

PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI, DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA STUDI KASUS PADA PT REASURANSI XYZ

Verena Fiorina Indreswari¹; Stefanus Murti Sri Sadana²

Perbanas Institute

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh rekrutmen, seleksi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan divisi klaim PT XYZ Reasuransi Tbk. Analisis ini menggunakan variabel bebas yaitu rekrutmen, seleksi, dan pelatihan, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Sampel penelitian ini berjumlah 30 karyawan divisi klaim PT XYZ Reasuransi Tbk. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner online dan diolah dengan menggunakan SPSS versi 26. Data dianalisis dengan menggunakan metode statistik regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) variabel rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) variabel seleksi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan (3) variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji koefisien determinasi menghasilkan Adjusted R Square sebesar 82 persen yang menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara variabel dependen yaitu kinerja karyawan dengan variabel independen yaitu rekrutmen, seleksi, dan pelatihan. Sisanya sebesar 12 persen dipengaruhi oleh variabel lain selain dari penelitian ini.

Kata Kunci: Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, dan Kinerja Karyawan.

I. PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 sempat membuat perekonomian dunia porakporanda. Sejumlah negara bahkan menderita pertumbuhan ekonomi yang negatif. Indonesia menjadi salah satu negara yang kegiatan ekonominya paling terkena imbas dari Invasi virus tersebut. Banyak perusahaan yang terganggu kinerjanya, terlebih kinerja buruh yang cenderung sulit dikontrol akibat diberlakukannya sistem Work from Home demi terpatuhinya protokol kesehatan. Salah satu industri yang kinerjanya terganggu adalah perasuransian. Sektor asuransi merupakan bisnis global yang kinerjanya memberi pengaruh pada perekonomian dunia dan tetap berdampak terhadap negara-negara yang tidak mengalami Corona (Salsabila & Indayani, 2022).

PT XYZ Reasuransi Tbk adalah satu dari sekian banyak perusahaan yang terkena dampak pandemi Covid-19. Namun, pemain reasuransi yang berlokasi di daerah Menteng, Jakarta Pusat ini justru masih mampu menjaga kinerjanya di kala pemisahan-perusahaan lain, terutama yang beroperasi di ranah asuransi kebanyakan mengalami kelambatan pertumbuhan. Berdasarkan data yang diperoleh, perusahaan reasuransi tersebut memperoleh rating A+ dari Fitch Ratings Indonesia untuk peringkat National Insurer Financial Strength yang diperoleh sejak 2021 dan terakhir kali diafirmasi pada 30 November 2022. Terdapat sejumlah faktor penggerak pemerinkatan tersebut. Menurut Fitch Ratings, pengelolaan beban XYZ dinilai membaik. Rasio modal berbasis risiko XYZ juga terbilang baik. Lebih lanjut, profil bisnis XYZ termasuk kategori moderat di mana waralaba bisnisnya memadai, profil risikonya sederajat dengan sektor

reassurance dalam negeri, dan diversifikasi bisnisnya yang terbatas. Selain itu, penerimaan premi oleh XYZ juga kembali tumbuh yang mana dipicu oleh pemulihan ekonomi pasca pandemi Covid-19.

Kemampuan XYZ untuk meraih target positif sebagai salah satu perusahaan reasuransi terbaik di Indonesia meski sedang dilanda Corona merupakan pertanda keseriusan XYZ dalam mengupayakan kooptimalan kinerja bisnisnya. Capaian positif oleh XYZ tentu menjadi impian bagi semua organisasi dan agar dapat mencapainya, organisasi tentu saja bergantung pada prestasi kerja atau kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Kinerja dalam konteks ini dapat dipahami sebagai hasil kerja yang digalakan karyawan baik dari segi mutu maupun jumlah dan sesuai dengan harapan perusahaan.

Setiap organisasi perlu memberi perhatian maksimal pada pengelolaan kinerja karyawan sebab karyawan adalah pengendali utama yang bertanggung jawab atas nasib bisnis di masa mendatang. Mengelola kinerja berarti menentukan hasil yang harus dicapai setiap individu serta arahan yang harus mereka tempuh dengan didasarkan pada sasaran dan tujuan yang telah dirumuskan (Armstrong, 2017). Keunggulan kinerja karyawan biasanya dipengaruhi oleh hal-hal seperti semangat, kenyamanan, dan kepuasan karyawan saat bekerja. Kemudian, bukan hanya soal semangat dan kepuasan kerja, tercapainya kinerja karyawan agar sesuai dengan yang diharapkan perusahaan juga melibatkan berbagai faktor lainnya seperti tingkat pengetahuan, kemampuan, keterampilan, etika, dan pengalaman kerja yang dimiliki karyawan. Arta (2023) menyimpulkan bahwa kinerja yang optimal juga didukung oleh kemampuan individu untuk beradaptasi di lingkungan kerja yang berdampak pada peningkatan kecerdasan emosional dalam mengatasi persoalan-persoalan di dunia kerja.

Sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah perusahaan sangat memengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri. Hal ini harus diperhatikan secara intens karena faktor-faktor dari dalam dan luar perusahaan akan memberi pengaruh pada sumber daya manusia dalam konteks prestasi

kerja, dedikasi, loyalitas, dan kecintaan terhadap pekerjaan dan perusahaan (Marwah & Sadana, 2022). Terkait hal ini, SDM sebagai penghasil kinerja merupakan aset yang harus dikelola secara strategis untuk membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif. Rekrutmen, seleksi, dan pelatihan menjadi tiga langkah awal dalam manajemen SDM untuk menentukan dan mengembangkan SDM yang berpotensi memiliki kinerja bagus.

Pada tahap rekrutmen, organisasi melakukan proses pencarian dan pembujukan kandidat-kandidat pegawai yang sesuai untuk mengisi posisi-posisi jabatan yang kosong (Hasibuan, 2019). Pihak perekrut dapat memperoleh kandidat-kandidat pegawai baik dari lingkup eksternal maupun internal perusahaan. Proses rekrutmen yang dilakukan secara efektif akan membantu organisasi dalam menemukan kandidat pegawai dengan kinerja baik (Dessler, 2016). Rekrutmen yang sukses ditunjukkan dengan banyaknya kandidat pegawai yang melamar pekerjaan di perusahaan yang bersangkutan sehingga perusahaan tersebut dapat lebih leluasa dalam memilih tenaga kerja yang diinginkan (Kasmir, 2019). Jika tidak dilakukan dengan benar, rekrutmen hanya akan berbuah percuma dan membuang-buang biaya (Widyani & Putra, 2020).

Kemudian, di tahap seleksi, perekrut memilih kandidat mana saja yang cocok untuk dipekerjakan (Kasmir, 2019). Penyeleksian kandidat pekerja dilaksanakan dengan mengacu pada kriteria-kriteria karyawan yang telah ditentukan. Dessler (2016) menyatakan bahwa proses seleksi ditujukan untuk mencapai keserasian antara pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kompetensi lain yang tertera di analisis pekerjaan dengan kapabilitas yang dimiliki kandidat pegawai. Apabila kecocokan tersebut terwujud maka kandidat pegawai nantinya akan berkinerja lebih baik dan efektif (Dessler, 2016).

Lalu, diperlukan pula program pelatihan untuk mendidik karyawan agar mampu berkinerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan menerapkan pelatihan dengan melakukan pengajaran karyawan baru atau yang ada saat ini mengenai keterampilan mendasar yang dibutuhkan untuk

melaksanakan pekerjaan mereka. Apabila karyawan tidak diberi pelatihan maka mereka tidak mengerti hal apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana melakukan hal-hal tersebut terkait pekerjaan mereka (Dessler, 2016). Salah satu tujuan utama dari pelatihan yaitu untuk meningkatkan keterampilan, loyalitas, dan motivasi kerja pegawai yang dibutuhkan untuk membuahkan hasil kerja yang baik (Kasmir, 2019).

Perekrutan, penyeleksian, dan pelatihan memang sudah menjadi langkah-langkah yang sangat fundamental untuk menciptakan kinerja SDM. Sama halnya dengan yang dilakukan XYZ. Akan tetapi, jika disimak dari hasil riset para peneliti terdahulu, masih terdapat banyak hasil yang bervariasi tentang apakah proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan benar-benar memberi dampak yang meyakinkan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dilihat dari hasil penelitian Widayani dan Putra (2020), rekrutmen berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Sama halnya dengan hasil riset oleh Sakeon dan Uhing (2019). Akan tetapi, hasil penelitian Panaha dkk (2022) dan Sitepu dkk (2022) mengungkap bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan dari rekrutmen untuk kinerja karyawan. Sementara itu, Melyer (2020) dalam riset yang ia lakukan menyimpulkan bahwa rekrutmen memberi pengaruh negatif dan signifikan pada kinerja karyawan. Ini berarti peningkatan pelaksanaan rekrutmen justru menurunkan kinerja karyawan.

Caniago dkk (2023) dalam risetnya membuktikan bahwa seleksi tidak memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Di sisi lain, hasil penelitian Hairera dkk (2023) mengindikasikan bahwa seleksi mempunyai dampak negatif yang signifikan untuk kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Fitri dkk (2021) yang mengikhtisarkan bahwa kinerja karyawan justru dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh seleksi. Artinya, semakin baik pelaksanaan seleksi yang diterapkan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Hasil serupa juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Dinantara (2019).

Studi kasus terkait pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan juga telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Hasil penelitian Sulu dkk (2022) menunjukkan bahwa pelatihan memengaruhi kinerja secara negatif dan signifikan. Kuruppu (2021) menarik kesimpulan bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan dari pelatihan untuk kinerja karyawan. Dalam riset yang dilakukan oleh Khaerani dkk (2022), ditemukan hasil bahwa pelatihan tidak memberi dampak yang signifikan pada kinerja karyawan. Menurut hasil penelitian Afroz (2018), pelatihan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil riset Laing (2021) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh pelatihan. Maknanya, semakin tinggi pelaksanaan pelatihan, maka tidak memberi efek apapun pada kinerja karyawan. Namun, jika dilihat dari hasil penelitian oleh Dewl dan Rahmawati (2020), pelatihan secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan.

Hasil dari studi-studi di masa silam pada beberapa organisasi memperlihatkan secara gamblang adanya inkonsistensi. Maka dari itu, masih perlu dilakukan pengkajian ulang untuk menemukan faktor-faktor yang dapat memberi dampak terbaik dalam peningkatan kinerja SDM. Oleh sebab itu, penulis memutuskan untuk meriset bagaimana pengaruh rekrutmen, seleksi, dan pelatihan pada kinerja karyawan. Studi ini diterapkan pada karyawan XYZ terutama karyawan yang menjabat di divisi klaim. Ini karena divisi klaim adalah salah satu bagian perusahaan yang paling utama dalam menjalankan kegiatan bisnis asuransi sehari-hari, yaitu memastikan bahwa klaim yang diajukan nasabah ditindaklanjuti secara cepat dan tepat.

II. TINJAUAN LITERATUR

Rekrutmen menurut Dessler dan Chhinzer (2020) merupakan suatu proses yang dilaksanakan perekrut yakni proses pencarian atau penarikan pelamar kerja untuk menempati posisi yang sedang kosong atau dibutuhkan dalam organisasi. Kasmir (2019) memaparkan bahwa rekrutmen dimaknai sebagai aktivitas penarikan tenaga kerja supaya mereka berminat melamar di

organisasi terkait dan berdasarkan kualifikasi yang diinginkan organisasi tersebut. Rekrutmen berarti upaya menemukan calon karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan. Pelaksanaan rekrutmen ditujukan untuk memperoleh sumber tenaga kerja potensial sesuai harapan perusahaan, mendapatkan pelamar-pelamar yang memenuhi syarat, menentukan kriteria minimal yang harus dimiliki kandidat pegawai, dan memenuhi kebutuhan seleksi. Jika diterapkan secara efektif dan efisien, rekrutmen tentunya akan membantu perusahaan untuk menemukan calon karyawan dengan kinerja yang baik.

Hasibuan (2016) dalam Novellya dan Somantri (2020) menjelaskan beberapa dimensi rekrutmen. Pertama, dasar rekrutmen, yakni menetapkan spesifikasi pekerjaan yang ada dalam lowongan pekerjaan sehingga mudah dipahami pelamar kerja dan kemudian akan membuat para kandidat tertarik untuk memasukkan lamaran mereka. Perusahaan juga menentukan kelengkapan data kandidat seperti identitas diri, kondisi fisik, pengalaman kerja, dan keterangan lainnya. Pada dimensi ini, indikator yang digunakan yaitu deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan kelengkapan data kandidat. Dimensi kedua, sumber rekrutmen, yakni menentukan apakah kandidat karyawan direkrut secara internal atau eksternal. Sumber internal dilakukan dengan cara memutusai karyawan sesuai dengan spesifikasinya sedangkan sumber eksternal diambil dari luar perusahaan seperti instansi pendidikan, serikat buruh, atau yang lainnya. Terkait dimensi tersebut, indikator yang digunakan adalah pemilihan sumber, perguruan tinggi, internet, dan job fair. Dimensi ketiga, metode rekrutmen, yakni menentukan apakah rekrutmen dilakukan secara terbuka (untuk umum) atau tertutup (untuk orang tertentu saja seperti kerabat dan rekan). Metode yang digunakan akan memengaruhi jumlah lamaran yang masuk ke perusahaan. Pada dimensi ini, indikatornya terdiri atas pemilihan metode dan keberagaman. Penulis memilih teori oleh Hasibuan untuk mengukur rekrutmen karena teori ini sesuai dengan yang diterapkan XYZ, yakni memperoleh tenaga karyawan dari kerjasama dengan perguruan tinggi, internet, dan bursa kerja.

Seleksi ialah suatu proses pemilihan di antara sejumlah individu yang telah direkrut untuk memenuhi lowongan pekerjaan yang ada (Dessler dan Chhinzer, 2020). Simamora (2004) dalam Panaha dkk (2022) berpendapat bahwa seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar kerja yang paling tepat memenuhi kriteria posisi yang tersedia di perusahaan. Berdasarkan pendapat Hasibuan (2019), seleksi didefinisikan sebagai sebuah proses pemilihan kandidat-kandidat karyawan untuk menjadi karyawan perusahaan. Secara garis besar, seleksi berarti memilih kandidat yang paling memenuhi syarat pekerjaan yang ditawarkan perusahaan. Proses seleksi mempunyai beberapa tujuan umum, yakni untuk memperoleh pegawai yang jujur dan bermoral baik, memperoleh pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, memperoleh pegawai yang mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan sehingga selalu membela kepentingan perusahaan, memperoleh pegawai yang setia, dan memperoleh pegawai yang inovatif dan bermotivasi (Kasmir, 2019). Di sisi lain, pelaksanaan seleksi memiliki tujuan khusus pula, di antaranya, untuk merebut pegawai dari perusahaan kompetitor dan mencari pegawai yang berpengalaman (Kasmir, 2019).

Beberapa dimensi dan indikator untuk mengukur seleksi menurut penjelasan oleh Mangkunegara (2017) dalam Lodeva (2022). Pertama, tes pengetahuan akademik, yakni tes yang ditujukan untuk mengetahui sejauh mana tingkat pengetahuan akademik yang dimiliki kandidat karyawan. Pengetahuan yang dikuasai harus selaras dengan bidang dan tingkat pendidikan kandidat. Indikator yang dipakai antara lain, latar belakang pendidikan dan tingkat pengetahuan calon pegawai. Kedua, tes psikologi, yakni tes yang ditujukan untuk mengetahui bakat, emosi, kemampuan potensial, kepribadian, minat, motivasi, dan kemampuan khusus lainnya yang dimiliki kandidat karyawan. Indikator yang dipakai adalah tes bakat, tes potensi akademik, dan tes kepribadian. Ketiga, wawancara, yakni salah satu tahapan seleksi yang dilakukan untuk mengetahui lebih dalam tentang pribadi kandidat karyawan. Indikatornya terdiri dari

proses sebelum wawancara, selama wawancara, dan sesudah wawancara. Teori oleh Mangkunegara ini dipilih sebagai alat ukur seleksi karena teori tersebut menekankan pemilihan kandidat berdasarkan kompetensi, yaitu tingkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku, yang tentunya sangat menentukan kualitas SDM.

Pelatihan adalah proses pembekalan diri pegawai dengan meningkatkan pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan perilaku mereka (Kasmir, 2019). Dessler dan Chhinzer (2020) mengiktisarkan pelatihan sebagai proses pengajaran karyawan mengenai keterampilan atau kompetensi dasar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan proses memfasilitasi karyawan dengan kompetensi yang mereka butuhkan dalam bekerja. Tujuan utama dari diberlakukannya pelatihan yakni supaya karyawan memperoleh keterampilan yang diperlukan sebelum akhirnya bekerja. Tujuan lainnya yaitu untuk membuat karyawan terbiasa dengan pekerjaan mereka (Kasmir, 2019).

Dimensi-dimensi yang membentuk pelatihan dalam artikel ini dikutip berdasarkan penjabaran Kirkpatrick (1975) dalam Tamsuri (2022). Pertama, reaksi, yakni mengukur seberapa puas peserta terhadap pelatihan yang diselenggarakan. Beberapa indikator yang dapat diukur di antaranya, kualitas materi, fasilitas yang disediakan, metode, media pembelajaran, pelatih, dan jadwal kegiatan. Kedua, pembelajaran, yakni mengukur sejauh mana capaian instruksional yang diraih peserta. Ada tiga indikator yang biasa diukur, yaitu pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Ketiga, perilaku, yakni mengukur seberapa besar perubahan perilaku peserta setelah mengikuti pelatihan. Indikator-indikator yang dilihat yaitu kemampuan peserta dalam mengaplikasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap terhadap pekerjaan sehari-hari. Keempat, hasil, yakni mengukur dampak pelatihan terhadap peserta, organisasi, dan lingkungan sekitar. Hasil tersebut dapat dilihat dari berbagai indikator seperti produktivitas, kinerja, kedisiplinan, efisiensi, dan laba. Penulis menggunakan teori

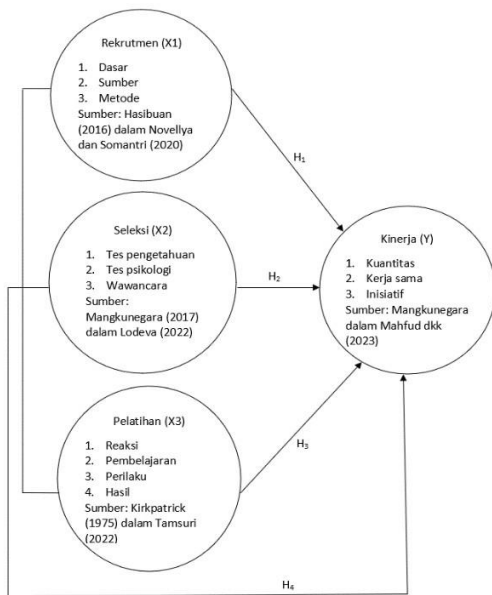
milik Kirkpatrick untuk mengukur pelatihan di XYZ sebab teori tersebut masih sangat relevan dan banyak digunakan. Teori ini juga terperinci dalam mengukur perkembangan karyawan dari segi reaksi, perubahan dalam diri karyawan, dan tingkat profit yang diperoleh perusahaan serta efek program pelatihan kepada berbagai pemangku kepentingan.

Kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja individu dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan berpatokan pada kapabilitas, pengalaman, komitmen, dan waktu (Hasibuan, 2019). Sementara itu, kinerja menurut Robbins & Judge (2019) ialah gabungan antara efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas-tugas inti dari suatu pekerjaan. Armstrong (2021) mengemukakan, kinerja melingkupi perilaku dan hasil di mana kinerja yang baik tidak hanya mengacu pada hasil yang mereka berikan tetapi juga bagaimana mereka meraih hasil tersebut. Kinerja tidak berupa hasil akhir suatu pekerjaan saja tetapi harus juga mencakup sebaik apa cara yang digunakan individu untuk menyelesaikan tanggung jawabnya. Kinerja diukur untuk memperoleh informasi tentang apakah karyawan telah mencapai target yang diharapkan perusahaan.

Disadur dari penjelasan Armstrong (2021), terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi kinerja. Pertama, individu, yang mana membutuhkan tingkat pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan keterlibatan yang tepat untuk berkinerja secara efektif. Kedua, pekerjaan individu, yang mana harus dirancang untuk memberikan kesempatan menerapkan dan mengembangkan keterampilan, dan pekerjaan juga harus memberikan tingkat kebebasan yang sesuai dalam melaksanakan pekerjaan. Ketiga, manajer, yang mana harus memimpin, memberi dukungan, dan bertindak sebagai pelatih dan mentor sebagaimana diperlukan. Keempat, kelompok kerja, yang anggotanya dapat memberikan pengaruh positif atau negatif yang kuat terhadap sikap, perilaku, dan kinerja individu. Kelima, organisasi, yang mana harus memberikan visi yang kuat, terpadu dan menerapkan sistem kerja yang memfasilitasi kinerja tinggi.

Ada beberapa hal yang menjadi dimensi kinerja menurut Mangkunegara dalam Mahfud dkk (2023). Pertama, kuantitas, yakni erat kaitannya dengan jumlah produk yang berhasil diselesaikan karyawan sehingga mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Indikator yang diukur yaitu kecepatan dan target kerja. Kedua, kerjasama, yakni merujuk pada upaya bersama-sama antarindividu atau antarkelompok dalam meraih tujuan perusahaan dengan indikator jalinan kerjasama dan kekompakan. Ketiga, inisiatif, yakni merujuk pada ide untuk bertindak secara baru atau berbeda tetapi tetap dengan tujuan yang sama, yaitu menyelesaikan pekerjaan sehingga tercapailah tujuan perusahaan. Indikator yang dapat diukur terdiri atas kemauan dan kemandirian.

Riset ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana dampak rekrutmen, seleksi, dan pelatihan pada kinerja karyawan divisi klaim XYZ.



Gambar 1. Kerangka Berpikir Dampak Rekrutmen, Seleksi, dan Pelatihan pada Kinerja Karyawan Divisi Klaim XYZ Reasuransi

Dilihat dari hasil riset Sakeon dan Uhing (2019), rekrutmen memberi dampak yang positif dan signifikan kepada kinerja karyawan. Hal serupa ditemukan pula dalam riset Widayani dan Putra (2020). Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian Dinantara (2019) dan Fitri dkk (2021), seleksi berdampak positif

dan signifikan pada kinerja karyawan. Afroz (2018) berhasil membuktikan adanya dampak positif dan signifikan yang ditimbulkan pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Begitu juga dengan Dewi dan Rahmawati (2020) serta Kuruppu (2021). Menurut hasil penelitian oleh Liana (2021), rekrutmen, seleksi, dan pelatihan secara simultan berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₁ : Rekrutmen berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Seleksi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃ : Pelatihan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₄ : Rekrutmen, seleksi, dan pelatihan berdampak secara bersama-sama dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan divisi klaim XYZ. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi klaim XYZ yang berjumlah 30 orang. Dalam penelitian ini, sampel diambil dengan menggunakan teknik sensus (total sampling). Berkaitan dengan hal tersebut, jumlah sampel yang diambil untuk penelitian ini sama dengan jumlah populasi, yakni 30 orang.

Data yang digunakan dalam penelitian ini berjenis kuantitatif. Penelitian ini menggunakan sumber data primer. Perolehan data penelitian ini menggunakan teknik survei dengan menyebarkan kuesioner online melalui google form kepada karyawan divisi klaim XYZ.

Setiap butir kuesioner diuji keluakannya dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Alat ukur yang dipakai adalah skala Likert. Pada tahap pengolahan data, penulis menggunakan teknik analisis statistik deskriptif. Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan uji kelayak

model, uji parsial, dan uji koefisien determinasi. Seluruh proses pengolahan data dilakukan dengan bantuan program Microsoft Excel dan SPSS versi 26.

IV. TEMUAN DAN EMBAHASAN

Mayoritas karyawan divisi klaim XYZ berjenis kelamin perempuan, yaitu 17 orang atau 56,7%, sedangkan jumlah karyawan laki-laki sebanyak 13 orang atau 43,3%. Jika dilihat dari usia, karyawan divisi klaim XYZ paling banyak berada di rentang usia 26 hingga 35 tahun, yakni 19 orang atau setara dengan 63,3%. Jumlah paling sedikit berada di rentang usia 46 hingga 55 tahun yang berjumlah 2 orang atau 6,7%. Berdasarkan usia, karyawan divisi klaim XYZ kebanyakan baru bekerja antara 0 hingga 5 tahun dengan total 12 orang atau 40%. Karyawan dengan masa kerja terlama (lebih dari 15 tahun) menjadi minoritas karena hanya berjumlah 2 orang atau 6,7%. Dari segi latar belakang pendidikan, karyawan divisi klaim XYZ secara donunan memiliki pendidikan terakhir S1/ sederajat (23 orang atau 76,7%). Sementara itu, karyawan yang berpendidikan terakhir S2/ sederajat menjadi yang paling sedikit jumlahnya, yakni sebanyak 2 orang atau sama dengan 6,7%.

Tabel 1. Hasil Uji Kelayakan Model

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 717.740 | 3 | 239.247 | 45.165 | .000 ^b |
| | Residual | 137.727 | 26 | 5.297 | | |
| | Total | 855.467 | 29 | | | |

a. Dependent Variable: Y
 b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Rekrutmen, seleksi, dan pelatihan memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari fhitung yang lebih besar daripada ftabel, yaitu $45,165 > 2,975$. Dari hasil analisis data di atas, dapat dilihat pula bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil daripada tingkat signifikansi yang ditentukan ($0,000 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama rekrutmen, seleksi, dan pelatihan memberi

pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Parsial

| Coefficients ^a | | | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 7.276 | 4.420 | | 1.646 | .112 | | |
| | X1 | -.046 | .055 | -.067 | -.842 | .407 | .990 | 1.010 |
| | X2 | -.070 | .121 | -.085 | -.578 | .568 | .287 | 3.484 |
| | X3 | .517 | .077 | .982 | 6.685 | .000 | .287 | 3.483 |

a. Dependent Variable: Y

Dari tabel di atas, dapat dijabarkan bahwa rekrutmen secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, mengingat nilai t-hitung $< t$ -tabel ($-0,842 < 2,055$) dan nilai signifikansi yang melebihi tingkat 5% ($0,407 > 0,05$). Oleh karena itu, H1 tidak dapat diterima. Dalam konteks seleksi, dapat dilihat bahwa seleksi secara parsial juga tidak memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t-hitung $< t$ -tabel ($-0,578 < 2,055$) serta nilai signifikansinya yang lebih besar dari standar ($0,568 > 0,05$). Maka dari itu, H2 ditolak. Terkait pelatihan, dapat dinyatakan bahwa pelatihan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif. Hal ini dikarenakan nilai t-hitung $> t$ -tabel ($6,685 > 2,055$) dan nilai signifikansi $0,00 < 0,05$. Dengan demikian, H3 diterima.

Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Determinasi

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .916 ^a | .839 | .820 | 2.30156 |

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2
 b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel yang disajikan di atas, terlihat bahwa nilai adjusted R square sebesar 0,820. Hal ini menunjukkan bahwa rekrutmen, seleksi, dan pelatihan mampu menjelaskan atau memberi pengaruh sekitar 82% variasi dalam kinerja karyawan. Sisanya sebesar 18% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Dari riset yang telah dilakukan, ditemukan bahwa rekrutmen tidak memengaruhi peningkatan kinerja secara meyakinkan. Ini berarti proses rekrutmen untuk divisi klaim XYZ belum diterapkan secara

maksimal. Jika dilihat dari rekapitulasi responden, pemilihan sumber rekrutmen menjadi komponen rekrutmen dengan nilai terkecil yang mana dapat menjadi salah satu faktor yang memungkinkan perolehan kandidat karyawan yang kurang kompeten. Hasil tersebut selaras dengan hasil riset milik Panaha dkk (2022) yang menjelaskan bahwa proses rekrutmen yang masih bersifat standar, di mana calon karyawan tidak melewati proses khusus, akan mengakibatkan kompetensi tidak menjadi bagian yang berdampak pada kinerja karyawan. Akan tetapi, hasil penelitian ini tidak didukung hasil riset oleh Widayani & Putra (2020) yang mengatakan bahwa rekrutmen berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan.

Hasil serupa pada juga terjadi pada seleksi di mana seleksi tidak cukup memberi pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan di divisi klaim XYZ. Dari rekapitulasi jawaban responden, diketahui bahwa dimensi tes pengetahuan termasuk keterampilan pada tahap seleksi memperoleh nilai paling rendah. Dengan kata lain, penerapan tes tersebut belum terlaksana dengan baik sehingga kemungkinan besar berdampak pada tidak optimalnya proses seleksi calon karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang baik untuk divisi klaim XYZ. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Caniago dkk (2023). Di sisi lain, hasil penelitian penulis justru tidak didukung oleh hasil studi yang diungkap Dinantara (2019) di mana kinerja karyawan dipengaruhi secara positif signifikan oleh proses seleksi. Penerapan seleksi mempunyai probabilitas yang sangat tinggi dalam hal memperoleh karyawan dengan potensi kinerja yang sesuai harapan perusahaan.

Riset oleh penulis membuktikan bahwa pelatihan memengaruhi kinerja karyawan divisi klaim XYZ secara positif dan signifikan. Hasil ini sejalan dengan hasil riset oleh Kuruppu dkk (2021). Program pelatihan membantu perusahaan di industri apapun untuk memperbaiki kinerja karyawan. Namun, hasil riset oleh penulis tidak selaras dengan hasil riset oleh Laing (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak berhasil menambah keterampilan kerja karyawan

sehingga tidak berdampak signifikan pada kinerja karyawan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Pelaksanaan rekrutmen tidak berdampak signifikan kepada kinerja karyawan divisi klaim XYZ. Semakin tinggi atau rendah kualitas pelaksanaan rekrutmen tidak memberi pengaruh apapun pada peningkatan kinerja karyawan divisi klaim XYZ. Namun, setidaknya terdapat dimensi metode rekrutmen yang paling mendukung proses rekrutmen, yang mana termasuk kategori baik. Proses seleksi juga tidak berdampak signifikan kepada kinerja karyawan XYZ divisi klaim. Semakin tinggi atau rendah kelayakan proses seleksi tidak berpengaruh apapun terhadap peningkatan kinerja karyawan divisi klaim XYZ. Pada seleksi, dimensi yang setidaknya paling menunjukkan kualitas tertinggi yaitu wawancara yang tergolong baik. Kegiatan pelatihan berdampak positif dan signifikan kepada kinerja karyawan XYZ divisi klaim. Semakin tingginya kualitas program pelatihan yang diterapkan XYZ akan meningkatkan pula kinerja karyawan divisi klaim. Dimensi yang paling berpengaruh pada pelaksanaan pelatihan adalah pembelajaran dengan kategori sangat baik. Proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan secara simultan berdampak signifikan kepada kinerja karyawan divisi klaim XYZ. Apabila rekrutmen, seleksi, dan pelatihan dikolaborasikan dengan cara yang tepat maka akan membawa pengaruh yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pada proses rekrutmen, dimensi yang kualitasnya paling rendah adalah dimensi sumber rekrutmen terutama yang berkaitan dengan perguruan tinggi/program studi berakreditasi A. Untuk ke depannya, XYZ sebaiknya lebih mengutamakan kerja sama dengan kampus-kampus swasta berstatus unggul untuk memperoleh sumber tenaga kerja untuk divisi klaim yang setidaknya lebih meyakinkan kualitas pendidikannya. Pada proses seleksi, dimensi yang mendapatkan skor kualitas terendah ialah dimensi tes pengetahuan khususnya yang berhubungan dengan pengalaman kerja. Dalam hal ini,

XYZ ada baiknya lebih mengutamakan kandidat-kandidat karyawan divisi klaim yang sekurang-kurangnya mempunyai pengalaman dasar terkait posisi pekerjaan yang mereka lamar. Ini karena memilih kandidat-kandidat dengan latar belakang pengalaman yang relevan dapat membantu XYZ dalam menghemat biaya pelatihan dan mempercepat produktivitas karyawan divisi klaim. Pada penerapan pelatihan, dimensi reaksi karyawan terhadap program pelatihan menjadi dimensi yang nilai kualitasnya paling bawah terutama yang berhubungan dengan kejelasan materi pelatihan. XYZ hendaknya lebih meningkatkan kualitas materi pelatihan bagi divisi klaim dengan merancang materi yang lebih terstruktur dan tidak bertele-tele tetapi jelas maksudnya sehingga program pelatihan tidak sia-sia. Adanya materi yang lebih efektif dapat meningkatkan niat dan kemandirian belajar karyawan divisi klaim untuk lebih mendalami materi terkait keterampilan yang mereka butuhkan.

Berkaitan dengan kinerja, dimensi inisiatif karyawan adalah dimensi yang memperoleh skor kualitas terkecil, khususnya inisiatif dalam mengajukan ide atau gagasan. Untuk masalah tersebut, XYZ sebaiknya lebih memotivasi karyawan divisi klaim untuk mencurahkan ide-ide kreatif mereka. Salah satu hal yang dapat dilakukan misalnya, menciptakan dan mempertahankan budaya komunikasi yang terbuka, baik antarkaryawan maupun antara karyawan dan atasan, sehingga karyawan lebih nyaman dan percaya diri dalam mengutarakan gagasan-gagasan yang berpotensi besar menjadi kunci jawaban dari suatu masalah. Oleh karena itu, perlu dipastikan oleh pihak XYZ bahwa karyawan tidak merasa takut dikritik atau bahkan diremehkan ketika mengekspresikan cara berpikir mereka.

VI. BIBLIOGRAFI

- Afroz, N. N. (2018). Effects of training on employee performance - a study on banking sector, Tangail Bangladesh. *Global Journal of Economics and Business*, 4(1); 111 - 124. 10.12816/0048158
- Aris, A. (2022, December 1). *Fitch Afiriasi Peringkat IFS XYZ A+ Outlook Stabil*. Media Asuransi News. Diperoleh dari <https://mediaasuransinews.co.id/market/fitch-afiriasi-peringkat-ifs-xyz-a-outlook-stabil/>
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong on reinventing performance management: building a culture of continuous improvement*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of strategic human resource management (7th ed.)*. London: Kogan Page.
- Arta, D. N. C. Makduani, R., Rozi, F., Taufik, M., & Nusa, Y. (2023). Peran career adaptability terhadap emotional intelligence dan work values: Literature review. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 6(2); 1270-1279.
- Asosiasi Asuransi Umum Indonesia. (2023). *Asuransi Umum dan Reasuransi Tahun 2022*. Jakarta: Pengurus Bidang Statistik, Riset, dan Analisa AAUI.
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Ekonomi Indonesia 2020 Turun sebesar 2,07 Persen* (c-to-c). https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/02/05/1811/ekonomi-indonesia-2020-turun-sebesar-2-07-persen--c-to-c-.html&ved=2ahUKEwibveLmhtv_AhX3yDgGHVgHDd4QFnoECAgQAQ&usg=AOvVaw0_5kI964aZN6DP43LbFXhT
- Caniago, R. S. R., Hirna, D., & Aulia, A. (2023). Pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Teluk Sirih, Teluk Kabung Kecamatan Bungus Kota Padang. *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya (JPPISB)*, 2(1); 119-134. <https://doi.org/10.47233/jppisb.v2i1.719>
- David, F. R. & David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases*. (15th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

- Dessler, G., & Chhinzer, N. (2020). Human resources management in Canada. (14th ed.). North York: Pearson Canada Inc.
- Dewi, P. E. S., & Rahmawati, P. I. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan Munduk Moding Plantation Nature Resort and Spa. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(2); 221–230.
- Dinantara, M. D. (2019). THE ANALYSIS OF SELECTION AND TRAINING MODEL IN EFFORTS TO INCREASE EMPLOYEE PERFORMANCE PT. ARZURO HR PERFORMANCE. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Bussines*, 2(1); 61-70. 10.5281/zenodo.2533435
- Fitch Ratings. (2022, 30 November). Fitch Affirms XYZ Reasuransi Indonesia's National IFS at 'A+(idn)'; Outlook Stable. Fitch Ratings. Diperoleh dari <https://www.fitchratings.com/research/insurance/fitch-affirms-XYZ-reasuransi-indonesia-national-ifs-at-a-idn-outlook-stable-30-11-2022>
- Fitri, R. L., Handaru, A. W., & Yohana, C. (2021). The effect of recruitment, selection, and placement on employee performance. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(2); 90~97.
- Ghozali, I. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26 (Edisi 10). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, SP M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hairera, A. F., Djaelani, A. K., & Khalikussabir. (2023). Pengaruh Rekrutmen, Latar Belakang Pendidikan Dan Seleksi Terhadap Kinerja Pegawai (Study Pada Pegawai Perum Perhutani Perencanaan Hutan Wilayah Bojonegoro). *E-Jurnal Riset Manajemen*, 12(1); 862-870.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktek*. Depok : Rajawali Pres.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). Pengaruh Covid-19 Atas Kondisi Sosial Ekonomi Global 2020. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://pen.kemenukeu.go.id/in/page/sosialekonomiglobal&ved=2ahUKEwiihVWbhdv_AhV_xTgGHbvbBGcQFnoECCMQAQ&usq=AOvVaw3aF7O-1fGyOqxpBNcAbGmV
- Khaerani, R., Febriyantoro, M. T., Zulkifli., Suleman, D., Saputra, F., & Suyoto, Y. T. (2022). THE EFFECT OF COMPETENCE, TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. CITIBANK. *JEKMA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 1(3); 71-79.
- Kuruppu, C.L., Kavirathne, C.S. & Karunarathna, N. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 21(2); 5–12. https://doi.org/10.34257/GJMBRAVO_L21IS2PG13
- Laing, Irene Ferguson (2021). The Impact of Training and Development on Worker Performance and Productivity in Public Sector Organizations: A Case Study of Ghana Ports and Harbours Authority. *International Research Journal of Business and Strategic Management*, 2(2); 438–449.
- Liana, Y. (2021). Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Aria Gajayana. *INSPIRASI: Jurnal Ilmu-ilmu Sosial*, 18(2); 518-523.
- Mahfud, R. A., Sadana, S. M. S., & Safaria, S. (2023). PENGARUH BUDAYA KERJA, MOTIVASI KERJA DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV GREEN RIVERINA DEMELING JEPARA JAWA TENGAH. *Jurnal Riset Perbankan, Manajemen, dan Akuntansi*, 7(1); 39-46.
- Marwah, H. & Sadana, S. M. S. (2022). tegi Work Engagement Sebagai Variabel Laten Dengan Faktor Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Good Corporate Governance Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan.

- Educational Strategies And Tactics, 1(1); 23-43.
- Meiyer, S. (2020). PENGARUH REKRUTMEN SELEKSI DAN PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA FRONTLINER PADA BANK BNI KANTOR CABANG SALATIGA. *BISECER (Business Economic Entrepreneurship)*, 3(2); 90-97.
- Novellya, T. & Somantri, B. (2020). Adakah Pengaruh Sistem Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan Bagian F4 Cell 11C PT Pratama Abadi Industri (JX)? *IMWI STUDENT RESEARCH JOURNAL*, 1(2); 58-67.
- Otoritas Jasa Keuangan Indonesia. (2022). *Statistik Perasuransian 2021*. Jakarta: Direktorat Statistik dan Informasi Industri Keuangan NonBank Otoritas Jasa Keuangan.
- Panaha, N. L., Areros, W. A., & Rogahang, J. J. (2022). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi Manado *Productivity*, 3(4); 297-303.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. New York City: Pearson Education Inc.
- Sakeon, T., & Uhing, J. (2019). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(4).
- Salsabila, N. & Indayani, I. (2022). *KEBERLANGSUNGAN USAHA PERUSAHAAN ASURANSI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA SEBELUM DAN SELAMA PANDEMI COVID-19*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 7(2); 279-290.
- Sitepu, R. J., Absah, Y., & Harahap, H. (2022). The effect of recruitment, training, and competence on employee performance with professionalism as a mediation variable at the Langkat Regency Inspectorate. *International Journal of Research and Review*, 9(8); 522-542. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220843>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian (Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sukmawati, E., Ratnasari, S. I., & Zulkifli. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, PELATIHAN, ETOS KERJA, DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Dimensi*, 9(3); 61-479.
- Sulu, A. H. C., Mangantar, M., & Taroreh R. (2022). PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN KARIR, SERTA GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH KOTA TOMOHON. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(2); 560-568.
- Widyani, A. A. D. & Putra, I. W. A. P. (2020). Pengaruh Rekrutmen dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar. *Jurnal Widya Manajemen*, 2(1); 80-88.