



Rekrutmen, pengembangan, keterlibatan karyawan dalam kinerja perusahaan dimediasi oleh komitmen organisasi

Arvin Lim¹, Adi Neka Fatyandri²

Universitas Internasional Batan

¹1941157.arvin@uib.edu, ²adi.neka@uib.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 15 Februari 2023

Disetujui 20 Maret 2023

Diterbitkan 25 April 2023

Kata kunci:

Rekrutmen karyawan;
Pengembangan karyawan;
Kinerja perusahaan;
Komitmen organisasi;
Tantangan perusahaan

Keywords :

Employee recruitment;
Employee development;
Company performance;
Organizational commitment;
Corporate challenges

ABSTRAK

Tantangan perusahaan saat ini adalah memenangkan perang talenta (*talent war*), yang dimaksud dengan perang talenta adalah dimana perusahaan berlomba mengalahkan kompetitor mereka dan memperoleh talenta yang terbaik di pasar tenaga kerja, hal ini berpengaruh pada perusahaan sehingga perusahaan lebih teliti dalam penyeleksian dan pengembangan pada talenta yang ada. Dengan adanya manajemen talenta ini langkah dalam menemukan manajemen talenta pengembangan, pengelompokan karyawan bertalenta, dan program retensi lainnya lebih terintegrasi. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode kuantitatif, dimana meneliti di populasi yang ada, dan dijadikan sampel dari sebagian populasi yang kecil. Kemudian diperoleh hasil bahwa rekrutmen dan seleksi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi rekrutmen karyawan berbakat membantu organisasi dalam mendapatkan karyawan berbakat, mengembangkan mereka dan mempertahankan mereka sehingga mereka dapat berkontribusi dalam memajukan kinerja perusahaan.

ABSTRACT

The company's current challenge is to win the talent war, what is meant by talent war is where companies compete to beat their competitors and obtain the best talent in the labor market, this affects the company so that companies are more careful in selecting and developing existing talents. With talent management, this step in finding development talent management, grouping talented employees, and other retention programs is more integrated. In this study, the method used was a quantitative method, which examined the existing population, and was used as a sample from a small part of the population. Then the results were obtained that employee recruitment and selection have a significant positive effect on company performance with organizational commitment as a mediating variable for talented employee recruitment to assist the organization in obtaining talented employees, developing them, and retaining them so that they can contribute to advancing the company's performance.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY NC

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk manajemen perusahaan. Kendala sumber daya. Perusahaan membutuhkan SDM. Ya, ada manajemen SDM yang memiliki beberapa langkah. Perusahaan harus merekrut dan memilih karyawan baru untuk memenuhi tujuan mereka. Tahapan Pelatihan dan pertumbuhan mengikuti. Kandidat yang berhasil akan mendapatkan pelatihan pengembangan. Tahap ini sangat penting karena membantu personel perusahaan belajar dan berkembang. Menurut Fathi & Alsafadi (2020) manajemen talenta merupakan sebuah strategi atau sistem terpadu yang direncanakan untuk mengembangkan rekrutmen, pemilihan, dan proses peningkatan pada seseorang dan untuk mempertahankan mereka yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan dan sering dieksplorasi di hadapan perusahaan untuk rencana jangka panjang yang terkait erat dengan tujuan umum organisasi. Manajemen talenta adalah strategi yang direncanakan untuk mengembangkan proses rekrutmen, pemilihan, dan peningkatan untuk mereka yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan dan sering dieksplorasi pada rencana jangka panjang perusahaan yang terkait dengan bisnis umum organisasi dan sumber daya manusia yang lebih dihargai. Menurut Snell, S., & Bohlander (2013) rekrutmen adalah proses mencari individu yang potensial untuk bergabung dengan organisasi dan mendorong mereka untuk melamar lowongan pekerjaan yang ada atau yang diantisipasi.

Manajemen talenta lahir dari pernyataan bahwa talentalah yang membedakan budaya organisasi yang lebih unggul atau tidak, serta membedakan perusahaan atau organisasi yang kompetitif atau tidak (Istikomah et al., 2022). Manajemen talenta yang baik diterapkan di lintas jabatan, dimana memastikan bahwa posisi-posisi yang menjadi kunci perusahaan diisi oleh sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi tinggi dan berketerampilan. Menurut Ćizmić & Ahmić (2021) di era globalisasi dan digital saat ini segala sesuatu berubah dengan cepat, dan perusahaan sangat membutuhkan bakat yang memiliki keterampilan dasar pada level yang tinggi, dan juga memiliki kompetensi dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Apa yang disebut dengan manajemen talenta muncul pertama kali pada tahun Sembilan puluhan abad terakhir, pada waktu itu persaingan sangat ketat pada perusahaan – perusahaan besar dan beberapa perusahaan berusaha untuk menarik karyawan dengan kualifikasi tinggi dan yang lain berusaha untuk mempertahankan sumber daya manusia yang efisien pada organisasi mereka, konsep ini menjadi bagian penting dalam manajemen *modern*.

Talenta di abad kedua puluh satu dicirikan oleh kecepatan yang tinggi dan daya saing yang menjadi bagian yang vital dan diandalkan oleh perusahaan dalam organisasi untuk mencapai visi strategis mereka, belum lagi permintaan untuk itu telah meningkat, dimulai dari pemilihan karyawan yang berkualitas, mempertahankan mereka dapat memberi keunggulan kompetitif yang memungkinkan organisasi dengan mudah mencapai tujuan mereka. Tantangan perusahaan saat ini adalah memenangkan perang talenta (*talent war*), yang dimaksud dengan perang talenta adalah dimana perusahaan berlomba mengalahkan kompetitor mereka dan memperoleh talenta yang terbaik di pasar tenaga kerja, hal ini berpengaruh pada perusahaan sehingga perusahaan lebih teliti dalam penyeleksian dan pengembangan pada talenta yang ada (Angliawati & Fatimah, 2020). Dengan adanya manajemen talenta ini langkah dalam menemukan manajemen talenta pengembangan, pengelompokan karyawan bertalenta, dan program retensi lainnya lebih terintegrasi.

Talenta adalah manusia yang ingin dipertahankan oleh perusahaan karena kemampuannya, dapat didefinisikan juga sebagai karyawan yang memiliki kompetensi dan berpotensi menjadi pemimpin di masa depan. Adaptasi perusahaan terhadap era globalisasi melalui manajemen talenta diperlukan mengingat perubahan yang cepat maka dibutuhkan sumber daya manusia dengan talenta baru untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam suatu organisasi keberadaan karyawan bertalenta mutlak mempengaruhi kinerja pada suatu perusahaan dan membuat perusahaan lebih kompetitif (Rumengan, 2017). Merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berbakat merupakan faktor penting dari keberhasilan suatu perusahaan yang memiliki bakat manajemen yang terorganisir. Pengembangan sumber daya manusia merupakan aktivitas yang sangat penting bagi setiap organisasi dan tantangan terbesar adalah mempertahankan staf yang berbakat untuk posisi yang tepat. Kurangnya jumlah kandidat yang berkualitas tinggi dan memadai merupakan kesulitan besar bagi banyak perusahaan terutama yang bekerja di bidang industri tertentu. Menurut Al-Shawabkeh (2017) menyatakan sistem pengembangan karier mencakup empat langkah: penilaian diri, pengecekan realitas, penetapan tujuan, dan perencanaan tindakan. Karier tidak dapat dilakukan secara kebetulan, karier seorang karyawan perlu dibentuk dan perlu adanya pengarahan dari atasan terhadap karyawan.

Manajemen talenta dihadapkan pada banyak masalah dan tantangan di tingkat bisnis makro dan mikro ekonomi terutama mengenai peningkatan mobilitas pekerjaan, perubahan demografi tenaga kerja dengan berkurangnya kumpulan tenaga kerja peningkatan tuntutan pekerja berbakat untuk tetap berada di perusahaan, perluasan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi di era globalisasi. Pelatihan dan pengembangan karyawan yang terus - menerus dilakukan dapat meningkatkan potensi kerja dan membawa manfaat besar bagi organisasi karena meningkatkan citra positif pada proses pengembangan karyawan di setiap organisasi. Dalam tantangan ini organisasi menghadapi masalah kompleks tentang bagaimana memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan bakat yang diperlukan untuk pekerjaan yang sukses, kompetitif, pada lingkungan yang selalu berubah. Dalam lingkungan seperti ini keunggulan kompetitif diciptakan oleh manajemen talenta yang kompeten, berkomitmen, komunikatif, kooperatif, berpengalaman, berpengetahuan teknologi, efisien, produktif, dan cerdas. Sumber daya manusia merupakan bagian penting/berharga dalam suatu organisasi untuk implementasi dari perumusan strategi (Akbar S, 2022). Tujuan dari manajemen talenta tidak hanya untuk mencari/merekrut kandidat yang sempurna tetapi juga untuk menemukan atribut atau kemampuan tersembunyi mereka, serta membuat program pengembangan karyawan dengan menggunakan pendekatan yang sistematis. Selain itu karyawan juga harus dididik dan dibina dengan baik untuk mencapai kinerja pribadi terbaik dan berkontribusi pada kinerja organisasi semaksimal mungkin.

Menurut Fathi & Alsafadi (2020) ada ikatan yang dialami karyawan dalam konteks organisasi mereka, kaitan ini disebut dengan komitmen organisasi (*organizational commitment*) komitmen organisasi mengacu pada keterikatan emosional karyawan yang terlibat dalam suatu organisasi, secara umum jika karyawan merasa terikat dan berkomitmen terhadap organisasi tempat dimana mereka bekerja mereka akan merasakan hubungan dengan organisasi tersebut, mereka akan merasakan pemahaman yang tulus tentang tujuan organisasi mereka dan merasa menjadi suatu bagian di dalam dirinya, karyawan ini akan cenderung lebih setia terhadap pekerjaan mereka, mereka juga cenderung lebih bersedia untuk menawarkan bantuan dan dukungan.

Performa organisasi (*Organizational Performance*) didefinisikan sebagai hasil dari semua operasional yang telah dilakukan, dan merupakan cerminan dari bagaimana organisasi menggunakan sumber daya investasinya dengan cara yang membuatnya mencapai tujuannya. Kinerja organisasi biasanya terkait dengan hasil bisnis diamati dalam periode yang berbeda (mingguan, bulanan, atau tahunan) dalam organisasi yang diamati. Kinerja organisasi menggambarkan tujuan yang dirumuskan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dengan cara yang terstruktur dan tepat. Individu yang berbakat sebagai sumber daya strategis memimpin perusahaan untuk mencapai kinerja yang unggul. Perusahaan yang baik adalah perusahaan biasanya selalu melakukan penilaian kinerja karyawan secara berkala, mengingat bahwa pengaruh karyawan sangat besar pada tingkat performa perusahaan, dimana karyawan bekerja untuk meningkatkan performa dibandingkan sebelumnya. Studi sebelumnya dilakukan di Bosnia dan Herzegovina, yang memiliki keterbasan seperti sampelnya yang kecil dan tidak dibagi menjadi beberapa kategori menurut jenis usaha dan sektor industri, rekomendasi penelitian sebelumnya adalah menguji pada struktur organisasi yang berbeda dalam hal ukuran, usia, strategi, kekuatan, dan teknologi (Cizmić & Ahmić, 2021). Sehingga dengan adanya manajemen talenta ini langkah dalam menemukan manajemen talenta pengembangan, pengelompokkan karyawan bertalenta, dan program retensi lainnya lebih terintegrasi.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode kuantitatif, yang mana menurut Sugiyono (2016) bahwa metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistic, dalam penelitian ini dengan menggunakan metode deskriptif dan verifikatif dimana meneliti di populasi yang ada dan dijadikan sampel dari sebagian populasi yang kecil, pengambilan sampel dilakukan bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan secara statistika dan terukur (Dr. Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini menggunakan sifat penentuan dan penyebab dari alasan atau kausal komparatif yang berarti penelitian yang terjadi karena adanya sebab dan akibat, hubungan sebab akibat yang dimaksud adalah hubungan antara independen yaitu keterlibatan karyawan, pengembangan karyawan, rekrutmen dan seleksi karyawan, yang dimediasi komitmen organisasi, dan variabel dependen kinerja perusahaan. Pada penelitian ini, penulis akan menyusun statistik deskriptif menggunakan tabel yang dilengkapi oleh penjelasan dengan tujuan agar pembaca dapat memahaminya. Metode Analisa Deskriptif akan dilakukan dengan SPSS. Klasifikasi dari data responden adalah jenis kelamin, usia, kisaran pendapatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data menggunakan *Google Form*, penyebaran kuesioner ini disebar kepada karyawan Tour and Travel di Batam yang bekerja di perusahaan Prima Tour and Travel, Nusajaya Indofast Tour and Travel, Nettour. Hasil diolah menggunakan aplikasi SPSS untuk data deskriptif dan juga SPLS untuk menguji data kuesioner. Kuesioner yang layak digunakan sebesar 261, dan kuesioner yang tidak layak digunakan sebesar 8.

Tabel 1 Tabel Pendistribusian Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang layak diolah	261
Kuesioner yang tidak layak diolah	8
TOTAL	269

Sumber: Data primer diolah (2022)

Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa total dari responden 269 orang yang berjenis kelamin laki-laki ada 126 orang, dan 135 orang dengan jenis kelamin wanita, dalam hal ini menunjukkan jenis kelamin wanita lebih dominan 3,4% dibanding jenis kelamin laki-laki, dapat disimpulkan bahwa dari tiga perusahaan yang ada lebih banyak karyawan wanita dibanding laki-laki.

Tabel 2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	126	48,3
Perempuan	135	51,7
TOTAL	261	100

Sumber: Data primer diolah (2022)

Tabel 3 menunjukkan hasil data responden berdasarkan usia, dimana usia dibawah 20 tahun ada 6 orang dengan persentase 2,3%, diatas 40 ada 22 orang dengan persentase 8,4%, dan usia 21-30 tahun ada 121 orang dengan persentase 46,4%, dan usia 31-40 tahun ada 112 orang dengan persentase 42,9%. Maka dapat disimpulkan bahwa dari tiga perusahaan lebih didominasi oleh karyawan yang berusia 21 hingga 40 Tahun.

Tabel 3 Responden berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
< 20 tahun	6	2,3
21-30 tahun	121	46,4
31-40 tahun	112	42,9
> 40 tahun	22	8,4
TOTAL	261	100

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Tabel 4 mengukur rata rata penghasilan per bulan, dari 261 responden, Gaji diatas Rp. 10.000.000 sebanyak 17 orang dengan persentase 6,5%, Gaji dibawah Rp.5.000.000 sebanyak 125 orang dengan persentase 47,9%, Gaji Rp.5.000.000 – Rp.10.000.000 sebanyak 119 orang dengan persentase 45,6%. Dapat disimpulkan bahwa dari tiga perusahaan tidak banyak karyawan dengan gaji lebih dari Rp. 10.000.000.

Tabel 4 Responden berdasarkan Pendapatan per Bulan

Rata-rata Penghasilan Perbulan	Jumlah	Persentase (%)
Diatas Rp.10.000.000	17	6,5
Dibawah Rp.5.000.000	125	47,9
Rp. 5.000.000 - Rp. 10.000.000	119	45,6
TOTAL	261	100

Sumber: Data primer diolah (2022)

Pada tabel 5 akan menunjukkan responden yang bekerja di Tour and Travel yang telah dipilih oleh penulis, responden yang bekerja di NETTOUR sebanyak 50 orang dengan persentase 19,2%, dan responden yang bekerja di Nusa Jaya Indofast sebesar 104 orang dengan persentase 39,8%, dan responden yang bekerja di Prima Tour and Travel sebesar 107 orang dengan persentase 41%, dapat disimpulkan bahwa responden didominasi oleh karyawan yang berasal dari perusahaan Prima Tour and Travel dan paling sedikit adalah perusahaan NETTOUR.

Tabel 5 Responden berdasarkan karyawan Tour and Travel

Perusahaan	Jumlah	Persentase (%)
NETTOUR	50	19,2
Nusa Jaya Indofast	104	39,8
Prima Tour and Travel	107	41
TOTAL	150	100

Sumber: Data primer diolah (2022)

Pengujian validitas konvergen meliputi evaluasi model pengukuran yang merupakan angka muatan faktor masing-masing parameter terhadap variabelnya. Nilai parameter akan dinyatakan valid ketika nilainya di atas 0,6 (Hair et al.). Pada tabel 4.6 memaparkan hasil uji yang menunjukkan setiap pertanyaan dengan nilai dan keterangan valid, ada juga pertanyaan yang dihilangkan karena tidak valid sebanyak 5 yaitu KK5, KK8, KK9, KO3, KO5.

Tabel 6 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Nilai	Keterangan
Komitmen Organisasi	KO1	0,813	Valid
	KO2	0,826	Valid
	KO4	0,847	Valid
Kinerja Perusahaan	KP1	0,847	Valid
	KP2	0,759	Valid
	KP3	0,786	Valid
	KP4	0,841	Valid
Pengembangan Karyawan	PK1	0,778	Valid
	PK2	0,802	Valid
	PK3	0,854	Valid
	PK4	0,872	Valid
Keterlibatan Karyawan	KK1	0,744	Valid
	KK2	0,778	Valid
	KK3	0,815	Valid
	KK4	0,804	Valid
	KK6	0,713	Valid
	KK7	0,733	Valid
	KK8	0,733	Valid
Rekrutmen dan Seleksi Karyawan	RS1	0,852	Valid
	RS2	0,815	Valid
	RS3	0,800	Valid
	RS4	0,711	Valid

Sumber: Data primer diolah (2022)

Saat melihat apakah suatu variabel valid atau tidak maka tingkatan dan akurasi instrumen harus melebihi *Average Variance Extracted* (AVE) yaitu sebesar 0.5 (Hair et al.). Pada tabel 4.7 dapat terlihat variabel yang telah memenuhi kriteria atau tidak.

Tabel 7 Hasil Uji Validitas (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Komitmen Organisasi	0,687	Valid
Kinerja Perusahaan	0,654	Valid
Pengembangan Karyawan	0,685	Valid
Keterlibatan Karyawan	0,586	Valid
Rekrutmen dan Seleksi Karyawan	0,634	Valid

Sumber: Data primer diolah (2022)

Uji validitas diskriminan akan dinyatakan valid bila melewati angka 0.7, berikut akan dipaparkan hasil uji validitas diskriminan penulis.

Tabel 8 Hasil Uji Validitas Diskriminan

Variabel	KO	KP	PK	KK	PS
KO1	0,813	0,668	0,538	0,630	0,572
KO2	0,826	0,642	0,428	0,610	0,528
KO4	0,847	0,569	0,552	0,595	0,657
KP1	0,620	0,847	0,392	0,566	0,467
KP2	0,590	0,759	0,383	0,521	0,522
KP3	0,623	0,786	0,392	0,528	0,490
KP4	0,615	0,841	0,474	0,552	0,553

Variabel	KO	KP	PK	KK	PS
PK1	0,398	0,316	0,778	0,486	0,484
PK2	0,446	0,390	0,802	0,508	0,572
PK3	0,581	0,490	0,854	0,658	0,661
PK4	0,561	0,454	0,872	0,634	0,647
KK1	0,560	0,492	0,569	0,744	0,551
KK2	0,546	0,516	0,559	0,778	0,569
KK3	0,545	0,504	0,548	0,815	0,596
KK4	0,623	0,522	0,495	0,804	0,581
KK6	0,515	0,485	0,495	0,713	0,488
KK7	0,593	0,554	0,553	0,733	0,570
RS1	0,645	0,546	0,587	0,621	0,852
RS2	0,574	0,479	0,610	0,584	0,815
RS3	0,545	0,523	0,532	0,580	0,800
RS4	0,470	0,446	0,584	0,545	0,711

Dalam hasil uji reliabilitas hasil dinyatakan *valid* bila memenuhi kriteria yaitu diatas 0.6, uji validitas bertujuan untuk mengetahui seberapa konsisten responden dalam menjawab pertanyaan, berikut merupakan hasil uji realibilitas dari setiap variabel.

Tabel 9 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Komitmen Organisasi	0,772	0,772	Reliabel
Kinerja Perusahaan	0,823	0,823	Reliabel
Pengembangan Karyawan	0,847	0,866	Reliabel
Keterlibatan Karyawan	0,858	0,859	Reliabel
Rekrutmen dan Seleksi Karyawan	0,806	0,816	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2022)

Inner Model

Hasil Uji *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Pada *inner model* atau evaluasi model struktural akan menguji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Untuk mengetahui hubungan antar variabel itu signifikan maka dapat diukur dengan nilai *T-Statistics* yang harus di atas 1,96 dan nilai *P-Values* harus di bawah 0,05.

Tabel 10 Hasil Uji Direct Effect

Pengaruh	Sample Mean (M)	P-Values	Kesimpulan
KO => KP	0,529	0,000	Signifikan Positif
PK => KO	0,043	0,431	Tidak Signifikan
PK => KP	-0,080	0,286	Tidak Signifikan
KK => KO	0,458	0,000	Signifikan Positif
KK => KP	0,232	0,001	Signifikan Positif
RS => KO	0,326	0,000	Signifikan Positif
RS => KP	0,135	0,056	Tidak Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2022)

Pembahasan Hipotesis pada *Uji Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Hipotesis 1 Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

Pada tabel 10 dari hasil pengujian *direct effect* menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan dengan nilai *sample mean* 0,529 dan juga *p-values* 0,000, menurut (Alansaari et al., 2019) komitmen organisasi mencerminkan niat efikasi dari seorang pegawai, karyawan cenderung menghubungkan nilai-nilai institusi dan kontribusi mereka

terhadap niat tersebut. Tanggung jawab dan upaya yang digambarkan oleh karyawan dalam melakukan tugasnya berhubungan dengan tingkat komitmen yang ada pada diri mereka. Ada tren yang berkembang dimana perusahaan berusaha mengembangkan komitmen dari karyawan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan menurunkan *turnover* karyawan, komitmen dalam organisasi merupakan sebuah hubungan dalam organisasi dengan melakukan upaya untuk mencapai tujuan organisasi dan mendapatkan keunggulan kompetitif (Sittisom, 2020).

Hipotesis 2 Pengembangan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian pada tabel 10 menunjukkan bahwa pengembangan karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai *sample mean* sebesar 0,043 dan *p-values* sebesar 0,431, orang-orang tetap akan meninggalkan organisasi demi jalur karier mereka, mereka akan mencari tempat dimana mereka merasa nyaman dan bisa mengerahkan potensi maksimalnya. Jenjang karir memberdayakan karyawan untuk bergerak maju untuk mencapai aktualisasi diri mereka dan memenuhi ambisi di tempat bekerja, karena setiap bakat itu unik dan berbeda dan tidak semua pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan cocok dengan setiap individu karena setiap individu berbeda dan memiliki budaya yang tidak sama (Kamel, 2019).

Hipotesis 3 Pengembangan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

Pada tabel 10 menunjukkan bahwa pengembangan karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai *sample mean* sebesar -0,082 dan juga *p-values* sebesar -0,080, pengembangan karyawan tidak selalu berpengaruh terhadap performa, pengembangan karyawan ditujukan agar perusahaan dapat mencapai tujuan organisasi dan tujuan operasional, perusahaan yang berbeda mempunyai lingkungan internal yang berbeda, pengembangan karyawan telah diformalkan untuk setiap individu, setiap bakat mempunyai talenta yang berbeda dan unik, untuk bisa bekerja dan mengerahkan seluruh potensinya karyawan harus merasa nyaman pada organisasi tersebut, apabila karyawan tidak cocok dengan sistem pengembangan yang dilakukan maka akan lebih sedikit tenaga yang dikerahkan dalam pencapaian tujuan organisasi (Kamel, 2019) dan (Anggraita, 2018).

Hipotesis 4 Keterlibatan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Dari hasil uji pada tabel 10 menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi dengan nilai *sample mean* sebesar 0,458 dan *p-values* sebesar 0,000, ada sesuatu ikatan yang dialami karyawan dalam konteks organisasi mereka ikatan ini mengacu pada keterlibatan karyawan, dan juga keterikatan emosional karyawan, secara umum apabila karyawan merasakan komitmen dalam suatu organisasi dalam bekerja mereka akan merasakan hubungan dengan organisasi itu mereka akan paham dan tulus tentang tujuan dari organisasi mereka dan merasa menjadi bagian dari pencapaian tujuan tersebut (Fathi & Alsafadi, 2020). Keterlibatan karyawan adalah campuran dari sikap positif yang berbeda terhadap organisasi atau perusahaan dan itu merupakan sebuah payung untuk perasaan komitmen, keterlibatan, kepuasan dan juga loyalitas (Kamel, 2019).

Hipotesis 5 Keterlibatan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

Seperti pada hasil uji di tabel 4.10 keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan dengan nilai *sample mean* 0,232 dan *p-values* sebesar 0,001, keterlibatan karyawan merupakan salah satu kunci keberhasilan dari suatu organisasi, dampak dari keterlibatan karyawan terhadap organisasi muncul dari produktivitas dan efisiensi organisasi, dengan berfokus pada pekerjaan dan bukan memperhatikan hal yang ada di sekitar dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dengan kebingungan yang lebih sedikit dan lebih maksimal. Karyawan yang bekerja dengan semangat yang penuh dan juga terlibat dalam aktivitas biasanya memiliki kinerja yang lebih baik dari yang lain dan turut berkontribusi dari keberhasilan organisasi (Ahmed et al., 2020). Keterlibatan karyawan adalah salah satu pendorong penting kinerja organisasi, semakin banyak keterlibatan seseorang karyawan terhadap perusahaan semakin banyak juga tenaga yang dikerahkan untuk memajukan organisasi (Kamel, 2019).

Hipotesis 6 Rekrutmen dan Seleksi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Dari hasil uji tabel 10 menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi dengan nilai *sample mean* sebesar 0,326 dan nilai *p-values* sebesar 0,000, seleksi merupakan salah satu dari 6 praktik SDM yang mendapatkan skor tertinggi yang berarti bahwa karyawan yang dipilih berdasarkan persyaratan dari organisasi cenderung memiliki komitmen terhadap organisasi yang lebih, faktor pelatihan organisasi secara bersama-sama mempengaruhi komitmen organisasi yang dirasakan, sistem rekrutmen yang formal dapat membantu karyawan baru dalam beradaptasi dengan lingkungan yang baru sehingga dapat membuat mereka dengan cepat nyaman dan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi (Anggraita, 2018).

Hipotesis 7 Rekrutmen dan Seleksi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

Pada tabel 10 menunjukkan rekrutmen dan seleksi karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai *sample mean* sebesar 0,135 dan nilai *p-values* sebesar 0,056, pengambilan karyawan berbakat penting untuk organisasi tetapi tanpa ada komitmen tidak akan mempengaruhi kinerja organisasi, apabila karyawan tidak merasa nyaman saat pelatihan mereka dan tidak merasa terikat maka mereka tidak akan dapat mengerahkan potensi mereka karena semakin banyak keterlibatan karyawan maka makin banyak juga tenaga yang dikerahkan untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan (Kamel, 2019) dan (Anggraita, 2018).

Hasil Uji Indirect Effects

Tabel 11 Hasil Uji Indirect Effects

Pengaruh	Sample Mean (M)	P-Values	Kesimpulan
PK => KO => KP	0,023	0,433	Tidak Signifikan
KK => KO => KP	0,243	0,000	Signifikan Positif
RS => KO => KP	0,174	0,000	Signifikan Positif

Sumber: Data primer diolah (2022)

Pembahasan Hipotesis pada Uji Indirect Effect

Hipotesis 8 Pengembangan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi

Dari hasil uji tabel 11 menunjukkan bahwa pengembangan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dengan nilai *sample mean* 0,023 dan juga *p-values* sebesar 0,433, diperlukan adanya adaptasi dan kustomisasi pada praktik pengembangan karyawan, karena perusahaan yang berbeda menghasilkan lingkungan internal yang berbeda, pengembangan karyawan difokuskan khusus untuk mencapai tujuan organisasi dan tugas operasional dan terkait dengan kinerja perusahaan (Latukha, 2018), dalam lingkungan pekerjaan setiap bakat itu itu unik dan berbeda-beda dalam melakukan komitmen berarti karyawan merasa terlibat dan mengerahkan seluruh potensinya karyawan akan tetap meninggalkan perusahaan apabila tidak merasa terlibat untuk mencari tempat dimana mereka bisa merasa nyaman (Kamel, 2019).

Hipotesis 9 Keterlibatan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi

Hasil pengujian pada tabel 11 menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dengan nilai *sample mean* 0,243 dan juga *p-values* sebesar 0,000, keterlibatan karyawan adalah payung komitmen dan merupakan campuran dari sikap positif dari karyawan yang melibatkan loyalitas, perasaan positif tersebut dapat digunakan dalam mengarahkan kemampuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, semakin banyak keterlibatan karyawan semakin banyak tenaga yang dikerahkan dalam bekerja (Kamel, 2019).

Hipotesis 10 Rekrutmen dan Seleksi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi

Pada hasil uji tabel 11 rekrutmen dan seleksi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dengan nilai *sample mean* 0,174 dan *p-values* sebesar 0,000, rekrutmen karyawan berbakat membantu organisasi dalam mendapatkan karyawan berbakat, mengembangkan mereka dan mempertahankan mereka untuk memastikan komitmen dengan organisasi untuk mencegah mereka meninggalkan organisasi sehingga mereka dapat berkontribusi dalam memajukan kinerja perusahaan (Kamel, 2019).

Goodness of Fit Model

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 12 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Variabel	Adjusted R Square	Presentase
Komitmen Organisasi	0.601	60,1%
Kinerja Perusahaan	0.602	60,2%

Sumber: Data primer diolah (2022)

Hasil Uji Quality Index

Uji ini bertujuan untuk memperlihatkan suatu model yang diuji baik atau tidak. Uji ini dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{Comm \times R^2} \quad (1)$$

Keterangan:

GoF : Goodness Of Fit

Comm : Rata-rata Average Variance Extracted

R² : Rata – rata R squared

Berdasarkan cara yang ada di atas, maka uji quality index dilakukan dengan perhitungan sebagai berikut:

Tabel 13 Hasil Uji Quality Index

Variabel	Communality	R Square	GoF	Kesimpulan
Kinerja Perusahaan	0.649	0.602	0.625	Strong

Sumber : Data primer diolah (2022)

Pembahasan

Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan, hal ini dapat dinilai dari hasil penelitian yang membuktikan tanggung jawab dan upaya yang digambarkan oleh karyawan dalam melakukan tugasnya berhubungan dengan tingkat komitmen yang ada pada diri mereka, komitmen dalam organisasi merupakan sebuah hubungan dalam organisasi dengan melakukan upaya untuk mencapai tujuan organisasi dan mendapatkan keunggulan kompetitif (Alansaari et al., 2019) dan (Sittisom, 2020).

Pengembangan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Pengembangan karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, hal ini dapat dinilai dari hasil penelitian yang membuktikan jenjang karier memberdayakan karyawan untuk bergerak maju untuk mencapai aktualisasi diri mereka dan memenuhi ambisi di tempat bekerja, karena setiap bakat itu unik dan berbeda dan tidak semua pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan cocok dengan setiap individu karena setiap individu berbeda dan memiliki budaya yang tidak sama (Kamel, 2019).

Pengembangan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

Pengembangan Karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, hal ini dapat dinilai dari hasil penelitian yang membuktikan pengembangan karyawan tidak selalu berpengaruh terhadap performa, pengembangan karyawan ditujukan agar perusahaan dapat mencapai tujuan organisasi dan tujuan operasional, perusahaan yang berbeda mempunyai lingkungan internal yang berbeda apabila karyawan tidak cocok dengan sistem pengembangan yang dilakukan maka akan lebih sedikit tenaga yang dikerahkan dalam pencapaian tujuan organisasi (Kamel, 2019) dan (Anggraita, 2018).

Keterlibatan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi hal ini dapat dinilai dari hasil penelitian yang membuktikan ikatan yang dialami karyawan dalam konteks organisasi yaitu keterlibatan karyawan, dan juga keterikatan emosional karyawan, secara umum apabila karyawan merasakan komitmen dalam suatu organisasi dalam bekerja mereka akan merasakan hubungan dengan organisasi itu mereka akan paham dan tulus tentang tujuan dari organisasi mereka dan merasa menjadi bagian dari pencapaian tujuan tersebut (Kamel, 2019).

Keterlibatan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

Keterlibatan Karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang membuktikan keterlibatan karyawan merupakan salah satu kunci keberhasilan dari suatu organisasi, dampak dari keterlibatan karyawan terhadap organisasi muncul dari produktivitas dan efisiensi organisasi, dengan berfokus pada pekerjaan dan bukan memperhatikan hal yang ada di sekitar, karyawan yang bekerja dengan semangat yang penuh dan juga terlibat dalam aktivitas biasanya memiliki kinerja yang lebih baik dari yang lain dan turut berkontribusi dari keberhasilan organisasi (Ahmed et al., 2020) dan (Kamel, 2019).

Rekrutmen dan Seleksi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Rekrutmen dan seleksi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang membuktikan karyawan yang dipilih berdasarkan persyaratan dari organisasi cenderung memiliki komitmen terhadap organisasi yang lebih, faktor pelatihan organisasi secara bersama-sama mempengaruhi komitmen organisasi (Anggraita, 2018).

Rekrutmen dan Seleksi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

Rekrutmen dan seleksi karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang membuktikan pengambilan karyawan berbakat penting untuk organisasi tetapi tanpa ada komitmen tidak akan mempengaruhi kinerja organisasi, apabila karyawan tidak merasa nyaman saat pelatihan mereka dan tidak merasa terikat maka mereka tidak akan dapat mengerahkan potensi mereka (Kamel, 2019) dan (Anggraita, 2018).

Pengembangan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi

Pengembangan Karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang membuktikan diperlukan adanya adaptasi dan kustomisasi pada praktik pengembangan karyawan, karena perusahaan yang berbeda menghasilkan lingkungan internal yang berbeda, pengembangan karyawan difokuskan khusus untuk mencapai tujuan organisasi dan tugas operasional dan terkait dengan kinerja perusahaan, setiap bakat itu unik dan berbeda-beda dalam melakukan komitmen berarti karyawan merasa terlibat dan mengerahkan seluruh potensinya karyawan akan tetap meninggalkan perusahaan apabila tidak merasa terlibat (Latukha, 2018) dan (Kamel, 2019).

Keterlibatan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi

Keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang membuktikan keterlibatan karyawan adalah payung komitmen dan merupakan campuran dari sikap positif dari karyawan yang melibatkan loyalitas, perasaan positif (Kamel, 2019).

Rekrutmen dan Seleksi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi

Rekrutmen dan seleksi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi rekrutmen karyawan berbakat membantu organisasi dalam mendapatkan karyawan berbakat, mengembangkan mereka dan mempertahankan mereka sehingga mereka dapat berkontribusi dalam memajukan kinerja perusahaan (Kamel, 2019).

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan temuan maka dapat disimpulkan bahwa rekrutmen dan seleksi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi rekrutmen karyawan berbakat membantu organisasi dalam mendapatkan karyawan berbakat, mengembangkan mereka dan mempertahankan mereka sehingga mereka dapat berkontribusi dalam memajukan kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, T., Khan, M. S., Thitivesa, D., Siraphathada, Y., & Phumbara, T. (2020). Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic. *Human Systems Management*, 39(4), 589–601.
- Akbar S, M. (2022). *Pengaruh komitmen organisasi dan perilaku kerja terhadap kinerja pegawai di dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu Provinsi Sulawesi Barat*. Universitas Hasanuddin.
- Al-Shawabkeh, K. M. (2017). Career path development and its impact on organizational citizenship behavior in greater Amman municipality. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 79.
- Alansaari, O. I. A., Yusoff, R. B. M. D., & Ismail, F. B. (2019). The mediating effect of employee commitment on recruitment process towards organizational performance in uae organizations. *Management Science Letters*, 9(1), 169–182. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.10.007>
- Anggraita, S. (2018). *The influence of recruitment, selection, training, and performance appraisal on organizational commitment in PT PLN and PT Pertamina RU IV a journal*. Universitas Islam Indonesia.
- Angliawati, R. Y., & Fatimah, F. (2020). Peran talent management dalam pembangunan SDM yang unggul. *Jurnal Sains Manajemen*, 2(2), 28–40.
- Čizmić, E., & Ahmić, A. (2021). The influence of talent management on organisational performance in Bosnia & Herzegovina as a developing country. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), 129–147.
- Almaaitah, M., Alsafadi, Y., Altahat, S., & Yousfi, A. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2937-2944. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

- Istikomah, I., Hartiati, L., & Dzulfiqar, I. (2022). Pengaruh kompetensi karyawan dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada UMKM di Kota Bandung. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(4), 1555–1562.
- Kamel, N. (2019). Implementing talent management and its effect on employee engagement and organizational performance. *Society of Petroleum Engineers - Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference 2019, ADIP 2019*. <https://doi.org/10.2118/197665-ms>
- Latukha, M. O. (2018). Talent development and a firm's performance: Evidence from Russian companies. *Journal of General Management*, 43(2), 51–62. <https://doi.org/10.1177/0306307017740182>
- Rumengan, G. (2017). Kontribusi manajemen talenta, inovasi dan keunggulan kompetitif dalam meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4(4).
- Sittisom, W. (2020). The impact of human resource practices on organizational commitment of the pharmacy employees in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 97–105. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.11>
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources (16th ed.)*. South Western: Cengage Learning.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. PT.Alfabet.