

PENGARUH REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KOMPETENSI KARYAWAN SERTA DAMPAK YANG DITIMBULKAN TERHADAP KINERJA KOPERASI PASAR SRINADI

**I Nengah Aristana
Putu Bagus Suthanaya
STIE Triatma Mulya**

ABSTRACT

This study aims to determine the direct and indirect effect of recruitment variables, development, competence and performance of Srinadi cooperative market Klungkung. The samples used are those who have full authority in Srinadi cooperative market Klungkung management. The numbers of sample used are seventy people. The data were analyzed using PLS (Partial Least Square) through SmartPLS 2.0 software. The result shows that there is direct negative and significant influence of recruitment variable to the employee's competence. There is direct negative and insignificant influence of development variable to the employee's competence and there is positive and significant influence of competence variable to the performance variable. Besides that, the influence which is shown by recruitment variable toward the performance shows that they have direct negative and insignificant influence. While in development variable toward performance, there is positive and insignificant influence. Indirect influence of recruitment to performance used employee mediation competence variable which shows that there is negative influence and happened on full mediation. This shows that competence is appropriate variable to mediate recruitment variable. While on development variable toward performance, there is negative effect and mediation doesn't occur. This shows that employee's competence is not appropriate mediation variable for development variable.

Keywords : recruitment, development, employee's competence and performance.

I. PENDAHULUAN

Koperasi merupakan salah satu penggerak perekonomian yang berlandaskan asas kekeluargaan dan dalam operasionalnya selalu mengutamakan kepentingan anggotanya. Dalam operasionalnya koperasi sepenuhnya dijalankan oleh pengurus tanpa ada campur tangan dari anggota. Dengan demikian pengurus koperasi memiliki tanggung jawab penuh untuk mampu

menjalankan operasional koperasi. Supaya mampu menjalankan operasionalnya pengurus koperasi haruslah memiliki kompetensi yang memadai dalam menjalankan aktivitas koperasi. Kompetensi pengurus koperasi haruslah mendapatkan perhatian karena tumbuh dan berkembangnya koperasi secara kualitas bertumpu kepada pengurus.

Untuk memperoleh pengurus yang memiliki kompetensi, koperasi

haruslah teliti dan selektif dalam proses rekrutmen pengurus. Maka dari itu rekrutmen pengurus haruslah menjadi perhatian dalam memperoleh pengurus yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan untuk mengembangkan koperasi. Perekrutan karyawan haruslah dilakukan secara selektif karena perekrutan yang salah akan menghasilkan dampak jangka panjang yang negatif, (Navdeep Kumar dan Pankaj Garg : 2010). Jadi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan koperasi diperlukan suatu metode yang tepat dalam proses rekrutmen. Hal ini sejalan dengan Khan dan Nahid (2011) proses rekrutmen adalah proses mencari dan menemukan orang yang memiliki kemampuan yang memadai untuk mengisi posisi sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Namun rekrutmen masih belum mendapat perhatian dari koperasi karena rekrutmen yang selama ini dilakukan masih belum mengikuti suatu metode yang cocok sehingga kompetensi sumber daya manusia masih menjadi fenomena yang dihadapi oleh koperasi.

Proses rekrutmen tidak selalu menjamin akan menemukan pengurus-pengurus yang memiliki kompetensi. Pada kenyataannya masih banyak diantara mereka yang setelah lulus dan diterima dalam pekerjaan harus mempelajari pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya dan begitu juga dengan pengurus-pengurus yang sudah ada (senior) perlu mendapatkan penyegaran kembali dengan melalui program pengembangan, (As'ad : 2001). Menurut Sutrisno (61 : 2010).

Untuk meningkatkan kinerja banyak cara yang bisa dilakukan salah satunya dengan program pengembangan. Pengembangan yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan dalam meningkatkan kinerja. Hal ini sejalan dengan Desiderius (2009),

1.Rumusan Masalah

Dari latar belakang dalam penelitian ini dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah rekrutmen dan pengembangan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan Koperasi Pasar Srinadi,
2. Apakah rekrutmen, pengembangan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja Koperasi Pasar Srinadi Klungkung.
3. Apakah rekrutmen dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja Koperasi Pasar Srinadi Klungkung menggunakan variabel mediasi.

2.Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini diklasifikasikan menjadi kegunaan teoritis dan praktis

a. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini merupakan proses pengembangan ilmu pengetahuan tentang pengelolaan sumber daya manusia dan menjadi referensi dan perbandingan penelitian selanjutnya.

b. Kegunaan Praktis

Secara praktis penelitian ini bisa menjadi landasan Koperasi Pasar Srinadi Klungkung dalam mengambil keputusan di bidang sumber daya

manusia, adapun penelitian ini bisa berguna dalam:

1. Dalam menentukan proses rekrutmen dan pengembangan karyawan sehingga menghasilkan karyawan yang memiliki kompetensi.
2. Sebagai landasan Koperasi Pasar Srinadi Klungkung dalam menentukan kompetensi karyawan.
3. Sehingga mampu memaksimalkan karyawan yang ada untuk meningkatkan kinerja Koperasi Pasar Srinadi Klungkung

II. TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Hasibuan (2000:40), menyatakan bahwa:rekrutmen adalah usaha dan mempengaruhi tenaga kerja,agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu pekerjaan. Menurut Simamora (2004:170), menyatakan bahwa : Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kekaryawanan. Aktifitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan.

Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting. Investasi dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia. Dengan sumber daya manusia yang baik, organisasi bisnis akan memiliki kekuatan kompetitif. Keunggulan

kompetitif merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing, bahkan organisasi dapat mengungguli mereka. Untuk itu perlu diterjemahkan berbagai strategi, kebijakan dan praktik MSDM menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu tidak salah kiranya jika agenda selanjutnya dalam era kompetitif adalah sumber daya manusia.

Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak pada sebuah tugas/pekerjaan. Kompetensi juga merujuk pada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab yang diamanatkan kepadanya dengan hasil baik dan piawai/mumpuni (Margono,2003).

Aspek Kompetensi dapat dipilih menjadi 3 aspek. Ketiga aspek yang dimaksud adalah: (1) Kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang menjadi penciri karakteristik seseorang dalam menjalankan tugas, (2) Penciri karakteristik kompetensi yang digambarkan dalam aspek pertama itu tampil nyata (manifest) dalam tindakan, tingkah laku dan unjuk kerjanya, dan (3) Hasil unjuk kerjanya itu memenuhi suatu kriteria standar kualitas tertentu.

Menurut Kusnadi (2003;64) menyatakan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Hariandja (2002;195) mengemukakan kinerja

adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi tersebut untuk meningkatkannya: (1)

Pertanggungjawaban, (2)

Pengembangan. Sehingga manfaat yang ditimbulkan bagi perusahaan yaitu: (1) Memperbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, (2) Meningkatkan kualitas komunikasi, (3) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan, (4) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan.

Hipotesis

Hipotesis yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan rekrutmen dan pengembangan terhadap kompetensi karyawan Koperasi Pasar Srinadi,
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan rekrutmen, pengembangan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja Koperasi Pasar Srinadi Klungkung.
3. Terdapat pengaruh tak langsung rekrutmen dan pengembangan secara positif terhadap kinerja Koperasi Pasar Srinadi Klungkung menggunakan variabel mediasi kompetensi karyawan.

III.METODE PENELITIAN

A. Sampel

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Pasar Srinadi Klungkung yang beralamat di Pasar Galiran Klungkung. Koperasi Pasar Srinadi sampai saat ini memiliki 10.000 anggota dan pengurus sebanyak 365 orang 9 unit usaha. Koperasi Pasar Srinadi menjalankan 9 unit usaha guna memenuhi kebutuhan anggotanya. Arikunto (2002: 115) apabila subyek penelitian kurang dari 100, maka diambil semua sekaligus sehingga penelitiannya disebut penelitian populasi. Jika subyeknya lebih dari 100 maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih dan teknik penentuan sampel menggunakan teknik *random sampling*. Dalam penelitian ini menggunakan sampel penelitian hanya tertuju kepada direksi dan mereka yang ikut terlibat dalam pengambilan keputusan yang ada di Koperasi Pasar Srinadi Klungkung. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 70 orang karena jumlah sampel kurang dari 100 maka dalam jumlah sampel di pergunakan seluruhnya dan penelitian ini merupakan penelitian populasi.

B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dimana responden diberikan daftar pertanyaan yang disusun sesuai variabel yang digunakan. Dalam daftar pertanyaan responden disediakan jawaban untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

C. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis dilakukan dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan analisis inferensial. Sebelum dianalisis lebih lanjut, dilakukan pengujian instrumen penelitian dengan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk menentukan apakah instrumen yang digunakan sudah sesuai atau tepat (valid), sedangkan uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur kehandalan, ketetapan atau konsistensi suatu kuisioner.

D. Analisis Deskriptif

Penggunaan teknik analisis deskriptif dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai karakteristik responden penelitian dari berbagai aspek, seperti: umur, jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja. Analisis ini dilakukan dengan analisis distribusi frekuensi dengan menghitung frekuensi atau jumlah dan presentase dari masing-masing aspek yang diukur. Analisis deskriptif juga digunakan untuk menggambarkan persepsi responden atas indikator-indikator setiap variabel penelitian berdasarkan kecenderungan tanggapan responden terhadap butir-butir pertanyaan dalam instrumen penelitian. Deskripsi disajikan dalam nilai frekuensi dan rata-rata. Dengan analisis deskriptif ini akan diperoleh gambaran persepsi responden terhadap indikator-indikator yang merefleksikan variabel penelitian.

E. Analisis Inferensial

Agar sesuai dengan tujuan penelitian, analisis data dilakukan secara kuantitatif untuk menjelaskan dan mendeskripsikan hubungan variabel yang diteliti dengan landasan teori yang

dipakai melalui uraian yang sistematis. Selanjutnya untuk analisis statistik diferensial dilakukan uji hipotesis penelitian dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Menurut Ghazali (2011), *Partial Least Square (PLS)* merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan *Structur Equation Modelling (SEM)* berbasis kovarian menjadi berbasis varian. Metode ini merupakan metode yang sangat kuat, karena tidak didasarkan oleh banyak asumsi, data tidak harus terdistribusi normal dan sampel tidak harus besar. Tujuan dari PLS adalah memprediksi suatu model dan mengkonfirmasi teori yang telah ada, serta dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Pengolahan analisis PLS dalam penelitian ini menggunakan bantuan software Smart PLS 2.0. Pada metode PLS dikenal 2 (dua) evaluasi model yaitu :

- a. Model pengukuran atau *outer model* adalah model pengukuran hubungan antara indikator dengan konstruk. Dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dari masing-masing indikator. Pada model reflektif, kriteria validitas dan reliabilitas indikator diukur dengan *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Indikator dikatakan valid jika memiliki nilai loading diatas 0,7. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup. *Convergent validity* dapat pula ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Syarat untuk menjadi model yang baik adalah

nilai AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar dari 0,50. Selain *convergent validity*, dilakukan juga pengujian *discriminant validity*. *Discriminant validity* dinilai berdasarkan *cross loading* antara indikator terhadap konstruk. Nilai korelasi indikator terhadap konstruk harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya. Sementara reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Konstruk dikatakan reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* diatas 0,7 (Ghozali, 2011). Sementara untuk pengujian validitas model formatif dilakukan dengan melihat koefisien regresi dan signifikansi dari koefisien tersebut. Pada dasarnya konstruk formatif merupakan hubungan regresi dari indikator ke konstruk.

- b. Model struktural atau inner model menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen dan Uji-t untuk menentukan nyataanya koefisien parameter jalur struktural. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen, apakah mempunyai pengaruh substantif.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Sampel Penelitian

Dari penyebaran kuisioner yang dilakukan, jumlah seluruh

responden dalam penelitian ini sebanyak 70 orang mengisi penuh kuisioner yang diberikan. Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden dalam penelitian ini. Adapun karakteristik responden yang dilihat antara lain: Usia, Jenis kelamin, Pendidikan dan Masa kerja.

B. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Dalam karakteristik berdasarkan usia dapat diperoleh hasil bahwa jumlah responden yang berusia 18 – 28 adalah 15 orang atau 21,5%, sedangkan untuk jumlah responden yang berusia 29 – 38 adalah 53 orang atau 75,7 % dan untuk responden yang berusia 40 – 48 sebanyak 2 orang atau 2,8 %.

C. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dengan demikian karakteristik responden didominasi dengan jenis kelamin laki-laki dengan jumlah sebanyak 52 orang atau 74,3 % dan untuk responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 18 orang atau 25,7 %.

D. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan yang paling dominan adalah SMA dengan jumlah sebanyak 46 orang atau 65,7 % dan selanjutnya jumlah karyawan yang berpendidikan S1 sebanyak 16 orang atau 22,9 % terakhir untuk karyawan yang berpendidikan S2 sebanyak 8 orang atau 11,4 %.

E. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Responden dominan memiliki masa kerja 6 sampai 10 tahun dengan jumlah karyawan sebanyak 61 orang atau 87,1 %, sedangkan untuk karyawan yang memiliki masa kerja 11 sampai 15 tahun dengan jumlah karyawan 8 orang atau 11,4 %, dan masa kerja yang paling rendah dimiliki adalah 1 sampai 5 tahun sebanyak 1 orang atau 1,4 %.

F. Uji Validitas dan Reliabelitas

1. Uji Validitas

Dalam penelitian ini seluruh indikator yang digunakan memenuhi syarat yaitu: *Corrected Item - Total Correlation* diatas 0,3 kecuali indikator X2.4 (kesinambungan dan keberlangsungan program). Maka dari itu peneliti memutuskan untuk mengabaikan indikator tersebut.

2. Uji Reliabilitas

Seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *Alpha Cronbach* diatas 0,6. Jadi seluruh variabel layak untuk dilanjutkan keuji selanjutnya.

F. Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif merupakan analisis yang menggambarkan tentang persepsi dari responden dari pernyataan yang diberikan dalam instrument penelitian terhadap variabel penelitian. Analisis ini menghitung *mean* berdasarkan presentase tanggapan yang diberikan responden pada masing-masing indikator dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel dalam penelitian ini meliputi; (X1)

Rekrutmen, (X2) Pengembangan, (Y1) Kompetensi Karyawan, (Y2) Kinerja. Deskripsi ini akan disajikan melalui paparan berikut ini.

G. Deskripsi Persepsi Variabel Rekrutmen

Variabel rekrutmen memiliki 7 (tujuh) Indikator antara lain; kebijakan organisasi, perancangan rekrutmen, metode rekrutmen, prosedur, waktu pelaksanaan, sumber-sumber rekrutmen, dan kendala rekrutmen. Indikator yang paling dominan adalah prosedur dengan rerata (4,31), diikuti dengan kebijakan organisasi dengan rerata (3,94), selanjutnya diikuti dengan waktu pelaksanaan dengan rerata (3,89), sedangkan untuk sumber-sumber rekrutmen dengan rerata (3,77), untuk selanjutnya diikuti dengan model rekrutmen dengan rerata (3,59) dan yang memiliki intervensi paling rendah adalah perencanaan rekrutmen dengan rerata (3,56).

Dari deskripsi ini informasi yang dapat disampaikan antara lain, indikator prosedur memiliki pengaruh yang paling dominan yakni sebesar 4,31% dan hal ini memberikan bahwa proses perekrutan karyawan Koperasi Pasar Srinadi sudah menerapkan prosedur yang paling baik dibandingkan indikator yang lain. Adapun indikator perencanaan produksi mendapat nilai rata-rata sebesar 3,56% dan hal ini menunjukkan kalau perencanaan rekrutmen kurang dilakukan. Dari hasil rerata menunjukkan bahwa Koperasi Pasar Srinadi dalam melakukan rekrutmen lebih menekankan pada prosedur perekrutan yang akan dilakukan.

I.Deskripsi Persepsi Variabel Pengembangan

Dalam pengelolaan sumber daya manusia faktor mengembangkan merupakan hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Deskripsi variabel pengembangan indikator yang memiliki urutan pengaruh yang paling dominan adalah proses pembelajaran dengan rerata (3,24) dan diikuti dengan strategi pengembangan dengan tingkat rerata sebesar (3,14), dan indikator yang memiliki pengaruh paling rendah adalah efektivitas program dengan rerata (3,09).

Dari deskripsi tersebut dapat diperoleh informasi proses pembelajaran mendapat respon paling tinggi, hal ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran merupakan program pengembangan dipandang paling efektif untuk mengembangkan karyawan yang dimiliki. Sedangkan efektivitas program yang dimiliki mendapat respon paling rendah dan Ini mengindikasikan bahwa program yang diberikan dalam pengembangan selama ini dipandang kurang efektif dan kurang memberikan kontribusi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dikerjakan.

J. Deskripsi Persepsi Variabel Komepetensi Karyawan

Kompetensi yang dimiliki karyawan untuk bekerja sangatlah di perlukan, dengan demikian setiap karyawan memiliki bidang kompetensi. deskripsi variabel kompetensi karyawan menunjukkan indikator yang paling dominan adalah fungsional dengan tingkat rerata (4,61), diikuti oleh

indikator sosial dengan tingkat rerata (4,27) dan kognitif memiliki pengaruh paling rendah dengan rerata (4,19).

Dalam deskripsi respon variabel pada kompetensi karyawan indikator fungsional mendapat respon dengan rerata yang paling dominan, dengan demikian kompetensi karyawan dibangun berdasarkan fungsinya dalam sebuah organisasi. Adapun respon terendah dari kompetensi karyawan ditunjukan indikator kognitif . Ini menunjukkan kompetensi karyawan yang didapatkan dari proses pemahaman yang didasarkan pada penalaran, menginterpretasikan, daya tangkap makan dan penilaian masih kurang.

K. Deskripsi Persepsi Variabel Kinerja

Kinerja merupakan hal yang ingin dicapai seluruh organisasi, khususnya koperasi pasar sriadi klungkung, dimana kinerja koperasi dapat dilihat dari kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja. deskripsi persepsi variabel kinerja, indikator yang memiliki rerata yang paling dominan adalah komitmen kerja dengan rerata (4,49), diikuti oleh efektivitas dengan rerata 4,29, selanjutnya diikuti kualitas dengan tingkat rerata (4,20), berikutnya ketepatan waktu dengan rerata (4,13), dan kemandirian dengan tingkat rerata (4,03), yang memiliki pengaruh yang paling rendah adalah kuantitas dengan rerata (3,99).

Indikator kinerja yang memiliki rerata paling tinggi adalah komitmen kerja. Gambaran ini menunjukkan bahwa kinerja koperasi

srinadi selama ini didominasi dari komitmen kerja yang di tunjukan para karyawan guna mencapai menyelesaikan tugasnya, selain itu dari koperasi itu sendiri selalu menjaga dengan baik komitmen kerja dengan berbagai pihak. Sedangkan untuk kuantitas memiliki pengaruh yang paling rendah . Dalam hal ini kuantitas kerja yang selama ini dibebankan masih rendah sehingga kinerja yang ditunjukan masih kurang maksimal.

L. Hasil Analisis Inferensial

Dalam tahapan ini terdapat dua evaluasi mendasar yaitu: 1) evaluasi model pengukuran (outer model) untuk mengetahui validitas dan reliabelitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten, dan 2) evaluasi model struktural (inner model) untuk mengetahui ketepatan model. Sebelum mengukur evaluasi model yang digunakan maka terlebih dahulu harus dilakukan uji validitas dan reliabilitas sehingga instrumen penelitian yang digunakan dinyatakan valid dan reliable.

M. Evaluasi *Measurement (Outer) Model*

Evaluasi model pengukuran untuk memeriksa validitas dan reliabilitas indikator yang mengukur variabel laten. Dalam penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel laten yaitu: Rekrutmen (X1), Pengembangan (X2), Kompetensi Karyawan (Y1) dan Kinerja (Y2). Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memeriksa *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator, serta *composite reliability* untuk blok variabel.

1. *Convergent validity*

Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *outer loading* di atas 0,5 terhadap konstruk yang dituju. Dalam pemeriksaan outer model yang dilakukan seluruh indikator yang mempengaruhi variabel laten dalam penelitian ini dinyatakan valid dan memenuhi syarat yaitu diatas 0,5. Sesuai dengan ketentuan nilai indikator yang memiliki nilai kurang dari 0,5 maka indikator tersebut dikeluarkan dari model.

Hasil evaluasi variabel rekrutemen (X1) terbukti ke-tujuh indikator memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5 maka hasil ini menunjukkan kebijakan organisasi (X1.1), perencanaan rekrutmen (X1.2), Metode rekrutmen (X1.3), Prosedur (X1.4), waktu pelaksanaan (X1.5), Sumber-sumber rekrutmen (X1.6) dan Kendala rekrutmen (X1.7), dan indikator reflektif terkuat adalah waktu pelaksanaan dengan nilai *outer loading* sebesar 0,818.

Hasil evaluasi terhadap variabel Pengembangan (X2) terdapat tiga dari empat indikator yang dinyatakan valid yaitu: Proses pebelajaran (X2.1), Strategi pengembangan (X2.1) dan Efektivitas program (X2.3) dan indikator keberlangsungan dan kesinambungan program (X2.4) memiliki nilai *outer loading* kurang dari 0,5 maka akan dikeluarkan dari model. Dan indikator yang memiliki reflektif terkuat adalah ektivitas program (X2.3) yaitu sebesar 0,852.

Hasil evaluasi variabel Kompetensi Karyawan (Y1) terbukti ketiga indikator Kognitif (Y1.1),

Fungsional (Y1.2) dan Sosial (Y1.3), memiliki nilai *outer loading* diatas 0,5 dengan indikator yang memiliki reflektif terkuat adalah kognitif dengan nilai 0,940.

Hasil evaluasi variabel Kinerja (Y2), juga terbukti memiliki nilai *outer loading* diatas 0,5. Dari ke-enam indikator diantaranya Kualitas (Y2.1), Kuantitas (Y2.2), Ketepatan Waktu (Y2.3), Efektivitas (Y2.4), Kemandirian (Y2.5) dan Komitmen kerja (Y2.6). dan untuk indikator yang memiliki *outer loading* terkuat adalah kualitas (Y2.1) dengan nilai *outer loadinnya* 0,986.

2.Discriminant validity;

Evaluasi ini dilakukan untuk membandingkan AVE (*square root of average variance extracted*) dari setiap variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini dengan korelasi variabel laten lainnya dalam model. Ketentuan: *Square root of average variance extracted* ($\sqrt{AVE}$) variabel laten lebih besar dari koefisien korelasi variabel laten mengindikasikan indikator-indiaktor variabel memiliki *discriminant validity* yang baik. Disarankan nilai AVE lebih besar dari 0,5. Dalam evaluasi yang dilakukan pada keseluruhan variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid karena memiliki nilai akar AVE ($\sqrt{AVE}$) lebih besar dari 0,5. Hal ini dapat dilihat dari nilai ($\sqrt{AVE}$) variabel rekrutmen sebesar 0,733, variabel pengembangan sebesar 0,691, variabel kompetensi karyawan sebesar 0,867 dan variabel kinerja sebesar 0,783. Dengan demikian model memiliki *discriminant validity* yang cukup baik.

3.Composite Reliability;

Berfungsi untuk mengevaluasi nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Dari hasil nilai *composite reliability* dapat dilihat seluruh variabel laten memiliki nilai lebih dari 0,7. Dengan demikian seluruh variabel dinyatakan handal untuk mengukur variabel – variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

N. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *Outer Model*, berikutnya dilakukan pengujian model struktural (*Inner model*). Dengan ketentuan besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, maka semakin mendekati nilai 1 berarti model struktural dari suatu penelitian semakin baik. hasil evaluasi Goodness of Fit dapat dilihat nilai Q^2 (0,489). Hasil ini dapat dimaknai hanya 48,9 persen dapat dijelaskan oleh model dan sisanya sebesar 51,1 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model.

O. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan *t-test* ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing – masing jalur dari dari setiap variabel laten. Baik yang berpengaruh langsung secara parsial ataupun berpengaruh tak langsung dengan variabel mediasi. Berikut ini akan ditampilkan secara berturut – turut pengujian secara langsung.

1. Pengaruh Langsung

Dari hasil pengujian efek langsung yang ditunjukkan hubungan antar variabel memperoleh hasil sebagai berikut:

1. Rekrutmen (X1) terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y1). Hal ini ditunjukkan dengan hasil koefisien jalur bernilai negatif yaitu -0,388 dengan *T-statistic* 3,052 (*T-statistic* > 1,96), sehingga hipotesis 1a (H1a) ditolak. Rekrutmen memiliki pengaruh negatif terhadap kompetensi karyawan dan hal ini membuktikan bahwa dari setiap rekrutmen yang dilakukan memiliki dampak negatif terhadap peningkatan kompetensi karyawan Koperasi Pasar Srinadi Klungkung secara keseluruhan.
2. Pengembangan (X2) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y1), hal ini ditunjukkan dari hasil pengujian dimana nilai dari koefisien jalur (-0,106) dengan nilai *T-Statistic* = 0,722 (*T-statistic* < 1,96), sehingga hipotesis 1b (H1b) ditolak. Sehingga berdasarkan hasil tersebut membuktikan bahwa dari setiap pengembangan yang dilakukan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi yang dimiliki karyawan Koperasi Pasar Srinadi Klungkung.
3. Pengaruh Rekrutmen (X1) terhadap kinerja (Y2) berpengaruh negatif dan tidak signifikan dengan nilai koefisien jalur (-0,143) dengan *T-statistic* = 1,831 (*T-statistic* < 1,96) sehingga hipotesis 2a (H2a) ditolak. Maka pengaruh rekrutmen menggunakan mediasi kompetensi

tidak mempengaruhi kinerja yang ditunjukkan Koperasi Pasar Srinadi Klungkung. Dengan demikian dari setiap rekrutmen yang dilakukan memberikan pengaruh yang negatif secara signifikan kepada kinerja Koperasi Pasar Srinadi Klungkung.

4. Pengembangan (X2) yang dilakukan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja hal ini ditunjukkan dengan hasil koefisien jalur (0,073) dengan nilai *T-statistic* = 0,665 (*T-statistic* < 1,96), sehingga hipotesis 2b (H2b) ditolak. Maka dari setiap proses pengembangan yang dilakukan memberikan dampak yang positif tidak terbukti secara empirik. Dapat dinyatakan bahwa pengembangan yang dilakukan selama ini belum memberikan nilai positif yang tidak berpengaruh terhadap kinerja Koperasi Pasar Srinadi Klungkung.
5. Kompetensi Karyawan (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hal ini dibuktikan dari koefisien jalur (0,759) dengan *T-statistik* = 13,333 (*T-statistic* > 1,96), sehingga hipotesis 3 (H3) diterima. Dengan demikian setiap kompetensi yang dimiliki karyawan mampu meningkatkan kinerja Koperasi Pasar Srinadi Klungkung.

2. Pengaruh Tak Langsung

Pemeriksaan signifikansi variabel mediasi dalam model dapat dilihat melalui hasil pengujian efek tak langsung. Pengujian ini akan menunjukkan tingkat intervensi dari variabel mediasi. Apakah mediasi yang terjadi secara penuh (*full mediation*), mediasi secara parsial (*partial mediation*) ataukah bukan

merupakan mediasi. Variabel kompetensi karyawan memediasi secara penuh (full mediation) variabel rekrutmen (X1) terhadap kinerja (Y2) dengan pengaruh yang dimiliki adalah negatif yang ditunjukkan dengan nilai efek tak langsungnya yaitu (-0,400, sehingga variabel kompetensi karyawan merupakan variabel mediasi. Hal ini juga menunjukkan bahwa rekrutmen yang dilakukan oleh Koperasi Pasar Srinadi Klungkung belum mampu meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan.

Pengujian efek tak langsung dari variabel kompetensi (Y1) tidak terbukti berpengaruh signifikan sebagai mediasi variabel pengembangan (X1) terhadap kinerja (Y2) dengan nilai koefisien jalur (-0,072) sehingga hal ini menunjukan pengaruh yang ditunjukkan negatif. Dengan demikian pengembangan yang selama ini diberikan tidaklah mempengaruhi kompetensi karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja koperasi. Dalam kata lain pengembangan yang selama ini tidaklah tepat guna atau tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Selain itu informasi yang diperoleh bahwa variabel kompetensi karyawan bukan variabel mediasi untuk variabel pengembangan.

3. Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Terhadap Kompetensi Karyawan Koperasi Pasar Srinadi Klungkung

Pengaruh rekrutmen terhadap kompetensi karyawan Koperasi Pasar Srinadi Klungkung ternyata berpengaruh negatif dan signifikan, maka dapat dijelaskan bahwa setiap

rekrutmen yang dilakukan memiliki tidak mampu meningkatkan kompetensi karyawan. Hal ini disebabkan karena waktu pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan tidak tepat sehingga sumber daya manusia yang terjaring dalam proses rekrutmen tidak sesuai dengan kebutuhan kompetensi karyawan yang dibutuhkan oleh Koperasi Pasar Srinadi Klungkung. kompetensi yang dibutuhkan. Pengaruh pengembangan terhadap kompetensi karyawan Koperasi Pasar Srinadi Klungkung dari hasil yang ditemukan terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan. Nilai negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan akan tetapi karena tidak signifikan maka pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja Koperasi Pasar Srinadi Klungkung.

4. Pengaruh Langsung Rekrutmen Pengembangan dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Koperasi Pasar Srinadi Klungkung

Pengaruh langsung rekrutmen terhadap kinerja Koperasi Pasar Srinadi Klungkung, dalam penelitian terdapat pengaruh negatif dan signifikan. Nilai negatif menunjukkan rekrutmen berlawanan kinerja tetapi karena signifikan, maka rekrutmen dinyatakan belum mampu meningkatkan kinerja. Variabel pengembangan memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Nilai negatif menunjukkan bahwa pengembangan memiliki hubungan yang berlawanan dengan kinerja akan tetapi karena berpengaruh tidak signifikan maka pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Variabel kompetensi

karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Nilai positif menunjukkan kompetensi memiliki hubungan yang searah dengan kinerja koperasi dan signifikan menunjukkan pengaruh antara pengembangan dengan kinerja. Hal ini mengindikasikan semakin meningkatnya kompetensi yang dimiliki karyawan semakin meningkatnya kinerja koperasi yang tunjukkan.

5. Pengaruh Tak Langsung Rekrutmen dan Pengembangan Terhadap Kinerja melalui variabel mediasi Kompetensi Koperasi Pasar Srinadi Klungkung

Pengaruh tak langsung variabel rekrutmen terhadap kinerja melalui variabel mediasi kompetensi karyawan memiliki nilai negatif yang menunjukkan variabel rekrutmen berlawanan dengan variabel kinerja akan tetapi variabel kompetensi merupakan variabel mediasi secara penuh (*full mediation*). Sehingga dalam penelitian ini variabel rekrutmen tidak bisa mempengaruhi kinerja tanpa variabel mediasi kompetensi karyawan. Pengaruh tak langsung variabel pengembangan terhadap kinerja memiliki nilai negatif dan variabel kompetensi karyawan bukan merupakan variabel mediasi. Nilai negatif menunjukkan bahwa variabel pengembangan memiliki hubungan yang berlawanan dengan kinerja. Dan variabel kompetensi bukan merupakan variabel mediasi (*non mediation*) dari variabel pengembangan terhadap variabel kinerja. Dengan kata lain variabel

pengembangan bisa mempengaruhi langsung variabel kinerja.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan, ini berarti kalau rekrutmen yang dilakukan belum mampu meningkatkan kompetensi karyawan. Sedangkan terdapat pengaruh yang negatif dan tidak signifikan antara pengembangan terhadap kompetensi karyawan. Hal ini menyatakan bahwa pengembangan yang diberikan tidak mampu meningkatkan kompetensi karyawan.
2. Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara rekrutmen terhadap kinerja koperasi Koperasi Pasar Srinadi Klungkung. Hal ini disebabkan karena rekrutmen belum mampu meningkatkan kinerja. Sedangkan pengembangan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, yang artinya pengembangan yang dilakukan tidak mempengaruhi kinerja Koperasi Pasar Srinadi Klungkung. Selanjutnya kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan yang menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan mampu meningkatkan kinerja Koperasi Pasar Srinadi Klungkung.
3. Dalam pengujian rekrutmen terhadap kinerja menggunakan mediasi terdapat pengaruh yang negatif dan menggunakan mediasi secara penuh (*full mediation*)

kompetensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan merupakan variabel mediasi yang baik cocok untuk mengukur rekrutmen dengan kinerja. Sedangkan pengembangan memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja dan bukan merupakan variabel mediasi (*non mediation*), sehingga pengukuran pengembangan terhadap kinerja tidak cocok menggunakan variabel mediasi kompetensi karyawan.

B. Saran

1. Dalam proses rekrutmen dan pengembangan hendaknya lebih menekankan kepada kompetensi karyawan sehingga mampu mempengaruhi kinerja Koperasi Pasar Srinadi Klungkung.
2. Dalam penelitian selanjutnya lebih mengembangkan indikator rekrutmen, pengembangan, kompetensi karyawan dan kinerja. Dengan demikian mampu menyempurnakan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini.
3. Menggunakan variabel mediasi yang cocok digunakan memediasi pengembangan sebagai pengukur kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2009. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta. Jakarta.
- Yuliani. (2009). Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai, Bisnis & Birokrasi, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*. September - Desember, Hlm. 131-139.
- Fahmi, Irham. (2010). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Cetakan ke empat. Badan Penerbit Universitas Diponogoro, Semarang.
- Hasibuan, H. Malayu SP. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Mangkunegara, Anwar P. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: PT Refika Aditama Maarten
- Veger, JA (2006), How does Internet recruitment have effect on recruitment performance 4th Twente Student Conference on IT, Enschede, University of Twente
- Menteri Pendidikan Nasional, Undang-undang kementerian No. 045/U/2002
- Nafees A. Khan dan Nahid 2011, Recruitment Practices in Public Sector Undertakings A Case study of BHEL,

Haridwar, *Asia Pacific
Journal of Social Sciences*,
Vol.III (1),, Jan-Juni 2011
pp.181-191

Navdeep Kumar , Pankaj Garg 2010
Impact of OnlineRecruitment
On Recruitment Performance,
*Asian Journal of Management
Research* ISSN 2229 – 3795

Ninin Non Ayu Salmah: Kompetensi
Terhadap Kinerja Karyawan
PT. PLN (Persero) Distribusi
Jawa Barat dan Banten,
*Jurnal Ekonomi dan
Informasi Akuntansi*
(JENIUS). VOL. 2 No. 3,
September 2012

Rahmah Ismail, Syahida Zainal
Abidin: Impact of workers'
competence on their
performence in the Malaysian
private service sector, *Journal*
ISSN 1804 – 1205 *Business
and economic Harizone* Vol.
2, Jully 2010

Rivai, Veithzal. (2008). *Manajemen
Sumber Daya Manusia untuk
Perusahaan.* Jakarta: PT.
Raja Grafindo Persada.

Suwanto & Priansa. Doni J. (2011).
*Manajemen Sumber Daya
Manusia Dalam Organisasi
Publik & Bisnis.* Bandung:
Alfabeta.

Sutrisno, Edy. (2009). *Sumber Daya
Manusia* (Edisi 1, Cet. 2). Jakarta: Kencana