JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
**DOI:** https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i5
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
**Received:** 6 April 2026 | **Revised:** 18 Mei 2026 | **Accepted:** 21 Mei 2026

# Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Orientasi Kerja dan Evaluasi Kinerja terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Jasa Raharja Cabang Medan

**Milka Rositi Sianipar[1], Nadya Zahrah Kesuma[2], Agnes Miranda Chandra[3], Yan Raja David Hamonangan Damanik[4]**
[1]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Prima Indonesia, PUI PT Human Resource Management Research and Innovation Center, Indonesia, milkarositi.sianipar@unprimdn.ac.id
[2]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Prima Indonesia, Indonesia, nadyazahrah17@gmail.com
[3]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Prima Indonesia, Indonesia, agnesmiranda839@gmail.com
[4]STIE Pangeran Antasari, Indonesia, yr.damanik@gmail.com

Corresponding Author: nadyazahrah17@gmail.com[2]

***Abstract:*** *Employee productivity is highly dependent on human resources, which play a crucial role in improving employee productivity. Recruitment, selection, orientation, and performance evaluation are all parts of human resource management that impact employee productivity. Productivity at PT Jasa Raharja Medan Branch is the target of this study, which aims to examine the influence of recruitment, onboarding, and performance evaluation practices. The results of the study indicate that partially the selection variable has a significant influence on employee productivity (Sig. = 0.049), work orientation has a significant influence (Sig. = 0.015), and performance evaluation has the most dominant and significant influence (Sig. = 0.007; β = 0.440). Employee productivity is not affected by the recruitment variable (Sig. = 0.525). Employee productivity at PT Jasa Raharja Medan Branch is highly influenced by the recruitment, selection, orientation, and overall performance evaluation processes. This research aims to provide PT Jasa Raharja Medan Branch management with data that they can use to improve HR practices, particularly in the areas of hiring, onboarding, and performance reviews.*

***Keyword:*** *Recruitment, Selection, Work Orientation, Performance Evaluation, Employee Productivity.*

**Abstrak:** Produktivitas karyawan sangatlah bergantung pada sumber daya manusia, yang memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Rekrutmen, seleksi, orientasi, dan evaluasi kinerja merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang berdampak pada produktivitas karyawan. Produktivitas di PT Jasa Raharja Cabang Medan menjadi sasaran penelitian ini, yang bertujuan untuk menguji pengaruh praktik perekrutan, onboarding, dan evaluasi kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel seleksi memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan (Sig. = 0,049), orientasi kerja memiliki pengaruh signifikan (Sig. = 0,015), dan evaluasi kinerja memiliki pengaruh

paling dominan dan signifikan (Sig. = 0,007; β = 0,440). Produktivitas karyawan tidak dipengaruhi oleh variabel perekrutan (Sig. = 0,525). Produktivitas karyawan di PT Jasa Raharja Cabang Medan sangat dipengaruhi oleh proses perekrutan, seleksi, orientasi kerja, dan penilaian kinerja secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan data kepada manajemen PT Jasa Raharja Cabang Medan yang dapat digunakan untuk meningkatkan praktik SDM, khususnya di bidang perekrutan, orientasi karyawan baru, dan evaluasi kinerja.

**Kata Kunci:** Rekrutmen, Seleksi, Orientasi Kerja, Evaluasi Kinerja, Produktivitas Karyawan.

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) menjadi aset yang paling krusial pada suatu organisasi atau perusahaan, dikarenakan keberhasilan pencapaian tujuan sangatlah bergantung pada kualitas dan produktivitas kerja karyawan. Perusahaan dengan strategi bisnis yang baik tidak akan mampu berkembang tanpa dukungan SDM yang produktif, profesional, dan berkomitmen tinggi (Pinco et al., 2024). Akibatnya, di era persaingan global yang ketat ini, manajemen SDM yang baik sangat penting bagi organisasi untuk tetap kompetitif.

Produktivitas karyawan dipengaruhi oleh faktor individu dan sistem manajemen perusahaan, termasuk rekrutmen, seleksi, orientasi kerja, dan evaluasi kinerja. Proses rekrutmen yang baik memungkinkan perusahaan memperoleh karyawan dengan kompetensi dan kepribadian sesuai jabatan. Penelitian Inriyani et al. (2025) serta Sono & Randika (2024) memperlihatkan rekrutmen yang sistematis serta terarah berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja.

Rekrutmen menjadi salah satu tanggung jawab utama HRM, yang sangat penting dalam merekrut karyawan untuk memenuhi kebutuhan bisnis. Rekrutmen adalah proses membangun kumpulan kandidat yang memenuhi syarat dan memutuskan sumber penarikan (internal vs eksternal) serta cara menarik pelamar yang selaras dengan kebutuhan jabatan dan strategi organisasi. Praktiknya mencakup pengelolaan talent pool, employer branding, dan pemanfaatan kanal digital (Dessler, 2023). Sejalan dengan itu, Rahardjo (2022) mendefinisikan rekrutmen sebagai proses menemukan individu potensial untuk suatu pekerjaan, baik yang secara sukarela mengajukan diri maupun yang sedang membutuhkan pekerjaan pada posisi tertentu.

Seleksi merupakan tahapan penting dalam manajemen SDM dikarenakan berkaitan langsung dengan penentuan tenaga kerja yang akan bergabung dalam organisasi (Paulus, 2023). Kata "seleksi" digunakan oleh Noe et al. (2021) untuk menggambarkan metode yang digunakan perusahaan untuk memilih kandidat yang paling kompeten dan sesuai untuk posisi yang terbuka dengan membandingkan jawaban mereka dengan kriteria yang telah ditentukan. Penyaringan administratif, wawancara, ujian kompetensi, dan evaluasi psikologis adalah beberapa langkah umum dalam prosedur ini, yang bertujuan untuk mempersempit jumlah pelamar menjadi individu yang paling berkualitas.

Orientasi kerja membantu karyawan baru untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja dan mempelajari fungsi mereka di dalam perusahaan; ini merupakan komponen penting dari manajemen SDM. Menurut Mathis & Jackson (2017), orientasi adalah pengenalan terencana terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi yang biasanya ditawarkan oleh sebagian besar pemberi kerja. Proses ini membutuhkan kerja sama antara unit sumber daya manusia, manajer, serta supervisor untuk memastikan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan baik. Pada organisasi kecil, supervisor atau manajer memegang peran utama dalam pelaksanaan orientasi, sedangkan pada organisasi besar, pelaksanaannya dilakukan secara tim oleh departemen SDM bersama pimpinan unit kerja terkait.

Evaluasi kinerja merupakan bagian krusial pada manajemen sumber daya manusia dikarenakan berfungsi untuk menilai sejauh mana seorang karyawan mampu menjalankan penugasan sesuai dengan tanggung jawabnya. Menurut Odunayo (2022), evaluasi kinerja

adalah tinjauan terhadap hasil kerja individu berdasarkan keterampilan, pencapaian, serta sejauh mana karyawan memenuhi atau melampaui ekspektasi organisasi dalam periode tertentu.

Saat mengevaluasi efektivitas departemen sumber daya manusia suatu organisasi, produktivitas adalah metrik kunci yang perlu dipertimbangkan. Produktivitas dapat didefinisikan sebagai rasio output terhadap input, dengan mempertimbangkan jumlah, kualitas, dan efisiensi sumber daya yang digunakan. Jika suatu perusahaan dapat meningkatkan produktivitasnya, itu berarti perusahaan tersebut dapat menghasilkan produk yang lebih banyak atau lebih baik dengan jumlah sumber daya yang sama (Netsuite, 2025).

Seleksi berperan penting dalam memastikan kualitas tenaga kerja yang diterima sesuai kebutuhan organisasi. Penelitian Wulandari et al. (2025) membuktikan bahwa seleksi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, sementara Nerissa & Wasisto (2022) menemukan bahwa seleksi berbasis kompetensi mampu meningkatkan kinerja karyawan di sektor swasta. Temuan ini memperkuat bahwa seleksi yang objektif dan adil menjadi fondasi utama peningkatan produktivitas (Din & Sumarauw, 2018).

Tahap orientasi kerja membantu karyawan baru beradaptasi dengan lingkungan dan budaya organisasi. Penelitian Nasution, Ratnasari, dan Tibrani (2022) menunjukkan bahwa orientasi kerja yang baik mempercepat adaptasi dan pencapaian target kerja, sedangkan Boihaki et al. (2022) menegaskan bahwa orientasi berkontribusi positif terhadap produktivitas pegawai. Orientasi yang terarah mampu membentuk loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Evaluasi kinerja berfungsi meninjau pencapaian kerja, memberikan umpan balik, serta dasar pengambilan keputusan terkait penghargaan dan pengembangan karier. Widiaswari (2021) menemukan bahwa evaluasi kinerja yang konsisten meningkatkan kualitas kerja pegawai, sementara Zulkarnaen et al. (2020) menyatakan bahwa evaluasi yang baik berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas melalui penguatan disiplin dan kebijakan kerja.

Sebagai perusahaan BUMN yang bergerak di bidang asuransi sosial, PT Jasa Raharja memerlukan karyawan yang produktif serta berdedikasi tinggi untuk memberikan pelayanan optimal. Namun, masih terdapat tantangan seperti ketidaksesuaian kompetensi dengan jabatan, adaptasi budaya kerja yang belum maksimal, serta pemanfaatan hasil evaluasi yang belum optimal. Kondisi ini menuntut adanya pengelolaan SDM yang lebih efektif dan terintegrasi.

Hingga kini, belum banyak penelitian yang mengkaji secara simultan pengaruh rekrutmen, seleksi, orientasi, serta evaluasi terhadap produktivitas karyawan di sektor pelayanan publik (Saputra & Andriani, 2020; Sunarni, 2018). Sebagian besar studi hanya berfokus pada satu atau dua aspek, sehingga belum menggambarkan faktor yang paling dominan terhadap produktivitas. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rekrutmen, seleksi, orientasi kerja, dan evaluasi kinerja terhadap produktivitas karyawan secara terpadu pada PT Jasa Raharja Cabang Medan. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi acuan dalam penyempurnaan sistem manajemen SDM guna meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik.

## METODE

Teknik kuantitatif dipergunakan pada penelitian ini. Dalam mengevaluasi hipotesis yang telah dientukan sebelumnya, metode kuantitatif dicirikan oleh Sugiyono (2021) sebagai pendekatan optimis terhadap penelitian yang mengamati kelompok atau subset orang tertentu, mengumpulkan informasi menggunakan alat penelitian, dan kemudian mengevaluasi data numerik dan statistik. Dengan demikian, metode kuantitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh variabel bebas yang terdiri dari rekrutmen, seleksi, orientasi kerja, dan evaluasi kinerja terhadap variabel terikat, yaitu produktivitas karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Medan.

Menurut Sugiyono (2021), pemilihan item atau individu yang akan dipelajari oleh seorang peneliti berdasarkan ciri dan atribut yang sama menentukan populasi dari mana hasil penelitian diekstrapolasi. Dengan menggunakan kriteria ini, populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Jasa Raharja Cabang Medan yang aktif bekerja pada saat penelitian berlangsung.

Peneliti menggunakan pengambilan sampel jenuh, yang melibatkan pengambilan sampel seluruh populasi, karena ukuran populasi relatif kecil dan masih dapat dikelola. Menurut Sugiyono (2021), metode ini sejalan dengan rekomendasi mereka untuk mengambil sampel seluruh komunitas jika ukuran populasi kurang dari 100. Hal ini akan menghasilkan studi yang lebih representatif.

Dengan demikian, dua puluh partisipan, yang semuanya merupakan pekerja PT Jasa Raharja cabang Medan atau mantan pekerja, dijadikan sampel penelitian untuk studi ini. Semua individu dalam populasi dipilih sebagai responden menggunakan pengambilan sampel non-probabilitas, semacam pengambilan sampel jenuh. Hal ini dilakukan karena hanya ada sejumlah kecil orang dalam populasi dan karakteristik mereka penting untuk tujuan penelitian.

Tujuan mendistribusikan serangkaian pertanyaan ataupun pernyataan tertulis bagi responden dengan tujuan pengumpulan data dijelaskan oleh Sugiyono (2021) sebagai kuesioner. Peneliti dapat memanfaatkan kuesioner dengan baik ketika mereka memiliki pemahaman yang kuat tentang faktor-faktor yang ingin mereka nilai dan gagasan tentang jenis respons apa yang dapat mereka antisipasi.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini mempergunakan kuesioner tertutup sebagai instrumen utama pengumpulan data primer. Kuesioner tersebut diberikan kepada karyawan PT Jasa Raharja Cabang Medan yang menjadi responden penelitian, dengan tujuan untuk memperoleh data mengenai variabel-variabel penelitian, yaitu rekrutmen, seleksi, orientasi kerja, evaluasi kinerja, dan produktivitas karyawan. Data sekunder yang dipergunakan dalam mendukung analisis studi berasal dari berbagai referensi, termasuk catatan perusahaan, laporan tahunan, buku, jurnal, dan publikasi relevan lainnya.

Instrumen pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian, yaitu rekrutmen, seleksi, orientasi kerja, evaluasi kinerja, dan produktivitas karyawan. Sebelum mendistribusikan instrumen penelitian kepada responden, pengujian validitas dan reliabilitas harus dilakukan dalam memastikan bahwa kuesioner mengukur variabel yang dimaksud dan menghasilkan hasil yang konsisten (Ghozali, 2016).

Penelitian ini didasarkan pada regresi linier berganda. Uji asumsi klasik sangat penting untuk memastikan bahwa estimasi akurat dan tidak bias. Di antara uji tersebut adalah uji heteroskedastisitas, multikolinearitas, dan normalitas. Regresi linier berganda menjadi pendekatan analitis yang dipergunakan pada penelitian ini. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel independen yang terdiri dari Rekrutmen (X1), Seleksi (X2), Orientasi Kerja (X3), dan Evaluasi Kinerja (X4) terhadap variabel dependen yaitu Produktivitas Karyawan (Y).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Pada penelitian ini, data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 20 karyawan PT Jasa Raharja Cabang Medan. Profil responden menggambarkan karakteristik dasar yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja.

**Tabel 1. Profil Responden**

| Profil Responden | Frekuensi (n) | Percentage (%) |
|---|---|---|
| **Jenis Kelamin** | | |
| Laki-laki | 9 | 45 |
| Perempuan | 11 | 55 |
| **Usia** | | |
| < 25 tahun | 12 | 60 |
| 25–34 tahun | 6 | 30 |
| 35–44 tahun | 2 | 10 |
| **Pendidikan Terakhir** | | |
| SMA/SMK | 9 | 45 |
| Diploma | 1 | 5 |
| Sarjana (S1) | 9 | 45 |
| Pascasarjana (S2/S3) | 1 | 5 |
| **Lama Kerja** | | |
| < 1 tahun | 8 | 40 |
| 1–3 tahun | 5 | 25 |
| 4–6 tahun | 2 | 10 |
| > 6 tahun | 5 | 25 |

Menurut data, responden perempuan berjumlah 55% dan responden laki-laki 45%. Jika dilihat dari distribusi usia, 60% peserta berusia di bawah 25 tahun, 30% berusia antara 25 dan 34 tahun, dan 10% berusia antara 35 dan 44 tahun. Mayoritas responden (45%) telah menyelesaikan sekolah menengah atas atau program kejuruan; 45% lainnya telah menyelesaikan studi sarjana; sisanya 5% telah menyelesaikan studi pascasarjana; dan 5% telah memperoleh diploma. Dari segi lama bekerja, responden yang bekerja kurang dari 1 tahun merupakan kelompok terbesar yaitu 40%, disusul oleh kelompok bekerja 1–3 tahun sebesar 25%, dan kelompok > 6 tahun sebesar 25%. Sementara itu, responden dengan masa kerja 4–6 tahun merupakan kelompok paling sedikit yaitu 10%.

Dalam memverifikasi model regresi sesuai untuk digunakan dengan persyaratan BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*), dijalankan pengujian asumsi klasik. Di antara pengujian asumsi konvensional yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pengujian untuk heteroskedastisitas, multikolinearitas, dan normalitas.

Dalam memeriksa apakah data residual model regresi linier mengikuti distribusi normal, dilakukan uji normalitas. Peneliti mempergunakan metode *Kolmogorov-Smirnov*, yang menyatakan jika nilai Asymp. Sig. (2-tailed) lebih besar dari 0,05, akibatnya dapat mengatakan data residual terdistribusi secara normal.

**Tabel 2. Hasil Uji Normalitas**

| | Unstandardized Residual |
|---|---|
| N | 20 |
| Test Statistic | 0.117 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | 0.200 |

Mengacu pada tabel yang memperlihatkan hasil pengujian normalitas, dihasilkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) melebihi 0,05, akibatnya mampu dijelaskan data terdistribusi normal.

Dalam memeriksa apakah variabel independen pada model regresi berganda mempunyai hubungan linier yang kuat, dilakukan uji multikolinearitas. Agar model regresi bebas dari multikolinearitas, nilai *Tolerance* haruslah >0,10 dan nilai VIF haruslah <10.

**Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas**

| Model | | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | Rekrutmen | 0.687 | 1.456 |
| | Seleksi | 0.342 | 2.926 |
| | Orientasi Kerja | 0.692 | 1.445 |
| | Evaluasi Kinerja | 0.434 | 2.302 |

Keseluruhan variabel independen mempunyai nilai *Tolerance* melebihi nilai 0,10 serta VIF tidak mencapai 10, menurut data pada Tabel 3. Pernyataan tersebut membuktikan variabel independen model regresi tidak mempunyai hubungan yang kuat satu dengan lainnya. Tidak adanya multikolinearitas dalam model regresi memungkinkan penggunaan keempat variabel independen dalam analisis regresi berganda.

Untuk mengetahui apakah varians residual tidak sama, digunakan uji heteroskedastisitas. Ketika nilai Sig. melebihi nilai 0,05, model dianggap bebas dari heteroskedastisitas, menurut uji Glejser.

**Tabel 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

| Model | | t | Sig. |
|---|---|---|---|
| 1 | Rekrutmen | 0.890 | 0.388 |
| | Seleksi | -0.246 | 0.809 |
| | Orientasi Kerja | 0.586 | 0.566 |
| | Evaluasi Kinerja | 0.410 | 0.688 |

Semua variabel independen mempunyai nilai signifikansi melebihi nilai 0,05, menurut Tabel 4. Tidak ditemukannya heteroskedastisitas dalam model regresi merupakan hal yang ditetapkan. Oleh karena itu, model ini sesuai untuk melakukan analisis regresi tambahan, karena varians residual tetap konstan.

Untuk memastikan hubungan fungsional antara variabel dependen dan independen, digunakan model regresi linier berganda. Dalam hal menggambarkan produktivitas staf, model ini memberi tahu Anda ke mana arah hubungan antara setiap variabel. Berikut adalah tabel yang menampilkan analisis regresi linier berganda yang dijalankan mempergunakan output SPSS:

**Tabel 5. Model Analisis Regresi Linear Berganda**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | T | Sig. |
| 1 | (Constant) | -5.000 | 7.424 | | -0.673 | 0.511 |
| | Rekrutmen | 0.109 | 0.168 | 0.074 | 0.650 | 0.525 |
| | Seleksi | 0.324 | 0.151 | 0.342 | 2.137 | 0.049 |
| | Orientasi Kerja | 0.235 | 0.086 | 0.308 | 2.732 | 0.015 |
| | Evaluasi Kinerja | 0.269 | 0.087 | 0.440 | 3.097 | 0.007 |

Berdasarkan Tabel 5, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$\mathbf{Y = -5.000 + 0.109X_1 + 0.324X_2 + 0.235X_3 + 0.269X_4}$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai konstanta pada persamaan regresi sebesar –5,000 memperlihatkan apabila keseluruhanyakni variabel independen, yaitu Rekrutmen, Seleksi, Orientasi Kerja, serta Evaluasi Kinerja, berada pada nilai nol, maka Produktivitas Karyawan diperkirakan berada pada kondisi yang sangat rendah. Namun demikian, kondisi tersebut bersifat hipotetik dan tidak terjadi secara empiris karena seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert, sehingga nilai nol tidak mungkin muncul dalam data penelitian. Oleh karena itu, konstanta negatif tidak diinterpretasikan secara substantif, melainkan sebagai konsekuensi statistik dari skala pengukuran, distribusi data, beserta ditemukannya faktor-faktor lainnya di luar model penelitian yang turut memengaruhi produktivitas karyawan.

Mengacu pada temuan yang diperlihatkan tabel 5 maka dapat dijelaskan temuan bahwa peningkatan satu unit dalam Rekrutmen akan menyebabkan peningkatan 0,109 unit dalam Produktivitas Karyawan, menurut koefisien regresi sebesar 0,109. Variabel tersebut mempunyai dampak kecil namun bermanfaat jika dibandingkan dengan variabel lainnya. Produktivitas Karyawan akan meningkat sebesar 0,324 unit untuk setiap peningkatan satu unit dalam Seleksi, menurut koefisien regresi sebesar 0,324. Sampai batas tertentu, ini adalah salah satu faktor yang menentukan output. Dengan koefisien 0,235, kita dapat melihat bahwa untuk setiap peningkatan satu unit dalam Orientasi Kerja, akan ada peningkatan 0,235 unit dalam Produktivitas Karyawan. Ini menunjukkan bahwa produktivitas ditingkatkan oleh proses orientasi kerja. Produktivitas Karyawan akan meningkat 0,269 unit untuk setiap peningkatan satu unit dalam Evaluasi Kinerja, menurut koefisien regresi sebesar 0,269.

**Tabel 6. Koefesien Determinasi**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 0.932 | 0.868 | 0.833 | 2.83277 |

Perekrutan, seleksi, orientasi kerja, dan evaluasi kinerja menyumbang 86,8% dari varians produktivitas karyawan, menurut nilai R-squared sebesar 0,868. Di sisi lain, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan variabel pribadi karyawan menyumbang 13,2% sisanya.

Dalam menjelaskan apakah keseluruhan variabel independen secara signifikan memengaruhi variabel dependen secara bersamaan, dipergunakan uji F. Untuk melakukan pengujian, kita membandingkan nilai Sig. dengan ambang batas signifikansi 0,05. Jika nilai Sig. Tidak melebihi 0,05, kondisi tersebut bermakna variabel dependen secara signifikan dipengaruhi oleh semua faktor independen sekaligus.

**Tabel 7. Hasil Pengujian Pengaruh Simultan**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 794.431 | 4 | 198.608 | 24.750 | 0.000 |
| | Residual | 120.369 | 15 | 8.025 | | |
| | Total | 914.800 | 19 | | | |

Nilai Sig. memperlihatkan 0,000, yang jauh lebih rendah dari 0,05, menurut data pada tabel di atas. Terdapat korelasi yang kuat antara produktivitas karyawan dan empat proses rekrutmen, seleksi, orientasi tempat kerja, dan evaluasi kinerja.

Untuk tujuan menemukan kepentingan relatif dari setiap variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, uji t digunakan. Untuk menjalankan uji tersebut, kita membandingkan nilai Sig. dengan ambang batas signifikansi 0,05. Pada tingkat signifikansi kurang dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara signifikan memengaruhi

variabel dependen. Di sisi lain, suatu variabel tidak dianggap terpengaruh secara signifikan jika nilai Sig. lebih dari 0,05.

**Tabel 8. Hasil Pengujian Pengaruh Parsial**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -5.000 | 7.424 | | -0.673 | 0.511 |
| | Rekrutmen | 0.109 | 0.168 | 0.074 | 0.650 | 0.525 |
| | Seleksi | 0.324 | 0.151 | 0.342 | 2.137 | 0.049 |
| | Orientasi Kerja | 0.235 | 0.086 | 0.308 | 2.732 | 0.015 |
| | Evaluasi Kinerja | 0.269 | 0.087 | 0.440 | 3.097 | 0.007 |

Berdasarkan tabel di atas, hasil pengujian hipotesis secara parsial pada penelitian ini diperoleh sebagai berikut:

1. Nilai Sig. = 0.525 > 0.05, sehingga Rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Artinya, pelaksanaan rekrutmen di PT Jasa Raharja Cabang Medan belum menjadi faktor penentu dalam meningkatkan produktivitas karyawan..
2. Nilai Sig. = 0.049 < 0.05, sehingga Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa proses seleksi yang objektif dan terstruktur mampu meningkatkan kualitas karyawan sehingga berdampak pada produktivitas kerja.
3. Nilai Sig. = 0.015 < 0.05, sehingga Orientasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Ini berarti bahwa program orientasi yang baik membantu karyawan beradaptasi lebih cepat, memahami tugas, dan bekerja lebih produktif.
4. Nilai Sig. = 0.007 < 0.01, sehingga Evaluasi Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Variabel ini memiliki nilai Beta terbesar (0.440), menunjukkan bahwa Evaluasi Kinerja merupakan variabel paling dominan dalam memengaruhi Produktivitas Karyawan.

## Pembahasan

### Pengaruh Rekrutmen terhadap Produktivitas Karyawan

Temuan penelitian memperlihatkan variabel Rekrutmen (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan, yang dibuktikan dengan nilai *t* hitung 0,650 serta nilai signifikansi 0,525 (p > 0,05). Temuan tersebut memperlihatkan meskipun proses rekrutmen sudah dilakukan sesuai prosedur yang berlaku, rekrutmen tersebut belum memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas karyawan di PT Jasa Raharja Cabang Medan. Dengan demikian, perbaikan tahapan rekrutmen semata belum cukup untuk mendorong produktivitas, karena terdapat faktor struktural dan manajerial lain yang lebih dominan dalam konteks organisasi ini.

Secara teoritis, rekrutmen dipandang sebagai proses strategis dalam membentuk *talent pool* yang berkualitas. Dessler (2023) menegaskan bahwa efektivitas rekrutmen tidak hanya diukur dari keterbukaan informasi lowongan atau kemudahan proses pendaftaran, tetapi terutama dari ketepatan sumber dan metode rekrutmen dalam menghasilkan kandidat yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Namun, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator rekrutmen dengan nilai tertinggi lebih menekankan pada aspek administratif, seperti keterbukaan pengumuman lowongan kerja dan transparansi sistem pendaftaran, sementara indikator yang berkaitan dengan kesesuaian kompetensi dan kebutuhan spesifik pekerjaan di tingkat cabang menunjukkan skor yang relatif lebih rendah.

Selain itu, ketidaksignifikanan pengaruh rekrutmen juga menunjukkan bahwa dalam konteks PT Jasa Raharja Cabang Medan, rekrutmen tidak berdiri sebagai faktor tunggal yang menentukan produktivitas. Dampak rekrutmen sangat bergantung pada tahapan manajemen

SDM selanjutnya, seperti seleksi berbasis kompetensi, penempatan kerja yang tepat, orientasi kerja yang efektif, serta evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Tanpa integrasi dengan tahapan-tahapan tersebut, rekrutmen cenderung hanya menjadi pintu masuk administratif dan belum bertransformasi menjadi strategi pembentukan karyawan yang produktif.

Temuan ini diperkuat melalui studi Rugian et al. (2025) dengan menjelaskan rekrutmen tidak memberikan dampak signifikan secara langsung kepada produktivitas kerja, melainkan memberikan dampak positif apabila dimediasi oleh penempatan kerja yang tepat. Rugian menegaskan bahwa proses rekrutmen yang hanya berfokus pada menarik pelamar, tanpa pendalaman kecocokan antara kompetensi dan tuntutan jabatan, menyebabkan karyawan baru belum siap memberikan kontribusi maksimal terhadap produktivitas organisasi. Kondisi ini memperkuat hasil penelitian bahwa rekrutmen di PT Jasa Raharja Cabang Medan belum berfungsi sebagai faktor strategis yang berdampak langsung pada produktivitas karyawan.

Secara keseluruhan, temuan studi ini menegaskan ketidaksignifikanan pengaruh rekrutmen terhadap produktivitas bukan berarti rekrutmen tidak penting, melainkan menunjukkan bahwa dalam sistem rekrutmen terpusat seperti PT Jasa Raharja, peran rekrutmen terhadap produktivitas di tingkat cabang menjadi bersifat tidak langsung. Oleh karena itu, untuk menghasilkan dampak nyata terhadap produktivitas, perlu adanya penguatan peran cabang dalam tahap lanjutan manajemen SDM, serta pergeseran paradigma rekrutmen menuju pendekatan berbasis kompetensi yang terintegrasi dengan penempatan, orientasi kerja, dan evaluasi kinerja.

**Pengaruh Seleksi terhadap Produktivitas Karyawan**

Temuan penelitian memerlihatkan variabel Seleksi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai t hitung senilai 2,137 dengan nilai signifikansi 0,049 ($p < 0,05$). Angka tersebut mengindikasikan semakin baik proses serta yang diterapkan perusahaan, berakibat semakin tinggi tingkat produktivitas yang dicapai karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa seleksi yang tepat mampu memverifikasi individu yang diterima mempunyai kecocokan kompetensi, kemampuan, serta karakter dengan kebutuhan jabatan, sehingga mampu bekerja secara efektif dan efisien.

Secara teoritis, Noe et al. (2021) menegaskan bahwa seleksi mencakup serangkaian prosedur seperti tes kemampuan, wawancara, dan penilaian kepribadian yang bertujuan menilai kesesuaian kandidat dengan tuntutan jabatan. Ketepatan dalam setiap tahapan seleksi akan memastikan bahwa karyawan yang diterima memiliki kecocokan kompetensi, motivasi, serta kesiapan kerja yang memadai. Pernyataan tersebut sejalan dengan temuan deskriptif penelitian yang memperlihatkan aspek objektivitas dan relevansi seleksi telah dijalankan dengan baik, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas karyawan.

Temuan ini juga memperkuat hasil studi empiris sebelumnya. Sunarto dan Aprianda (2021) menemukan bahwa seleksi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas guru, terutama karena proses seleksi memungkinkan sekolah mendapatkan tenaga pendidik yang kompeten. Sementara itu, penelitian Rinaldi dan Rahmawati (2022) pada PT ASDP Indonesia Ferry Cabang Bakauheni menunjukkan bahwa seleksi yang dilakukan secara transparan dan menggunakan kriteria yang jelas terbukti mampu meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan. Konsistensi temuan tersebut menunjukkan bahwa seleksi merupakan faktor krusial dalam memastikan kualitas SDM yang masuk ke organisasi, akibatnya berdampak langsung pada peningkatan produktivitas karyawan.

Secara keseluruhan, integrasi antara hasil analisis deskriptif yang menunjukkan kualitas proses seleksi yang baik dan hasil uji regresi yang signifikan menegaskan bahwa seleksi berperan strategis dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Seleksi yang objektif, terukur, dan berbasis kompetensi tidak hanya meminimalkan kesalahan penerimaan karyawan, tetapi juga memastikan bahwa individu yang diterima mampu bekerja secara efektif dan efisien.

Akibatnya, penguatan kualitas proses seleksi perlu terus dipertahankan dan dikembangkan sebagai bagian dari strategi peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi.

**Pengaruh Orientasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan Orientasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 2,732 dan nilai signifikansi 0,015 ($p < 0,05$). Temuan tersebut mengindikasikan semakin baik pelaksanaan orientasi kerja di perusahaan, berakibat semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan. Dengan kata lain, orientasi kerja yang efektif membantu karyawan beradaptasi lebih cepat, memahami tugas secara jelas, dan bekerja secara lebih efisien.

Temuan bahwa Orientasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan menjadi semakin relevan apabila dikaitkan dengan karakteristik responden penelitian. Data menunjukkan bahwa sekitar 60% karyawan berusia di bawah 25 tahun dan 40% mempunyai masa kerja belum mencapai setahun, yang memperlihatkan mayoritas responden merupakan karyawan muda dan relatif baru di PT Jasa Raharja Cabang Medan. Kondisi ini menyebabkan orientasi kerja memiliki peran yang sangat krusial dalam membentuk produktivitas mereka, karena karyawan baru sangat bergantung pada kejelasan informasi, pemahaman tugas, serta pengenalan budaya dan standar kerja organisasi.

Secara teoritis, orientasi kerja memiliki peran strategis dalam membantu karyawan baru mengenal lingkungan kerja serta memahami nilai-nilai organisasi. Syifa (2020) menjelaskan bahwa orientasi tidak hanya mencakup pengenalan aspek administratif, tetapi juga proses penanaman sikap, etika kerja, dan standar perilaku yang diharapkan perusahaan. Melalui proses orientasi, karyawan dibekali pemahaman mengenai visi, misi, dan budaya kerja perusahaan berakibat mereka mampu menjalankan penugasan dengan lebih terarah serta berorientasi pada hasil. Pemahaman ini sangat penting untuk menciptakan efektivitas kerja sejak awal masa kerja.

Temuan penelitian ini diperkuat melalui studi empiris sebelumnya. Nasution et al. (2022) menemukan orientasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan PT Cicor Panatec Batam, di mana orientasi yang baik mempercepat proses adaptasi dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam mencapai target pekerjaan. Hasil serupa dilaporkan oleh Boihaki et al. (2022) yang menunjukkan bahwa orientasi kerja yang efektif pada pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pidie mampu meningkatkan produktivitas melalui peningkatan rasa percaya diri, motivasi, dan loyalitas terhadap organisasi. Hal tersebut mempertegas orientasi kerja memegang peranan penting ketika membentuk kinerja karyawan sejak awal mereka bergabung dengan perusahaan.

Secara keseluruhan, integrasi antara hasil analisis deskriptif yang menunjukkan kualitas orientasi kerja yang baik dan hasil uji regresi yang signifikan menegaskan bahwa orientasi kerja merupakan salah satu faktor kunci ketika menaikkan produktivitas karyawan PT Jasa Raharja Cabang Medan. Pelaksanaan orientasi yang sistematis, jelas, dan berkelanjutan tidak hanya membantu karyawan beradaptasi dengan cepat, tetapi juga membangun komitmen, rasa memiliki, dan keselarasan kerja dengan tujuan organisasi. Dampak tersebut secara nyata mendorong peningkatan kualitas kerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

**Pengaruh Evaluasi Kinerja terhadap Produktivitas Karyawan**

Temuan penelitian menjelaskan Evaluasi Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan, dengan nilai t hitung sebesar 3,097 dan nilai signifikansi 0,007 ($p < 0,05$). Temuan tersebut memperlihatkan semakin baik pelaksanaan evaluasi kinerja dalam organisasi, maka semakin tinggi tingkat produktivitas yang dicapai karyawan. Evaluasi kinerja yang objektif, konsisten, serta terstruktur memberikan arahan yang jelas bagi karyawan dalam memperbaiki kualitas, kedisiplinan, dan hasil kerjanya.

Secara teoritis, evaluasi kinerja merupakan salah satu fungsi utama manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menilai kinerja, kompetensi, serta kontribusi karyawan

terhadap tujuan organisasi. Odunayo (2022) menyatakan bahwa evaluasi kinerja digunakan untuk meninjau pencapaian, keterampilan, dan tanggung jawab karyawan dalam periode tertentu, sehingga perusahaan dapat menentukan langkah perbaikan maupun strategi pengembangan yang tepat. Yusuf (2022) menegaskan bahwa evaluasi yang objektif dan transparan mampu meningkatkan produktivitas melalui penegakan kedisiplinan, pemberian umpan balik konstruktif, serta penerapan sistem penghargaan yang adil. Umpan balik tersebut memungkinkan karyawan memahami kelebihan dan kekurangannya, sehingga mereka dapat melakukan perbaikan berkelanjutan dalam pekerjaannya.

Penelitian empiris turut memperkuat hasil penelitian ini. Widiaswari (2021) menemukan evaluasi kinerja yang konsisten pada pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Kuala berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja melalui peningkatan akuntabilitas dan tanggung jawab individu. Hasil serupa dilaporkan oleh Zulkarnaen et al. (2020) yang menyatakan evaluasi kinerja memainkan peranan penting ketika mengukur keberhasilan implementasi kebijakan organisasi dan memiliki dampak tidak langsung terhadap produktivitas melalui penguatan komitmen dan peningkatan efisiensi sistem kerja. Evaluasi kinerja membantu organisasi mengidentifikasi potensi karyawan, mengatasi hambatan pekerjaan, dan menyusun strategi pengembangan yang lebih terarah.

Secara keseluruhan, integrasi antara hasil analisis deskriptif yang menunjukkan kuatnya implementasi evaluasi kinerja dan hasil uji regresi yang signifikan menegaskan bahwa evaluasi kinerja merupakan instrumen manajerial yang sangat menentukan produktivitas karyawan di PT Jasa Raharja Cabang Medan. Evaluasi yang terstruktur, objektif, dan berkelanjutan tidak hanya memberikan umpan balik yang jelas kepada karyawan, tetapi juga menumbuhkan budaya kerja yang disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada peningkatan kinerja. Kondisi ini pada akhirnya berkontribusi langsung terhadap peningkatan efektivitas dan daya saing organisasi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan penelitian terkait pengaruh rekrutmen, seleksi, orientasi kerja, serta evaluasi kinerja terhadap produktivitas karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Medan, dapat disimpulkan rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan, yang menunjukkan proses rekrutmen yang dilakukan belum memberikan dampak nyata terhadap efektivitas kerja. Sebaliknya, seleksi memiliki pengaruh signifikan karena berfungsi sebagai mekanisme penyaringan ketika memastikan karyawan yang diterima mempunyai kompetensi yang mengikuti kebutuhan organisasi. Orientasi kerja juga terbukti berpengaruh signifikan, karena proses orientasi yang baik dapat mempercepat adaptasi karyawan, meningkatkan pemahaman terhadap tugas, serta mendorong motivasi kerja sehingga produktivitas meningkat. Selain itu, evaluasi kinerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan, karena evaluasi yang objektif, konsisten, dan terukur membantu karyawan memperbaiki performa serta memberikan arah pengembangan kerja yang lebih jelas. Secara simultan, rekrutmen, seleksi, orientasi kerja, dan evaluasi kinerja mempunyai pengaruh kuat kepada produktivitas karyawan PT Jasa Raharja Cabang Medan.

Berdasarkan temuan tersebut, perusahaan disarankan memperkuat sistem umpan balik yang berkelanjutan dan transparan melalui indikator penilaian yang jelas, standar evaluasi yang konsisten, serta komunikasi hasil penilaian yang terbuka dan konstruktif. Evaluasi kinerja perlu dikembangkan menjadi proses dua arah melalui feedback rutin yang membahas capaian kerja, kendala, serta rencana perbaikan yang terukur, dan hasilnya diintegrasikan dengan sistem penghargaan, pelatihan, serta pengembangan karier. Manajemen SDM juga perlu memanfaatkan hasil evaluasi sebagai dasar penyusunan program pelatihan berbasis kebutuhan kompetensi serta menyelaraskan strategi rekrutmen berbasis kompetensi dengan sistem evaluasi kinerja yang konsisten. Di sisi lain, karyawan diharapkan memanfaatkan hasil evaluasi sebagai sarana refleksi dan pengembangan diri dengan bersikap terbuka terhadap umpan balik.

Agar lebih memahami faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan, disarankan untuk melakukan lebih banyak penelitian dengan sampel yang lebih besar, melakukan studi di lokasi yang berbeda, dan menyertakan variabel mediasi atau moderasi seperti penempatan kerja, motivasi, atau kepuasan kerja dalam model tersebut.

## REFERENSI


Dessler, G. (2023). *Human resource management (17th ed.)*. Pearson.

Din, S., & Sumarauw, S. B. (2018). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Tenaga Kerja terhadap Produktivitas Kerja pada PT HM. Sampoerna Tbk. *Jurnal EMBA*, *6*(4), 1768–1777.

Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS (Vol. 8)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Inriyani, N., Haedar, H., & Hasbi, A. R. (2025). The effect of the onboarding program and organizational culture on employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, *6*(1), 88–98. https://doi.org/https://doi.org/10.52970/grhrm.v6i1.1580

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi pertama)*. Salemba Empat.

Nerissa, A., & Wasisto, R. (2022). Pengaruh rekrutmen, seleksi, dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan PT SHF. *E-Jurnal Manajemen TSM*, *2*(3), 45–53.

Netsuite. (2025). *What is productivity? A definition with ways to improve*. https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/business-strategy/productivity.shtml

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management (9th ed.)*. McGraw-Hill Education.

Odunayo, H. A. (2022). Impact of performance evaluation on employees' productivity in deposit money banks in Lagos State, Nigeria. *European Journal of Human Resource*, *6*(2), 1–17.

Paulus, P. (2023). Effective onboarding and socialization tactics: A communication psychology approach to human resource management. *Mapping Idea & Literature Format*, *3*(1), 23–34.

Pinco, O., Salanță, I. I., Beleiu, I. N., & Crișan, E. L. (2024). The onboarding process: A review. *The Onboarding Process: A Review*, *22*(1), 2–13. https://doi.org/. https://doi.org/10.1108/XJM-01-2024-0008

Rahardjo, D. A. S. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Yayasan Prima Agus Teknik.

Saputra, H., & Andriani, S. (2020). Pengaruh perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan penempatan terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu. *Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, *3*(2), 187–197.

Sono, M. G., & Randika, R. (2024). Analisis dampak rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kinerja terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, *3*(3), 339–351. https://doi.org/https://doi.org/10.58812/jbmws.v3i03.1559

Sugiyono. (2021). *Metode penelitian komunikasi: Kuantitatif, kualitatif, dan cara mudah menulis artikel pada jurnal internasional*. Alfabeta.

Sunarni, D. (2018). Pengaruh rekrutmen dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan. *Kreatif*, *6*(2), 121–130.

Widiaswari, R. R. (2021). Evaluasi kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Kuala. *PubBis: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik Dan Administrasi Bisnis*, *5*(2), 81–98.

Wulandari, S., Bangun, N., & Tanjung, Y. T. (2025). Pengaruh seleksi dan penempatan karyawan terhadap kualitas kerja karyawan dengan produktivitas kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Tirtanadi Medan. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, *5*(1), 4354–4368.

Yusuf, R. (2022). Peningkatan kemampuan karyawan, evaluasi kebijakan bonus, penerapan kedisiplinan kerja dalam rangka perbaikan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Keagamaan, Pendidikan Dan Kemasyarakatan*, *13*(1), 75–91.

Zulkarnaen, W., Fitriani, I. D., Sadarman, B., Yuningsih, N., Muhammadiyah, S., & Tasikmalaya, S. (2020). Evaluasi kinerja distribusi logistik KPU Jawa Barat sebagai parameter sukses Pilkada Serentak 2018. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, *4*(2), 244–264.