



**PENGARUH REKRUTMEN, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN  
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEUNGGULAN  
KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DEVISI  
HRD PERSONALIA PT. ANUGERAH GRAFIKA PATI**

Diajukan oleh :

**ANGGIT BONGGO PAMBUDI**

NIM . 201911357

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS MURIA KUDUS**

**TAHUN 2024**



**PENGARUH REKRUTMEN, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN  
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEUNGGULAN  
KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DEVISI  
HRD PERSONALIA PT. ANUGERAH GRAFIKA PATI**

Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan jenjang pendidikan  
Strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muria Kudus

Oleh :

**ANGGIT BONGGO PAMBUDI**

NIM . 201911357

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS**

**TAHUN 2024**



**MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

**MOTTO :**

*“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”.*

*- Al-Insyirah : 5 -*

**PERSEMBAHAN :**

► *Bapak dan Ibu Yang Tersayang*

**PENGARUH REKRUTMEN, PELATIHAN, DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI KEUNGGULAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA DEVISI HRD PERSONALIA PT.  
ANUGERAH GRAFIKA PATI**

Nama : Anggit Bonggo Pambudi  
NIM : 201911357  
Program Studi : Manajemen

Skripsi ini telah disetujui untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji Ujian Skripsi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

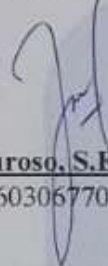
Kudus, .....

Pembimbing I



**(Dr. Drs. H. Joko Utomo, M.M.)**  
NIDN. 0625076401

Pembimbing II



**(Iwan Suroso, S.E., M.M., CFP)**  
NIDN. 0603067701

Mengetahui

Ketua Program Studi Manajemen



**(Noor Indah Rahmawati, S.E., M.M)**  
NIDN. 0024037701

**PENGARUH REKRUTMEN, PELATIHAN, DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI KEUNGGULAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA DEVISI HRD PERSONALIA PT.  
ANUGERAH GRAFIKA PATI**


Nama : Anggit Bonggo Pambudi  
NIM : 201911357  
Program Studi : Manajemen

Skripsi ini telah disetujui dan dipertahankan dihadapan Tim Penguji Ujian Skripsi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

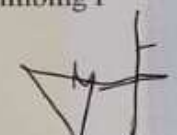
Kudus,..... 2024

Mengetahui

Ketua Program Studi Manajemen


  
**(Noor Indah Rahmawati, S.E., M.M.)**  
NIDN. 0024037701

Pembimbing I

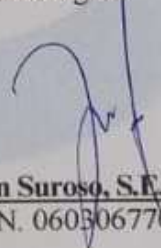
  
**(Dr. Drs. H. Joko Utomo, M.M.)**  
NIDN. 0625076401

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

  
**(Dr. Kertati Sumekar, S.E., M.M.)**  
NIDN. 0616077304

Pembimbing II

  
**(Iwan Suroso, S.E., M.M., CFP)**  
NIDN. 0603067701

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayahnya, sehingga pada kesempatan ini penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi yang berjudul **“PENGARUH REKRUTMEN, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEUNGGULAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DEVISI HRD PERSONALIA PT. ANUGERAH GRAFIKA PATI”**. Ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan jenjang pendidikan Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus.

Dalam Penyusunan skripsi ini penulis banyak mendapat bimbingan dan saran-saran dari berbagai pihak, sehingga penyusunan skripsi ini dapat terealisasikan. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Darsono, M.Si., selaku Rektor Universitas Muria Kudus
2. Dr. Kertati Sumekar, S.E., M.M., selaku dekan Universitas Muria Kudus yang telah merestui dan memberikan bimbingan dalam pembahasan dan penyusunan skripsi ini.
3. Noor Indah Rahmawati, S.E., M.M., selaku ketua program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus yang telah merestui dan memberikan bimbingan dalam pembahasan dan penyusunan skripsi ini.
4. Dr. Drs. H. Joko Utomo, M.M., selaku dosen Pembimbing 1 dan Iwan Suroso, S.E., M.M., CFP, selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, Pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.

5. Segenap dosen pengajar dan staf karyawan pengajar Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus atas bimbingan, bantuan pelayanan dan kerjasamanya.
6. Kedua orang tua penulis yang telah memberikan dorongan dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga amal baik beliau tersebut diatas dan juga semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan, mendapatkan pahala yang berlipat ganda di sisi Allah SWT. Aamiin.

Akhirnya penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh mencapai kesempurnaan dalam arti sebenarnya, namun penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri dan para pembaca pada umumnya.

Kudus, 2023

Penulis,

**Anggit Bonggo Pambudi**

NIM 2019-11-357

**PENGARUH REKRUTMEN, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN  
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEUNGGULAN  
KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DEVISI  
HRD PERSONALIA PT. ANUGERAH GRAFIKA PATI**

**ANGGIT BONGGO PAMBUDI**

**NIM 2019-11-357**

Pembimbing : 1. Dr. Drs. H. Joko Utomo, M.M.,  
2. Iwan Suroso, S.E., M.M., CFP,

**UNIVERSITAS MURIA KUDUS**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Menganalisis Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Menganalisis peran keunggulan kompetensi sebagai pemediasi pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan. Menganalisis peran keunggulan kompetensi sebagai pemediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Menganalisis pengaruh keunggulan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Sampel adalah karyawan PT. Anugerah Grafika Pati yang berjumlah 142 responden dan pengambilan sampel menggunakan teknik pengambilan sampel probability sampling. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Teknik analisis data menggunakan Equation Model. Hasil Penelitian menunjukkan Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetensi karyawan. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetensi karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetensi karyawan. Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keunggulan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci : rekrutmen, pelatihan, pengembangan karir, kinerja karyawan,  
keunggulan kompetensi**



***INFLUENCE OF RECRUITMENT, TRAINING AND DEVELOPMENT  
CAREER ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH EXCELLENCE  
AS AN INTERVENING VARIABLE IN THE DEVISION  
HRD PERSONALIA PT. PATI GRAPHICS AWARD***

**ANGGIT BONGGO PAMBUDI**

**NIM 2019-11-357**

*Guide* : 1. Dr. Drs. H. Joko Utomo, M.M.,  
2. Iwan Suroso, S.E., M.M., CFP,

**UNIVERSITAS MURIA KUDUS**

***FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS PROGRAM OF MANAGEMENT***

***ABSTRACT***

*The aim of this research is to analyze the effect of recruitment on employee performance. Analyzing the effect of training on employee performance. Analyzing career development on employee performance. Analyzing the role of competency excellence as a mediator in the influence of recruitment on employee performance. Analyzing the role of competency excellence as a mediator in the influence of training on employee performance. Analyzing the influence of competence excellence on employee performance. The approach used in this research is a quantitative approach. The sample is employees of PT. Anugerah Grapchics Pati consisted of 142 respondents and sampling used probality sampling techniques. The data collection technique used in this research is a questionnaire. The data analysis technique uses the Equation Model. The research results show that there is a direct influence on recruitment variables on employee performance. There is a direct influence on the training variable on employee performance. There is a direct influence on career development variables on employee performance. There is a direct influensu on the competency excellence variable on employee performance. There is a direct influence on recruitmen variable on employee performance through competency excellency. There is a direct influence on the Training variable on employee performance through competency excellence. There is a direct influence on career devekopment variable on employee performance through competency excellence.*

*Keywords* : *recruitment, training, career development, employee, performance, competency excellence*

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>I</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PENGESAHAN.....</b>	<b>II</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>III</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>IV</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRAKSI.....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VIII</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>IX</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>XIII</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>XV</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	
 <b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Ruang Lingkup.....	6
1.3 Perumusan Masalah.....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	9
1.5 Manfaat Penelitian.....	10
 <b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Rekrutmen.....	11
2.1.1 Pengertian Rekrutmen.....	11
2.1.2 Indikator Rekrutmen.....	12
2.2 Pelatihan.....	15
2.2.1 Pengertian Pelatihan.....	15

2.2.2 Indikator Pelatihan.....	16
--------------------------------	----

	Halaman
2.3 Pengembangan Karir.....	18
2.3.1 Pengertian pengembangan Karir.....	18
2.3.2 Indikator Pengembangan Karir.....	19
2.4 Kinerja Karyawan.....	21
2.4.1 Pengertian Kinerja karyawan.....	21
2.4.2 Indikator Kinerja Karyawan.....	22
2.5 Keunggulan Kompetensi.....	25
2.5.1 Pengertian Keunggulan Kompetensi.....	25
2.5.2 Indikator Keunggulan Kompetensi.....	26
2.6 Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	28
2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	31
2.8 Hipotesis.....	31

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

3.1 Rancangan Penelitian.....	33
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	34
3.2.1 Variabel Penelitian.....	34
3.2.2 Definisi Operasional.....	34
3.2.2.1 Rekrutmen.....	34
3.2.2.2 Pelatihan.....	36
3.2.2.3 Pengembangan Karir.....	37
3.2.2.4 Kinerja Karyawan.....	39
3.2.2.5 Keunggulan Kompetensi.....	40
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	41
3.3.1 Data Primer.....	41

3.3.2 Data Sekunder.....	42
--------------------------	----

	Halaman
3.4 Populasi dan Sampel.....	42
3.4.1 Populasi.....	42
3.4.2 Sampel.....	42
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.5.1 Observasi.....	44
3.5.2 Angket (Kuesioner).....	44
3.5.3 Dokumentasi.....	44
3.6 Uji Instrumen.....	45
3.6.1 Uji Validitas.....	45
3.6.2 Uji Realibitas.....	45
3.7 Pengolahan Data.....	46
3.7.1 Pengeditan Data.....	46
3.7.2 Scoring.....	46
3.7.3 Tabulasi.....	46
3.8 Analisis Data.....	46
3.8.1 Analisis Deskriptif.....	46
3.8.2 Pengujian Hipotesis.....	47
3.8.3 Pengujian Statistik.....	47

#### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	54
4.2 Deskripsi Data Responden.....	54
4.3 Deskripsi Tanggapan Reponden Terhadap Variabel Penelitian	56
4.3.1 Variabel Rekrutmen.....	56

4.3.2 Variabel Pelatihan.....	57
4.3.3 Variabel Pengembangan Karir.....	58
4.3.4 Variabel Kinerja Karyawan.....	59
4.3.5 Variabel Keunggulan Kompetensi.....	59
	Halaman
4.4 Uji Instrument Penelitian.....	60
4.4.1 Uji Validitas.....	60
4.4.1.1 Pengujian Konfirmatori Eksogen & Endogen.....	61
4.4.1.2 Pengujian Konfirmatori Full Measurement.....	72
4.4.1.3 <i>Discriminant Validity</i> .....	72
4.4.2 Uji Realibilitas.....	73
4.5 Analisis Data.....	74
4.5.1 Uji Normalitas Data.....	74
4.5.2 Uji Outlier.....	75
4.5.3 Full Model SEM.....	76
4.5.4 Koefesien Determinasi.....	78
4.5.5 Uji Hipotesis.....	79
4.5.6 Analisis Direct Effect, Indirect Effect, & Total Effect...	82
4.6 Pembahasan.....	83
 <b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan.....	92
5.2 Saran.....	94
 <b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Jumlah Tenaga Kerja yang sudah diterima.....	3
Tabel 3.1	Perhitungan Jumlah Sampel.....	43
Tabel 4.1	Deskripsi Data Responden.....	55
Tabel 4.2	Tanggapan Responden pada Variabel Rekrutmen.....	56
Tabel 4.3	Tanggapan Responden pada Variabel Pelatihan.....	57
Tabel 4.4	Tanggapan Responden pada Variabel Pengembangan Karir.....	58
Tabel 4.5	Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja Karyawan	59
Tabel 4.6	Tanggapan Responden pada Variabel Keunggulan Kompetensi.....	59
Tabel 4.7	<i>Standardized Regression Weight</i> Variabel Eksogen Sebelum Perbaikan.....	62
Tabel 4.8	Hasil kriteria <i>Goodnes of fit indies</i> Variabel Eksogen Sebelum perbaikan model.....	63
Tabel 4.9	<i>Standardized Regression Weight</i> Variabel Eksogen Setelah perbaikan model.....	65
Tabel 4.10	Hasil kriteria <i>Goodnes of fit indies</i> Variabel Eksogen Setelah perbaikan model.....	66
Tabel 4.11	<i>Standardized Regression Weight</i> Variabel Endogen Sebelum perbaikan model.....	67
Tabel 4.12	Hasil kriteria <i>Goodnes of fit indies</i> Variabel Endogen Sebelum perbaikan model.....	68
Tabel 4.13	<i>Standardized Regression Weight</i> Variabel Endogen	

	Setelah perbaikan model.....	69
Tabel 4.14	Hasil kriteria <i>Goodnes of fit indies</i> Variabel Endogen Setelah perbaikan model.....	69
Tabel 4.15	Hasil kriteria <i>Goodnes of fit indies</i> Uji full <i>Measurement Model</i> .....	70
		Halaman
Tabel 4.16	Hasil Uji <i>Average Variane Extraed</i> .....	72
Tabel 4.17	Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i> .....	73
Tabel 4.18	Hasil Uji Reliabilitas.....	73
Tabel 4.19	Uji Normalitas.....	75
Tabel 4.20	Uji <i>Outlier</i> .....	76
Tabel 4.21	Hasil Kriteria <i>Goodnes of fit indies</i> uji Full Model.....	77
Tabel 4.22	Hasil Analisis <i>Squared multiple Correalition</i> .....	78
Tabel 4.23	Hasil Analisis Uji Full Model.....	79
Tabel 4.24	Hasil Analisis Direct, Effect, Indirect, & Total Effect...	83

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 4.1 Pengujian Konfirmatori Variabel Eksogen sebelum Perbaikan.....	61
Gambar 4.2 Pengujian Konfirmatori Variabel Eksogen setelah Perbaikan.....	64
Gambar 4.3 Pengujian Konfirmatori Variabel Endogen sebelum Perbaikan.....	67
Gambar 4.4 Pengujian Konfirmatori Variabel Endogen setelah Perbaikan.....	69
Gambar 4.5 Uji Full <i>Measurement</i> Model.....	71
Gambar 4.6 Uji Full Model.....	77