Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen
Volume 4, Nomor 3, Juli 2026
e-ISSN: 2962-083X; p-ISSN: 2964-531X, Hal. 1013-1026
DOI: https://doi.org/10.30640/trending.v4i3.7427
Tersedia: https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/Trending

Dampak Perekrutan Berdasarkan Keterampilan terhadap Pengembangan Profesional dan Mobilitas Internal PT. KMHI

Muhamad Didan Churdianto[1*], Mochammad Rifky[2], Wahyu Eko Pujianto[3]
[1-3]Program Studi Manajemen, Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo, Indonesia
Email: churdiantodidan@gmail.com[1], Rifky88mochammad@gmail.com[2], wahyueko.mnj@unusida.ac.id[3]
**Penulis Korespondensi: churdiantodidan@gmail.com*

Abstract. *The accuracy of employee screening method selection plays a crucial role in determining human capital quality and organizational operational sustainability. This study examines and analyzes the influence of Skill-Based Hiring (X) on Professional Development (Y1) and Internal Mobility (Y2), while also investigating the mediating role of Professional Development in the relationship between these variables. This research applies a quantitative approach with an explanatory-causal design. Primary data were collected using a structured five-point Likert-scale questionnaire distributed to 120 active employees of PT KMHI, with respondents selected through a simple random sampling technique. Data analysis was conducted using the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method assisted by SmartPLS 4 software. The structural model results reveal that Skill-Based Hiring has a positive and significant effect on Professional Development (β = 0.535; p-value < 0.001). However, Skill-Based Hiring does not have a significant direct effect on Internal Mobility (β = 0.001; p-value = 0.984). The mediation analysis shows that Professional Development fully mediates the relationship between Skill-Based Hiring and Internal Mobility (indirect effect = 0.516). These findings indicate that skill-oriented recruitment strategies require integration with continuous professional development programs to support employee career mobility and organizational growth.*

Keywords: *Employee Development; Human Capital; Internal Mobility; SEM-PLS; Skill-Based Hiring.*

Abstrak. Akurasi dalam pemilihan metode penyaringan karyawan memiliki peran penting dalam menentukan kualitas sumber daya manusia dan keberlanjutan operasional organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Skill-Based Hiring (X) terhadap Professional Development (Y1) dan Internal Mobility (Y2), serta mengkaji peran mediasi Professional Development dalam hubungan antarvariabel tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori-kausal. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin yang diberikan kepada 120 karyawan aktif PT KMHI, dengan pemilihan sampel menggunakan teknik simple random sampling. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa Skill-Based Hiring berpengaruh positif dan signifikan terhadap Professional Development (β = 0,535; p-value < 0,001). Namun, Skill-Based Hiring tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap Internal Mobility (β = 0,001; p-value = 0,984). Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa Professional Development berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara Skill-Based Hiring dan Internal Mobility (pengaruh tidak langsung = 0,516). Temuan ini menunjukkan bahwa strategi rekrutmen berbasis keterampilan perlu diintegrasikan dengan program pengembangan profesional berkelanjutan untuk mendukung mobilitas karier karyawan dan pertumbuhan organisasi.

Kata Kunci: Mobilitas Internal; Modal Manusia;Pengembangan Karyawan; Rekrutmen Berbasis Keterampilan; SEM-PLS.

1. LATAR BELAKANG

Sengitnya iklim kompetisi bisnis saat ini memaksa tiap lini industri untuk bergerak ekstra lincah (*agile*) demi bertahan di tengah ketidakpastian pasar. Menghadapi tantangan ini, manajemen talenta (*human capital*) memegang kendali paling krusial karena karyawan merupakan motor utama yang menggerakkan seluruh operasional institusi. Tinggi rendahnya produktivitas harian di tempat kerja dipengaruhi secara langsung oleh perpaduan antara keahlian teknis (*hard skills*) dan kecerdasan mengelola emosi (*soft skills*) masing-masing individu. Begitu kompetensi personal dalam tim sudah matang, efektivitas kerja organisasi

Naskah Masuk: 13 Mei 2025; Revisi: 14 Juni 2025; Diterima: 15 Juli 2026; Terbit: 22 Juli 2026

akan terdongkrak dengan sendirinya. Atas dasar itulah, perusahaan sangat membutuhkan ekosistem tata kelola SDM yang adaptif, mulai dari strategi menyaring kandidat di gerbang rekrutmen hingga program retensi dan penataan jenjang karier dalam jangka panjang(Dongre & Kanchan, 2025).

Realitasnya, masih banyak korporasi yang condong menggunakan pola lama saat menyeleksi calon pekerja, yaitu terlalu condong pada pemenuhan aspek administratif seperti bukti ijazah fisik atau reputasi universitas asal. Model penyaringan tradisional seperti ini kerap memicu persoalan baru di kemudian hari, karena kualifikasi akademis di atas kertas sering kali tidak selaras dengan kapabilitas nyata saat dihadapkan pada beban kerja lapangan. Menyadari kelemahan tersebut, kiblat manajemen modern mulai beralih pada aspek kelincahan belajar (*learning agility*) serta kecakapan praktis para pekerja. Perubahan pola pikir ini mendorong populernya metode *skill-based hiring*. Strategi rekrutmen ini mengedepankan skema pengujian atau asesmen langsung pada keahlian riil pelamar yang sesuai dengan spesifikasi posisi yang dicari. Melalui implementasi rekrutmen berbasis kecakapan ini, penempatan staf sejak awal menjadi jauh lebih akurat, ruang berkembang bagi pencari kerja terbuka lebar, dan korporasi dapat bergerak dengan lebih dinamis.

Kendati menjanjikan banyak benefit, dampak positif dari pola *skill-based hiring* tidak serta-merta langsung kelihatan apabila komitmen manajemen hanya berhenti di fase seleksi awal. Di ranah industri, keberhasilan sistem rekrutmen ini sangat bergantung pada kesinambungan ekosistem manajemen SDM lanjutan di internal korporasi tersebut. Tanpa adanya dukungan sistematis pasca-penerimaan karyawan, talenta bawaan yang dimiliki rekrutan baru berisiko mandek dan tidak tersalurkan secara maksimal. Oleh sebab itu, jajaran manajemen memegang tanggung jawab besar untuk memfasilitasi ruang belajar di lingkungan kerja (*workplace learning*) yang memadai(Abhijaat Sahu et al., 2026)s.

Secara logika, ketika pemetaan kompetensi di gerbang seleksi dikonstruksikan secara selektif, perusahaan bakal terdorong secara organik untuk memformulasikan agenda pengembangan profesional (*professional development*) yang jauh lebih spesifik dan terarah. Program ini bertindak sebagai wadah dinamis untuk memperluas wawasan pekerja lewat jalur pelatihan formal, skema mentoring, pendampingan (*coaching*) yang terukur, hingga kebijakan rotasi tugas secara periodik. Integrasi pembelajaran kerja yang terdesain apik ini terbukti efektif dalam mempertajam kompetensi staf, menjembatani kesenjangan keahlian, sekaligus mendongkrak daya saing perusahaan. Dalam teori manajemen terkini, program pengembangan profesional dipandang sebagai langkah strategis untuk memanen potensi terbaik dari investasi rekrutmen yang sudah dikeluarkan di awal.

Di sudut pandang berbeda, sehat tidaknya pengelolaan karyawan juga diukur dari seberapa dinamis perusahaan membuka ruang pergerakan karier lewat jalur mobilitas internal (*internal mobility*). Mobilitas internal yang diwujudkan melalui kebijakan promosi jabatan, pergeseran tugas harian, maupun mutasi fungsionalmerupakan keputusan taktis untuk memastikan aset manusia yang dimiliki terdistribusi secara efektif demi kelangsungan bisnis. Salah satu problem klasik yang sering memicu kecemburuan sosial dan menjatuhkan mental kerja tim adalah minimnya indikator penilaian karier yang transparan dan objektif. Di sinilah skema *skill-based hiring* menawarkan jawaban dengan menyediakan parameter evaluasi kompetensi yang adil dan netral. Bila indikator kecakapan praktis ini konsisten dijadikan acuan sejak proses rekrutmen, maka alur mutasi dan promosi jabatan ke depan akan berjalan lebih bersih, jujur, serta murni mengacu pada performa nyata. Hal ini sejalan dengan teori bahwa kejelasan jalur promosi dan fleksibilitas rotasi kerja menjadi penentu utama dalam mendongkrak gairah kerja dan produktivitas tim.

Namun, anomali menarik yang menjadi celah riset (*research gap*) dalam kajian ini adalah adanya jarak antara ekspektasi teoritis dengan bukti empiris di lapangan. Mayoritas penelitian terdahulu cenderung mengulas isu rekrutmen dan pengembangan karier secara terpisah, tanpa melihat keterkaitan timbal balik di antara keduanya. Hasil pengujian empiris justru menunjukkan fakta sebaliknya, di mana kebijakan *skill-based hiring* yang dijalankan secara mandiri ternyata tidak memberikan pengaruh signifikan secara langsung terhadap tinggi rendahnya mobilitas internal karyawan. Perekrutan berbasis kemampuan saja terbukti belum cukup kuat untuk menghidupkan iklim promosi atau rotasi yang sehat. Keahlian murni yang dibawa oleh staf baru tidak akan memberikan implikasi apa pun bagi perjalanan karier mereka tanpa adanya program pengembangan profesional yang menjembataninya. Dengan kata lain, kelancaran mutasi internal serta kesiapan mental karyawan dalam mengemban tanggung jawab baru sepenuhnya dimediasi secara utuh (*full mediation*) oleh keberadaan program pengembangan karier yang terstruktur dan kontinu.

Kondisi tersebut sangat potretnya sangat melekat dengan situasi riil di PT KMHI, sebuah perusahaan industri yang memiliki struktur organisasi kompleks serta melibatkan pekerja dari beragam lini departemen lintas fungsional mulai dari tim *Industrial Equipment, Industrial Service, Engineering, Sales, QC, Technician, Production, Safety,* hingga jajaran *Officer*. Pola operasional pada tiap-tiap departemen di PT KMHI menuntut kualifikasi keterampilan yang sangat spesifik dan menuntut kemampuan adaptasi teknologi yang cepat. Supaya efisiensi kinerja perusahaan tidak kendur, PT KMHI wajib mengadopsi strategi

pengelolaan talenta yang terintegrasi, yang mampu menghubungkan antara ketepatan seleksi di awal, kontinuitas pelatihan, serta keadilan dalam rotasi karier pegawai.

Melihat krusialnya benang merah teoritis dan problem manajerial di atas, maka agenda pengujian empiris yang mendalam sangat mendesak dilakukan untuk memetakan bagaimana variabel-variabel ini saling memengaruhi kinerja organisasi di PT KMHI. Seluruh analisis dalam kajian ini akan dibedah menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Berangkat dari pemikiran komprehensif tersebut, penelitian ini diangkat dengan tajuk resmi: "Impact of Skill-Based Hiring on Professional Development and Internal Mobility".

2. KAJIAN TEORITIS

Keterampilan dan Kompetensi *(Skill Based)*

Keterampilan teknis dan non teknis adalah instrumen krusial dalam menakar efisiensi kerja di industri modern. Struktur keterampilan ini memadukan kemahiran fungsional sekaligus regulasi emosi demi menopang produktivitas setiap personil. Sementara itu, kompetensi ditempatkan sebagai bentuk kristalisasi dari pengetahuan, aplikasi lapangan, dan etika profesi demi merampungkan tugas secara baik dan optimal.

Tingkat kematangan kompetensi ini memberikan dampak multiplikatif terhadap hasil kerja subjek penggerak organisasi; semakin kokoh kapasitas individu, semakin tinggi pula efisiensi yang dihasilkan (Nugroho & Sari, 2020). Berdasarkan data tersebut, responden pekerja yang memiliki kualifikasi kompetensi superior cenderung lebih responsif dalam menuntaskan kendala operasional. Dewasa ini, arah perkembangan teori kompetensi mulai condong pada variabel fleksibilitas belajar (*learning agility*). Dalam konteks investigasi ilmiah ini, dimensi keterampilan dan kompetensi merupakan fondasi dari penerapan *skill-based hiring* yang lebih mengapresiasi kecakapan aplikatif ketimbang latar belakang instansi pendidikan. Pada akhirnya, kepemilikan keterampilan ini menjadi pembeda yang sangat menentukan dalam memicu produktivitas, kedewasaan profesional, serta fluiditas pergerakan posisi bagi para personelnya(Zamhari, 2010).

Rekrutmen Berbasis Keterampilan (*Skill-Based Hiring*)

Penerapan metode skill-based hiring merupakan pendekatan kontemporer dalam proses penyaringan para tenaga kerja yang menitikberatkan pada kapabilitas riil setiap individu, alih-alih bertumpu pada formalitas administratif seperti lembar ijazah atau rekam jejak formal. Merujuk pada pandangan Fauzi (2022), mekanisme seleksi berbasis kompetensi ini memungkinkan instansi menjaring kandidat yang tingkat kesesuaiannya paling presisi dengan

tuntutan posisi, sebab proses evaluasi dikonstruksikan langsung pada keahlian yang relevan. Keunggulan tersebut dipertegas oleh temuan Prabowo dkk. (2025) yang menyatakan bahwa pola rekrutmen ini membawa dampak linier terhadap kelincahan organisasi (organizational agility) sekaligus aksesibilitas karir angkatan kerja.

Namun demikian, keberhasilan strategi ini tidak berhenti pada fase penjaringan awal saja, melainkan sangat bergantung pada penyatuannya dan kolaborasi dengan ekosistem tata kelola sumber daya yang lebih komprehensif, seperti kurikulum pelatihan, asesmen performa, hingga program promosi tercapai. Tanpa adanya jalinan sistem yang padu, potensi unggul yang melekat pada diri personel terancam sia-sia karena gagal disalurkan secara optimal. Melalui koridor penelitian ini, metode skill-based hiring diposisikan sebagai pilar manajemen yang mengondisikan kematangan profesional serta kedinamisan mobilitas kerja segenap talenta di dalamnya(Andriansa & Fauzi, 2024).

Pengembangan Profesional *(Professional Development)*

Pengembangan profesional bertindak sebagai kerangka dinamis yang diadopsi lembaga untuk memperluas spektrum pengetahuan dan kapabilitas fungsional setiap praktisi dalam menjawab pergeseran tren industri. Operasionalisasi program ini memayungi spektrum diklat formal, fasilitasi mentoring, coaching terukur, hingga internalisasi kompetensi lewat dinamika kerja nyata.

a. Argumen ini diperkuat oleh analisis Wardhana dkk. (2024) yang menggarisbawahi bahwa model pembelajaran di lingkungan kerja (workplace learning) yang polanya tertata rapi mampu memicu lompatan daya saing angkatan kerja secara akseleratif. Sinergi nyata antara pelatihan rutin, pergeseran posisi kerja secara periodik, serta asistensi dari tim senior terbukti andal dalam mempermatang kualifikasi kompetensi dan ketajaman keahlian harian para personelnya. Atas dasar itulah, di dalam model riset ini, dimensi pengembangan profesional dipandang sebagai instrumen strategis yang berfungsi memaksimalkan output positif dari penerapan *skill-based hiring.*
b. Mobilitas Internal (Internal Mobility)

   Jalur mobilitas internal mengacu pada dinamika pergantian peran angkatan kerja di dalam instansi, yang termaterialisasi lewat kebijakan promosi, rotasi penugasan, hingga pemindahan fungsional. Langkah taktis ini sangat menentukan keberlanjutan organisasi karena menjamin pemanfaatan modal manusia (human capital) secara efektif dan efisien. Argumentasi ini diperkuat oleh temuan Ruing dan Supranata (2023) yang menggarisbawahi bahwa kepastian promosi dan fleksibilitas rotasi jabatan berkontribusi nyata pada penguatan semangat kerja dan produktivitas segenap talenta.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa penyegaran posisi kerja memberikan kontribusi nyata bagi penguatan performa lembaga secara kolektif. Berangkat dari pemikiran tersebut, variabel mobilitas internal dalam riset ini ditempatkan sebagai hasil langsung dari ketepatan penyaringan talenta dan pengayaan profesionalitas yang seimbang. Setiap talenta yang kapasitas keterampilannya terus diperbarui bakal memiliki kesiapan mental dan kompetensi yang tinggi saat dipercaya menduduki jabatan baru. Pada akhirnya, grafik keberhasilan mutasi internal ini menjadi cerminan penting untuk menilai sejauh mana efisiensi tata kelola SDM berbasis keterampilan telah tercapai.

Hubungan variabel *Skill-Based Hiring* terhadap *Professional Development* dan *Internal Mobility*

H1 : Pengaruh Skill-Based Hiring terhadap Professional Development

Ketika perusahaan berani mendobrak tradisi lama dan mulai menerapkan skill-based hiring, fokus utama dalam penyaringan karyawan otomatis bergeser ke kapabilitas riil yang siap pakai di lapangan. Langkah taktis ini membuat proses penempatan staf menjadi jauh lebih presisi sejak awal. Menariknya, dampak dari strategi rekrutmen ini tidak berhenti sampai di situ saja. Seperti yang sempat diulas oleh Prabowo dkk. (2025), efektivitas penyaringan berbasis keahlian ini sangat bergantung pada ekosistem tata kelola SDM kelanjutannya. Agar modal kemampuan yang dibawa oleh rekrutan baru tidak mandek atau berujung sia-sia, pihak manajemen dituntut untuk menyediakan ekosistem pembelajaran kerja (workplace learning) yang selaras. Logikanya, semakin selektif dan terukurnya pemetaan keahlian saat rekrutmen dijalankan, maka akan semakin kuat pula dorongan bagi organisasi untuk merancang program pengembangan profesional yang lebih tajam, aplikatif, dan terstruktur demi mengikis kesenjangan keterampilan karyawan.

H2 : Pengaruh Skill-Based Hiring terhadap Internal Mobility

Salah satu kendala klasik yang sering memicu disparitas dan ketimpangan nasib di internal perusahaan adalah ketiadaan parameter evaluasi karier yang objektif. Di sinilah skill-based hiring hadir membawa angin segar dengan menawarkan metrik penilaian keahlian yang jauh lebih imparsial. Perekrutan yang didasarkan pada profil kompetensi nyata ini terbukti membawa dampak linier terhadap kelincahan organisasi (organizational agility) sekaligus membuka aksesibilitas karier bagi angkatan kerja. Jika sejak fase awal seleksi perusahaan sudah konsisten menggunakan indikator kecakapan praktis, maka alur mutasi, penyegaran posisi, hingga promosi jabatan di dalam korporasi akan berjalan dengan lebih adil dan transparan. Hal ini selaras dengan argumen Ruing dan Supranata (2023) bahwa kejelasan ruang

promosi dan fleksibilitas rotasi kerja menjadi penentu utama dalam mendongkrak produktivitas serta semangat kerja segenap talenta

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori-kausal yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antara *skill-based hiring* (X) terhadap *professional development* (Y1) dan *internal mobility* (Y2). Alat analisis utama adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Penelitian bersifat *cross-sectional* dengan pengumpulan data pada satu titik waktu. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT KMHI yang berjumlah 150 orang dari berbagai departemen (Industrial Equipment, Industrial Service, Engineering, Sales, QC, Technician, Production, Safety, dan Officer). Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*. Kriteria sampel meliputi karyawan aktif yang telah melewati masa percobaan dan bersedia mengisi kuesioner, sehingga diperoleh sampel sebanyak 120 responden. Instrumen utama berupa kuesioner tertutup terstruktur dengan skala Likert 5 poin (1=Sangat Tidak Setuju, 5=Sangat Setuju) yang mencakup 3 variabel: *Skill-Based Hiring* (3 item), *Professional Development* (5 item), dan *Internal Mobility* (2 item). Sebelum digunakan, kuesioner diujicobakan kepada 30 responden untuk menguji validitas (korelasi *Pearson Product Moment*) dan reliabilitas (*Cronbach's Alpha* > 0,60).

Analisis data dilakukan secara bertahap menggunakan SEM-PLS. Tahap pertama adalah evaluasi model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas konvergen (outer loading > 0,70 dan AVE > 0,50), validitas diskriminan (Fornell-Larcker dan HTMT < 0,90), serta reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0,70). Tahap kedua adalah evaluasi model struktural (*inner model*) melalui koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), uji multikolinearitas (VIF < 3,3), dan model fit (SRMR < 0,08). Tahap ketiga adalah pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel, di mana hipotesis diterima jika koefisien jalur (β) positif, t-statistik > 1,96, dan p-value < 0,05. Tahap keempat adalah analisis efek mediasi untuk menguji peran *professional development* sebagai variabel mediasi antara *skill-based hiring* dan *internal mobility*. Penelitian ini memperhatikan prinsip etika yang meliputi persetujuan sukarela (*informed consent*), kerahasiaan dan anonimitas responden, keamanan data, serta izin institusional dari manajemen PT KMHI.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 120 responden karyawan PT KMHI. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang mengukur tiga variabel utama: *Skill-Based Hiring* (X), *Professional Development* (Y1), dan *Internal Mobility* (Y2). Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4, diperoleh gambaran statistik deskriptif sebagai berikut:

Seluruh variabel memiliki nilai mean mendekati nol karena data telah distandarisasi. Nilai skewness seluruh variabel berada di antara -2 hingga +2, yang mengindikasikan bahwa data terdistribusi normal (George & Mallery, 2010). Variabel *Internal Mobility* memiliki nilai skewness -0,597 dan excess kurtosis 0,221; *Professional Development* memiliki skewness -0,503 dan excess kurtosis -0,078; sedangkan *Skill-Based Hiring* memiliki skewness -0,271 dan excess kurtosis -1,243. Dengan demikian, seluruh data memenuhi asumsi normalitas untuk analisis SEM-PLS.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Validitas konvergen diuji melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, yang mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu menjelaskan lebih dari 50% varian konstruknya (Hair et al., 2019).

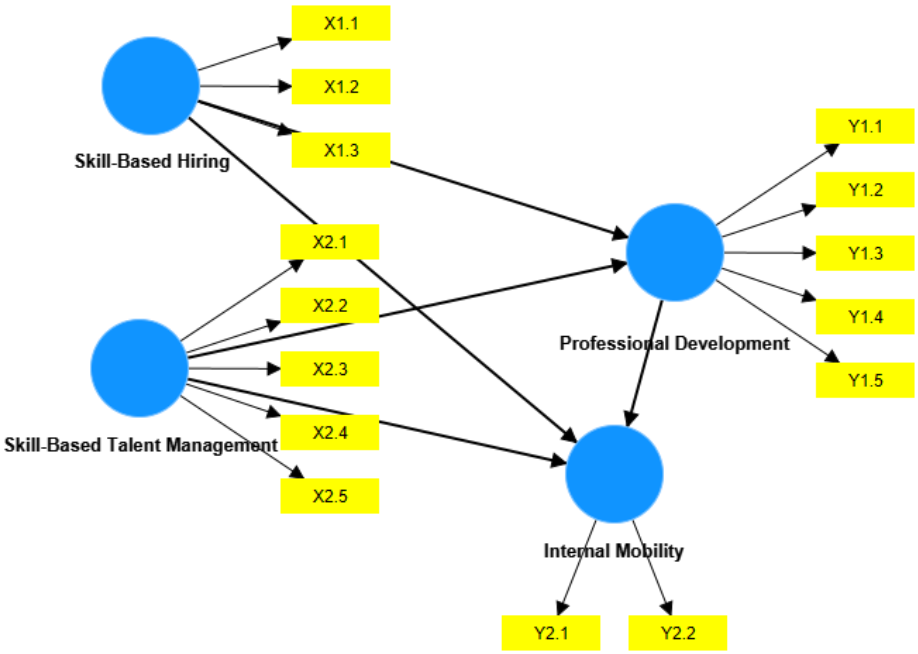
Tabel 1. Outer Loadings.

Indikator	Konstruk	Outer Loading	Keterangan
X1.1	Skill-Based Hiring	0,907	Valid
X1.2	Skill-Based Hiring	0,791	Valid
X1.3	Skill-Based Hiring	0,930	Valid
Y1.1	Professional Development	0,816	Valid
Y1.2	Professional Development	0,938	Valid
Y1.3	Professional Development	0,886	Valid
Y1.4	Professional Development	0,965	Valid
Y1.5	Professional Development	0,870	Valid
Y2.1	Internal Mobility	0,953	Valid
Y2.2	Internal Mobility	0,947	Valid

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE) dan Reliabilitas.

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_c)	AVE	Keterangan
Internal Mobility	0,891	0,948	0,902	Reliabel & Valid
Professional Development	0,938	0,953	0,804	Reliabel & Valid
Skill-Based Hiring	0,857	0,910	0,771	Reliabel & Valid

Berdasarkan Tabel 2, seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0,70, yang mengindikasikan reliabilitas yang baik. Nilai AVE seluruh konstruk > 0,50, yang mengindikasikan validitas konvergen yang terpenuhi (Hair et al., 2019).



Gambar 1. Dua Model Jalur (Path Diagram).

Gambar tersebut menampilkan dua model jalur (path diagram) yang menjadi representasi visual dari hipotesis dan kerangka analisis dalam penelitian berjudul "Impact of Skill-Based Hiring on Professional Development and Internal Mobility". Pada diagram pertama (kiri), terlihat konstruk Skill-Based Hiring (X1) yang diukur oleh tiga indikator (X1.1, X1.2, X1.3) dan secara langsung dihubungkan dengan dua konstruk dependen, yaitu Professional Development (Y1) dengan lima indikator (Y1.1 hingga Y1.5) dan Internal Mobility (Y2) dengan dua indikator (Y2.1 dan Y2.2). Sementara itu, diagram kedua (kanan) memperkenalkan sebuah model mediasi yang lebih kompleks, di mana Skill-Based Hiring tidak hanya dihubungkan secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung mempengaruhi Internal Mobility melalui Professional Development. Model ini mengindikasikan bahwa pengembangan profesional berperan sebagai variabel perantara (mediasi) yang menjembatani pengaruh rekrutmen berbasis keterampilan terhadap mobilitas internal karyawan(Sari & Jaelani, 2025).

Secara substantif, visualisasi ini selaras dengan temuan utama penelitian yang dipaparkan dalam naskah. Penelitian menemukan bahwa pengaruh langsung Skill-Based Hiring terhadap Internal Mobility tidak signifikan (koefisien jalur sangat kecil), yang tercermin dari diagram pertama dengan garis panah yang kemungkinan tidak kokoh atau tidak diberi penanda signifikan. Sebaliknya, diagram kedua justru menekankan peran krusial Professional Development sebagai mediator penuh (full mediation). Hal ini dibuktikan dengan temuan bahwa pengaruh tidak langsung (indirect effect) melalui variabel mediasi tersebut signifikan dan besar. Dengan kata lain, gambaran ini mengonfirmasi bahwa strategi rekrutmen berbasis

keahlian hanya akan berdampak nyata pada dinamika rotasi dan promosi jabatan (internal mobility) apabila didukung oleh ekosistem pengembangan profesional yang terstruktur dan berkelanjutan, seperti pelatihan, mentoring, dan rotasi kerja terencana.

Pengaruh Skill-Based Hiring terhadap Professional Development

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Skill-Based Hiring* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Professional Development* (β = 0,535; p-value < 0,001). Temuan ini mendukung hipotesis H1 dan sejalan dengan penelitian Prabowo dkk. (2025) yang menyatakan bahwa efektivitas penyaringan berbasis keahlian sangat bergantung pada ekosistem tata kelola SDM kelanjutannya. Ketika perusahaan menerapkan *skill-based hiring*, fokus utama dalam penyaringan karyawan otomatis bergeser ke kapabilitas riil yang siap pakai di lapangan. Langkah taktis ini membuat proses penempatan staf menjadi jauh lebih presisi sejak awal. Menariknya, dampak dari strategi rekrutmen ini tidak berhenti sampai di situ saja

Agar modal kemampuan yang dibawa oleh rekrutan baru tidak mandek atau berujung sia-sia, pihak manajemen dituntut untuk menyediakan ekosistem pembelajaran kerja (*workplace learning*) yang selaras. Logikanya, semakin selektif dan terukurnya pemetaan keahlian saat rekrutmen dijalankan, maka akan semakin kuat pula dorongan bagi organisasi untuk merancang program pengembangan profesional yang lebih tajam, aplikatif, dan terstruktur demi mengikis kesenjangan keterampilan karyawan(Sariah & Indra, 2024).

Hal ini juga selaras dengan pandangan Wardhana dkk. (2024) yang menggarisbawahi bahwa model pembelajaran di lingkungan kerja yang polanya tertata rapi mampu memicu lompatan daya saing angkatan kerja secara akseleratif. Sinergi nyata antara pelatihan rutin, pergeseran posisi kerja secara periodik, serta asistensi dari tim senior terbukti andal dalam mempermatang kualifikasi kompetensi dan ketajaman keahlian harian para personelnya.

Pengaruh Skill-Based Hiring terhadap Internal Mobility

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Skill-Based Hiring* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Internal Mobility* (β = 0,001; p-value = 0,984). Dengan demikian, hipotesis H2 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan rekrutmen berbasis keterampilan saja tidak cukup untuk mendorong mobilitas internal karyawan.

Hal ini sejalan dengan peringatan Prabowo dkk. (2025) bahwa keberhasilan strategi *skill-based hiring* tidak berhenti pada fase penjaringan awal saja, melainkan sangat bergantung pada penyatuannya dengan ekosistem tata kelola sumber daya yang lebih komprehensif, seperti kurikulum pelatihan, asesmen performa, hingga program promosi. Tanpa adanya jalinan sistem yang padu, potensi unggul yang melekat pada diri personel terancam sia-sia karena gagal disalurkan secara optimal.

Ruing dan Supranata (2023) juga menekankan bahwa kejelasan ruang promosi dan fleksibilitas rotasi kerja menjadi penentu utama dalam mendongkrak produktivitas serta semangat kerja segenap talenta. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa penyegaran posisi kerja memberikan kontribusi nyata bagi penguatan performa lembaga secara kolektif(Parmar, 2020).

Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *skill-based hiring* sebagai variabel independen tunggal belum cukup untuk menciptakan iklim mobilitas internal yang dinamis. Salah satu kendala klasik yang sering memicu disparitas dan ketimpangan nasib di internal perusahaan adalah ketiadaan parameter evaluasi karier yang objektif. Meskipun *skill-based hiring* hadir membawa angin segar dengan menawarkan metrik penilaian keahlian yang jauh lebih imparsial, tanpa adanya program pengembangan profesional yang terstruktur, potensi karyawan yang direkrut berbasis keterampilan tidak akan termanfaatkan secara optimal.

Peran Mediasi Professional Development

Temuan menarik dari penelitian ini adalah ditemukannya efek mediasi penuh dari *Professional Development* pada hubungan antara *Skill-Based Hiring* dan *Internal Mobility* (indirect effect = 0,516). Hal ini berarti bahwa *Skill-Based Hiring* hanya akan berdampak pada *Internal Mobility* apabila diikuti oleh program pengembangan profesional yang terstruktur. Dengan kata lain, pengaruh *Skill-Based Hiring* terhadap *Internal Mobility* sepenuhnya dimediasi oleh *Professional Development*.

Temuan ini memperkuat argumen bahwa strategi rekrutmen berbasis keterampilan harus diintegrasikan dengan ekosistem pengembangan bakat dan mobilitas internal. Transformasi ini harus dikawal secara terukur dan berbasis data berkala, sehingga pembenahan kinerja organisasi dapat bertumpu secara kokoh pada kapabilitas subjek penggerak organisasi.

Hal ini juga sejalan dengan temuan Putra dkk. (2024) yang menyatakan bahwa peluang mutasi internal dan kepastian karier menjadi determinan utama yang memicu keterikatan emosional karyawan sekaligus inovasi berbasis pengetahuan. Setiap talenta yang kapasitas keterampilannya terus diperbarui bakal memiliki kesiapan mental dan kompetensi yang tinggi saat dipercaya menduduki jabatan baru. Pada akhirnya, grafik keberhasilan mutasi internal ini menjadi cerminan penting untuk menilai sejauh mana efisiensi tata kelola SDM berbasis keterampilan telah tercapai.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya diskursus manajemen sumber daya manusia melalui pembuktian bahwa hubungan antara *skill-based hiring* dan *internal mobility* tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh *professional d. elopment*. Temuan ini melengkapi penelitian-penelitian sebelumnya yang umumnya memisahkan aspek rekrutmen dan

pengembangan karier tanpa mengaitkan keduanya secara mendalam(Petra Aprianti Gultom & Pandapotan Sitompul, 2026).

Penelitian ini juga mengkonfirmasi bahwa *skill-based hiring* berperan sebagai katalisator yang mendorong organisasi untuk merancang program pengembangan profesional yang lebih terstruktur. Ketika perusahaan menerapkan *skill-based hiring*, fokus utama dalam penyaringan karyawan otomatis bergeser ke kapabilitas riil yang siap pakai di lapangan. Langkah taktis ini membuat proses penempatan staf menjadi jauh lebih presisi sejak awal, yang pada gilirannya menuntut adanya program pengembangan yang selaras untuk memaksimalkan potensi tersebut(Ghaniynaafi & Swasti, 2025)s.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen PT KMHI dan perusahaan lainnya. Penerapan *skill-based hiring* perlu diikuti dengan program pengembangan profesional yang terstruktur, seperti pelatihan teknis, mentoring, coaching, dan rotasi kerja terencana. Tanpa adanya program pengembangan yang memadai, potensi karyawan yang direkrut berbasis keterampilan tidak akan termanfaatkan secara optimal dan mobilitas internal akan tetap stagnan(Dwiwarman, 2025).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membuktikan bahwa penerapan rekrutmen berbasis keterampilan (*skill-based hiring*) di PT KMHI memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan profesional karyawan. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa ketika perusahaan selektif dalam memetakan keahlian calon pekerja sejak awal, maka secara otomatis akan mendorong manajemen untuk merancang program pelatihan, pendampingan, dan penyegaran kompetensi yang lebih terstruktur. Namun, menariknya, *skill-based hiring* tidak berdampak secara langsung terhadap mobilitas internal, yang berarti kebijakan rekrutmen ini saja belum cukup untuk menciptakan dinamika rotasi dan promosi jabatan di dalam perusahaan.

Hasil yang lebih mendalam menunjukkan bahwa pengaruh *skill-based hiring* terhadap mobilitas internal hanya akan terwujud jika dimediasi sepenuhnya oleh program pengembangan profesional. Dengan kata lain, tanpa adanya ekosistem pembelajaran kerja yang terencana seperti pelatihan teknis, mentoring, dan rotasi tugas berkala potensi unggul karyawan yang direkrut berbasis keterampilan akan terbuang sia-sia dan tidak berkontribusi pada kelancaran mutasi maupun promosi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengintegrasikan strategi rekrutmen berbasis keahlian dengan sistem pengembangan karier yang komprehensif dan berkelanjutan agar tercipta organisasi yang adaptif, inklusif, dan produktif secara berkesinambungan.

DAFTAR REFERENSI

Abhijaat Sahu, Somnath Datta, & Joymalya Bhattacharya. (2026). Skill Based Hiring Transformation Impact On Talent Acquisition And Internal Mobility. *International Journal of Innovations in Science, Engineering And Management*, 56–64. https://doi.org/10.69968/ijisem.2026v5i156-64

Andriansa, Y., & Fauzi, A. (2024). The influence of recruitment, training, and competence on employee performance at cv. semangat teknik surabaya pengaruh rekrutmen, pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan cv. semangat teknik surabaya. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, *7*, 6386–6393.

Dongre, D., & Kanchan, P. (2025). the Future of Hiring: Impact of Skill-Based Hiring on Professional Development and Lifelong Learning. *Vidya - a Journal of Gujarat University*, *4*(2), 66–72. https://doi.org/10.47413/avx49y24

Dwiwarman, D. A. (2025). Pengaruh Keterampilan Soft Skills dan Hard Skills terhadap Pengembangan Kompetensi Karyawan di Era Digital. *Jurnal Minfo Polgan*, *14*(1), 94–106. https://doi.org/10.33395/jmp.v14i1.14633

Ghaniynaafi, L. S. P., & Swasti, I. K. (2025). Profesionalisme SDM Sebagai Mekanisme Pengaruh Rekrutmen Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, *11*(1), 20–31. https://doi.org/10.32528/jmbi.v11i1.2910

Parmar, A. (2020). Internal Recruiting Strategy as an Instrument for Managing Knowledge Workforce During Critical Times. *Shanlax International Journal of Management*, *8*(1), 35–41. https://doi.org/10.34293/management.v8i1.3204

Petra Aprianti Gultom, & Pandapotan Sitompul. (2026). Pentingnya Rekrutmen Dan Pelatihan Pada Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Ekonomi (JASMIEN)*, *05*, 1090–12. https://journal.cattleyadf.org/index.php/Jasmien/index

Sari, P. T., & Jaelani, D. (2025). Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dealer Antar Putra. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Ekonomi*, *4*(April), 99–110.

Sariah, & Indra. (2024). Journal of Islamic Economics. *Al-Azhar : Journal of Islamic Economics*, *6*(1), 14–30. https://journal.uii.ac.id/JIELariba/article/download/25616/14511/81899

Zamhari, A. (2010). Rituals of Islamic Spirituality : A Study of Majlis Dhikr Groups in East Java. In *Rituals of Islamic Spirituality : A Study of Majlis Dhikr Groups in East Java*. https://doi.org/10.26530/oapen_459498

Fuller, J., Raman, M., Bailey, A., & Vaduganathan, N. (2022). Skills-based hiring: The trend and its implications for talent management. Harvard Business School Project on Managing the Future of Work. *https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Skills-Based%20Hiring_80b90afa-f6b5-4de9-b7f8-5d8232ce20e2.pdf*

Suryani, E., & Wibowo, A. (2023). Pengaruh rekrutmen berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan pelatihan sebagai variabel mediasi. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 26(2), 143-156. *https://www.hbs.edu/managing-the-future-of-work/Documents/research/skills-based-hiring.pdf*.

S Kwon, K., & Kim, M. (2023). Cultivating internal talent mobility through competency-based selection and systematic career development. Human Resource Development

Quarterly, 34(2), 185-207. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrdq.21478.

Wibowo, A., & Setiawan, B. (2024). Desain model mediasi pengembangan kompetensi dalam hubungan rekrutmen berbasis kecakapan teknis terhadap dinamika promosi internal. Jurnal Ilmu Manajemen, 21(2), 112-126. https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/24102

Sulaeman, M., & Rahman, A. (2024). Analisis kompetensi dan program pelatihan dalam meningkatkan mobilitas internal karyawan pada industri manufaktur. Jurnal Riset Manajemen, 3(1), 45-58. https://journal.unismuh.ac.id/index.php/balance/article/view/11204