliki peluang lebih besar memperoleh karyawan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Hasil ini sejalan dengan Sutanto dan Kurniawan (2016) yang menegaskan bahwa rekrutmen berperan dalam membentuk kualitas tenaga kerja dan berdampak pada pencapaian kinerja organisasi. Temuan ini juga mendukung Oaya et al. (2017) yang menyatakan bahwa strategi rekrutmen yang tepat dapat memperkuat kinerja karyawan karena organisasi mampu menarik kandidat yang relevan dengan kebutuhan operasional.

Dalam konteks PT Tangan Kita Berkarya, pengaruh rekrutmen yang signifikan dapat dipahami karena perusahaan membutuhkan karyawan yang tidak hanya memenuhi persyaratan formal, tetapi juga memiliki kesesuaian dengan karakter pekerjaan dan budaya organisasi. Rekrutmen yang kurang terarah berisiko menghasilkan ketidaksesuaian kompetensi, tingginya adaptasi ulang, dan rendahnya produktivitas pada tahap awal bekerja. Sebaliknya, proses rekrutmen yang lebih selektif sejak awal dapat memperkecil kesenjangan antara kemampuan karyawan dan standar pekerjaan. Pahos dan Galanaki (2019) menjelaskan bahwa praktik staffing yang tepat dapat meningkatkan kinerja karena organisasi mampu menempatkan individu sesuai usia, kemampuan, dan karakteristik pekerjaan. Syafaruddin (2024) juga menekankan bahwa rekrutmen yang dikaitkan dengan kebutuhan jabatan dapat memperkuat kontribusi karyawan setelah mereka memasuki organisasi. Dengan demikian, rekrutmen pada penelitian ini dapat diposisikan sebagai pintu awal pembentukan kinerja karena kualitas karyawan yang masuk akan menentukan efektivitas proses kerja berikutnya.

Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,331 dan signifikansi 0,009. Nilai ini menunjukkan bahwa seleksi memiliki kontribusi yang lebih besar dibandingkan rekrutmen dalam menjelaskan kinerja karyawan. Artinya, setelah perusahaan berhasil menarik pelamar melalui rekrutmen, proses seleksi menjadi tahap penting untuk memastikan bahwa calon karyawan yang diterima benar-benar memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, dan kesesuaian dengan kebutuhan jabatan. Seleksi yang objektif memungkinkan perusahaan mengurangi risiko kesalahan penerimaan karyawan, terutama pada posisi yang membutuhkan ketelitian, tanggung jawab, dan kemampuan bekerja dalam tim. Hasil ini mendukung Sofiah dan Lubis (2023) yang menemukan bahwa seleksi yang baik dapat meningkatkan kinerja karena perusahaan lebih mampu memilih kandidat yang sesuai dengan standar pekerjaan. Temuan ini juga sejalan dengan Nindiya dan Nasution (2023) yang menegaskan bahwa seleksi

dan penempatan kerja berperan penting dalam mendorong efektivitas pelaksanaan tugas karyawan.

Secara praktis, pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan PT Tangan Kita Berkarya menunjukkan bahwa perusahaan perlu mempertahankan prinsip objektivitas dalam menilai kandidat. Seleksi yang hanya berfokus pada kelengkapan administrasi belum cukup untuk menjamin kinerja yang baik, sehingga perlu diperkuat melalui penilaian kompetensi, wawancara berbasis perilaku, dan kesesuaian pengalaman kerja. Vemil et al. (2023) menyatakan bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang terstruktur dapat memperbaiki kualitas karyawan karena organisasi mampu menyaring kandidat berdasarkan kebutuhan aktual. Pramestiatama dan Devi (2024) juga menemukan bahwa seleksi yang dikombinasikan dengan penempatan yang sesuai berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, seleksi dalam penelitian ini tidak hanya dipahami sebagai proses memilih pelamar terbaik, tetapi sebagai mekanisme pengendalian mutu SDM sebelum karyawan menjalankan pekerjaan. Semakin akurat perusahaan menilai kemampuan dan kesesuaian calon karyawan, semakin tinggi peluang perusahaan memperoleh karyawan yang mampu bekerja produktif, disiplin, dan bertanggung jawab.

Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan sumber daya manusia terbukti menjadi variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Koefisien regresi sebesar 0,396 dengan signifikansi 0,001 menunjukkan bahwa peningkatan kegiatan pengembangan SDM memberikan dampak paling kuat dibandingkan rekrutmen dan seleksi. Temuan ini logis karena kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kualitas awal saat diterima bekerja, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan meningkatkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. Pengembangan SDM melalui pelatihan, pembinaan, evaluasi kerja, dan kesempatan peningkatan keterampilan membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan tugas, teknologi, dan standar layanan. Sendawula et al. (2018) menemukan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Salju (2023) juga menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karena karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang lebih relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Temuan ini memperlihatkan bahwa PT Tangan Kita Berkarya perlu menjadikan pengembangan SDM sebagai agenda strategis, bukan sekadar kegiatan pelatihan rutin. Nilai rata-rata pengembangan SDM dalam hasil deskriptif relatif lebih rendah dibandingkan variabel lain, namun pengaruhnya justru paling kuat terhadap kinerja. Kondisi ini menunjukkan adanya

ruang perbaikan yang penting. Jika kesempatan pelatihan, pendampingan kerja, dan pengembangan karier diperluas secara lebih merata, peningkatan kinerja karyawan berpotensi menjadi lebih besar. Rajasa et al. (2024) menjelaskan bahwa program training and development yang terarah dapat memperbaiki kemampuan kerja dan produktivitas karyawan. Wulansari dan Mathori (2026) juga menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara berkelanjutan berkontribusi terhadap peningkatan performa. Selain itu, Yunita dan Mon (2023) menunjukkan bahwa training and development perlu didukung oleh kebijakan organisasi agar hasilnya berdampak nyata pada kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menghubungkan program pengembangan dengan kebutuhan kompetensi, target pekerjaan, dan evaluasi hasil kerja.

Pengaruh Simultan Rekrutmen, Seleksi, dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan

Secara simultan, rekrutmen, seleksi, dan pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Tangan Kita Berkarya. Nilai F hitung sebesar 32,687 dengan signifikansi 0,000 membuktikan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan perubahan kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,671 menunjukkan bahwa 67,1% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh rekrutmen, seleksi, dan pengembangan SDM. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kinerja karyawan tidak terbentuk dari satu aktivitas MSDM yang berdiri sendiri, tetapi dari rangkaian proses yang saling terhubung. Rekrutmen berfungsi menarik calon karyawan yang sesuai, seleksi memastikan kandidat terbaik diterima, sedangkan pengembangan SDM menjaga agar kompetensi karyawan terus meningkat setelah bekerja. Rodjam et al. (2020) menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja melalui penguatan kepuasan dan efektivitas kerja. Alsafadi dan Altahat (2021) juga menunjukkan bahwa praktik MSDM berhubungan dengan kinerja karyawan ketika organisasi mampu mengelola faktor-faktor internal secara konsisten.

Hasil simultan ini memberikan implikasi bahwa PT Tangan Kita Berkarya perlu membangun sistem MSDM yang terpadu. Rekrutmen yang baik tidak akan menghasilkan kinerja optimal apabila seleksi tidak objektif atau pengembangan SDM tidak berkelanjutan. Sebaliknya, pengembangan SDM akan lebih efektif jika karyawan yang dikembangkan sejak awal memang telah direkrut dan diseleksi berdasarkan kebutuhan pekerjaan. Munaty et al. (2022) menemukan bahwa rekrutmen, seleksi, dan pelatihan secara bersama-sama memiliki

hubungan positif dengan kinerja karyawan. Pradhan dan Jena (2017) menegaskan bahwa kinerja karyawan mencakup kualitas kerja, penyelesaian tugas, perilaku adaptif, dan kontribusi terhadap organisasi, sehingga peningkatannya membutuhkan dukungan sistemik dari berbagai praktik MSDM. Dengan demikian, temuan penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan di PT Tangan Kita Berkarya perlu diarahkan pada pembenahan menyeluruh mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, penyaringan kandidat, sampai pengembangan kompetensi setelah karyawan bergabung. Strategi ini penting agar perusahaan tidak hanya memperoleh karyawan yang tepat, tetapi juga mampu mempertahankan dan meningkatkan kapasitas kerja mereka secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Tangan Kita Berkarya. Hal ini menunjukkan bahwa proses pencarian dan penarikan calon karyawan yang dilakukan secara tepat mampu meningkatkan peluang perusahaan memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan jabatan. Rekrutmen yang jelas, terbuka, dan sesuai kualifikasi pekerjaan akan membantu perusahaan mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi awal, motivasi kerja, dan kesiapan untuk berkontribusi terhadap pencapaian target organisasi. Seleksi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa seleksi tidak hanya berfungsi sebagai tahap administratif dalam penerimaan karyawan, tetapi juga sebagai mekanisme penting untuk memastikan kesesuaian antara kemampuan, pengalaman, karakter, dan tuntutan pekerjaan. Semakin objektif dan terstruktur proses seleksi yang diterapkan, semakin besar peluang perusahaan menempatkan karyawan yang mampu bekerja secara efektif, disiplin, dan bertanggung jawab.

Pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta menjadi salah satu aspek penting dalam peningkatan kapasitas kerja. Program pengembangan yang dilakukan melalui pelatihan, pembinaan, pendampingan, dan peningkatan keterampilan mampu membantu karyawan menyesuaikan diri dengan kebutuhan pekerjaan yang terus berkembang. Dengan adanya pengembangan yang berkelanjutan, karyawan tidak hanya mampu menyelesaikan tugas rutin, tetapi juga lebih siap menghadapi perubahan, meningkatkan produktivitas, dan memperbaiki kualitas hasil kerja.

Secara simultan, rekrutmen, seleksi, dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, peningkatan kinerja tidak dapat dilepaskan dari keterpaduan antara proses memperoleh karyawan yang tepat, memilih

karyawan yang sesuai, dan mengembangkan kemampuan karyawan secara berkelanjutan. Ketiga variabel tersebut membentuk satu sistem manajemen sumber daya manusia yang saling melengkapi, sehingga perusahaan perlu memandangnya sebagai strategi terpadu, bukan sebagai aktivitas yang berdiri sendiri.

Implikasi dari penelitian ini adalah PT Tangan Kita Berkarya perlu memperkuat sistem pengelolaan sumber daya manusia secara lebih terarah. Perusahaan disarankan untuk menyusun standar rekrutmen yang sesuai dengan kebutuhan jabatan, menerapkan proses seleksi yang lebih objektif, serta mengembangkan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan kerja karyawan. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, atau budaya organisasi agar pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih komprehensif

REFERENSI

- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: The role of job satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519-529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
- Andini, F., & Juanda, A. (2025). Pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) KC Tangerang Selatan 15400. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 3(9). <https://doi.org/10.61722/jiem.v3i9.6654>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Girsang, R. M., Tarigan, W. J., & Sipayung, T. (2023). The effect of recruitment and selection on employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 84-95. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1243>
- Hadaitana, D., & Iqbal, M. A. (2023). The effect of training and development on employee performance with mediation of employee satisfaction. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(4), 436-447. <https://doi.org/10.38035/ijam.v1i4.161>
- Hendriyanto, F., & Puspasari, A. (2024). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Bhakti Kartini Bekasi. *GLOBAL: Jurnal Lentera BITEP*, 2(5). <https://doi.org/10.59422/global.v2i05.510>
- Ihsani, I. M., & Rini, H. P. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kebonrojo Surabaya. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(1), 75. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i1.2786>
- Iskandar, A. A., & Tedim, O. (2022). The effect of employee training and development on employee performance of the Department of Education, Youth and Sports in Labuan Bajo, West Manggarai. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5(3). <https://doi.org/10.33258/birci.v5i3.6320>
- Lolowang, M. G., Adolfini, A., & Lumintang, G. (2016). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT Berlian Kharisma Pasifik Manado. *Jurnal EMBA*, 4(2). <https://doi.org/10.35794/emba.4.2.2016.12546>

- Munaty, S., Dandono, Y. R., & Setiasih, S. (2022). The effect of recruitment, selection and training process on employee performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 1(1), 37-51. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v1i1.331>
- Nindiya, M., & Nasution, I. H. (2023). The effect of recruitment, selection, and placement of work positions on employee performance. *MAR-Ekonomi: Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Rumpun Ilmu Ekonomi*, 2(1), 48-58. <https://doi.org/10.58471/mar-ekonomi.v2i1.218>
- Oaya, Z. C. T., Ogbu, J., & Remilekun, G. (2017). Impact of recruitment and selection strategy on employees' performance: A study of three selected manufacturing companies in Nigeria. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 32-43. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.33.2003>
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2019). Staffing practices and employee performance: The role of age. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 7(1), 93-112. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2018-0007>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Pramestiatama, I. F., & Devi, A. O. T. (2024). Pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Excellence Qualities Yarn. *Jurnal Teknik Mesin, Industri, Elektro dan Informatika*, 3(3), 223-251. <https://doi.org/10.55606/jtmei.v3i3.4219>
- Rajasa, R., Pradila, T., Pratama, Y., Putra, R. D., Ramadhan, W. A. F., & Rifai, A. A. (2024). The effect of training and development programs on employee performance PT Victoria Care Indonesia. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 3(7), 1447-1454. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v3i7.10154>
- Rodjam, C., Thanasrisuebwong, A., Suphuan, T., & Charoenboon, P. (2020). Effect of human resource management practices on employee performance mediating by employee job satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 37-47. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.05>
- Salju, S. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia Cabang Palopo. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi*, 3(2), 231-240. <https://doi.org/10.47709/jebma.v3i2.2596>
- Sendawula, K., Kimuli, S. N., Bananuka, J., & Muganga, G. N. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1470891. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Sofiah, E., & Lubis, K. S. (2023). Analysis of recruitment and selection in improving employee performance in Elyogroup Medan. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 6(3), 3005-3019. <https://doi.org/10.31538/ijse.v6i3.3467>
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2016). The impact of recruitment, employee retention and labor relations to employee performance on batik industry in Solo City, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17(2), 375-390. <https://doi.org/10.33736/ijbs.531.2016>
- Syafaruddin, S. (2024). Recruitment, job placement and employee performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(3), 179-190. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i3.163>

- Vemil, V., Nirwana, I., & Yeni, A. (2023). Pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan di PT AIC Jaya Kota Sawahlunto. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 176-184. <https://doi.org/10.55606/jekombis.v2i1.990>
- Wulansari, P., & Mathori, M. (2026). The effect of employee training and development on employee performance. *Research Horizon*, 6(2), 759-770. <https://doi.org/10.54518/rh.6.2.2026.1075>
- Yunita, M., & Mon, M. D. (2023). The effect of training and development, compensation and organizational policies on the performance of employees of the Regional Revenue Agency of Riau Islands Province. *Maker: Jurnal Manajemen*, 9(2), 208-219. <https://doi.org/10.37403/mjm.v9i2.594>