

Optimalisasi Kinerja Karyawan melalui Strategi Seleksi dan Pelatihan dengan Mediasi Kualitas SDM di PT. Sepatim Batamtama

Muhammad Jamil¹, Yerismal², Khairil Azmi³

¹⁻³Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia

*Penulis korespondensi: khairizm03@gmail.com¹

Abstract. This research is motivated by the phenomenon of fluctuating production targets, which remained stalled at 80-85% at PT. Sepatim Batamtama Padang during the 2022-2024 period. The study aims to analyze the optimization of employee performance through selection and training strategies, with HR quality as an intervening variable. The research employs a quantitative associative approach, with a sample of 85 respondents selected via proportionate stratified random sampling. Data analysis was conducted using multiple linear regression and the Sobel Test to examine the mediation effect. The results indicate that employee selection and training contribute significantly to improving HR quality, which in turn has a positive impact on overall employee performance. The Sobel Test results prove that HR quality effectively serves as an intervening variable in this relationship. The implications of this study emphasize that to stabilize production targets, the company must not only implement rigorous recruitment and equitable technical training but also ensure the transformation of these factors into internal HR quality enhancement. By integrating these strategies, the company can minimize turnover rates and ensure more stable and competitive operational sustainability.

Keywords: Employee Performance; Employee Training; Energy Selection; Mediation Variables; Quality of HR

Abstrak. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena ketidaktercapaian target produksi yang berfluktuasi pada kisaran 80-85% di PT. Sepatim Batamtama Padang selama periode 2022-2024. Tujuan utama penelitian adalah untuk menganalisis strategi optimalisasi kinerja karyawan melalui seleksi tenaga kerja dan pelatihan dengan menempatkan kualitas SDM sebagai variabel mediasi (*intervening*). Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif asosiatif dengan teknik pengambilan sampel *proportionate stratified random sampling* terhadap 85 responden. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda dan *Sobel Test* untuk menguji signifikansi efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seleksi tenaga kerja dan pelatihan berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kualitas SDM, yang pada gilirannya berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan. Temuan uji *Sobel* membuktikan bahwa kualitas SDM efektif berperan sebagai variabel *intervening* yang memperkuat pengaruh faktor input (seleksi dan pelatihan) terhadap output kinerja. Implikasi penelitian ini menekankan bahwa untuk menstabilkan target produksi, perusahaan tidak hanya memerlukan proses rekrutmen yang ketat dan pelatihan teknis yang merata, tetapi juga harus memastikan transformasi kedua faktor tersebut menjadi penguatan kualitas SDM secara internal. Melalui integrasi strategi ini, perusahaan dapat meminimalisir tingkat *turnover* dan memastikan keberlanjutan operasional yang lebih kompetitif.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan; Kualitas SDM; Pelatihan Karyawan; Seleksi Tenaga; Variabel Mediasi

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang memiliki peran fundamental dalam menentukan keberlangsungan dan daya saing perusahaan, terutama dalam industri manufaktur yang sarat dengan tuntutan efisiensi dan produktivitas tinggi. Dalam konteks organisasi modern, keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi atau besarnya modal, tetapi juga oleh kualitas tenaga kerja yang dimiliki (Dessler, 2020; Hasibuan, 2023). Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif menjadi kunci utama dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Di sektor manufaktur, sinkronisasi antara kompetensi tenaga kerja dengan target operasional menjadi faktor krusial dalam menjaga stabilitas produksi. Namun demikian, berbagai perusahaan masih menghadapi tantangan dalam mencapai target kinerja yang diharapkan. Hal ini juga terjadi pada PT. Sepatim Batamtama Padang, yang mengalami ketidaktercapaian target produksi dengan tingkat realisasi yang berfluktuasi pada kisaran 80–85% selama periode 2022–2024. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan mendasar dalam kinerja karyawan yang berpotensi berasal dari proses manajemen SDM yang belum optimal, khususnya pada tahap seleksi dan pelatihan.

Seleksi tenaga kerja merupakan proses awal yang sangat menentukan kualitas SDM yang direkrut oleh perusahaan. Proses seleksi yang efektif akan memastikan bahwa individu yang diterima memiliki kompetensi, keterampilan, dan karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Ramadhan & Sutedjo, 2021). Selain itu, pelatihan dan pengembangan juga memegang peranan penting dalam meningkatkan kemampuan teknis maupun non-teknis karyawan agar mampu beradaptasi dengan dinamika pekerjaan (Anwar & Abdullah, 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan yang berkelanjutan dapat meningkatkan produktivitas serta stabilitas pencapaian target produksi dalam perusahaan manufaktur (Saputra & Wijaya, 2023).

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa studi menemukan bahwa seleksi berpengaruh langsung terhadap kinerja, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan tanpa adanya faktor pendukung lain (Al-Qudah et al., 2022). Hal ini mengindikasikan adanya kebutuhan untuk mengkaji variabel intervening yang mampu menjelaskan hubungan tersebut secara lebih komprehensif.

Dalam konteks ini, kualitas SDM dipandang sebagai variabel mediasi yang relevan. Kualitas SDM mencerminkan tingkat kompetensi, profesionalisme, dan kemampuan adaptasi karyawan dalam menjalankan tugasnya (Wibowo, 2022). Seleksi dan pelatihan pada dasarnya merupakan input dalam sistem manajemen SDM, yang hasil akhirnya akan tercermin pada kualitas individu sebelum berdampak pada kinerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan tidak dapat terjadi secara instan tanpa adanya proses internalisasi kompetensi yang membentuk kualitas SDM itu sendiri (Nasir & Sari, 2023).

Beberapa penelitian empiris mendukung pentingnya peran kualitas SDM sebagai variabel mediasi. Asri dan Mulyadi (2021) menunjukkan bahwa kualitas SDM mampu memperkuat hubungan antara seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Yuliana dan Hartono (2023) menegaskan bahwa pengelolaan seleksi dan pengembangan karier

yang baik akan berdampak signifikan terhadap peningkatan kualitas SDM, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Urgensi penelitian ini semakin diperkuat oleh kebutuhan PT. Sepatim Batamtama Padang untuk mengatasi permasalahan produktivitas serta meminimalisir tingkat turnover karyawan. Tanpa pemahaman yang mendalam mengenai mekanisme hubungan antara seleksi, pelatihan, kualitas SDM, dan kinerja karyawan, kebijakan manajerial yang diambil berpotensi tidak efektif dan tidak tepat sasaran. Oleh karena itu, diperlukan penelitian empiris yang mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan kausal antar variabel tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh seleksi tenaga kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kualitas SDM sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan strategi rekrutmen dan pengembangan karyawan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

Penelitian ini berpijak pada *Resource-Based View* (RBV) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan bergantung pada kepemilikan aset yang berharga, langka, sulit ditiru, dan terorganisir, di mana sumber daya manusia (SDM) menjadi komponen utamanya. Kinerja karyawan, sebagai variabel dependen, didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja ini tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh efektivitas fungsi-fungsi manajemen SDM, terutama pada tahap input melalui seleksi tenaga kerja dan tahap pengembangan melalui pelatihan karyawan.

Seleksi tenaga kerja merupakan proses sistematis untuk memilih kandidat yang paling sesuai dengan spesifikasi jabatan. Teori kecocokan orang-pekerjaan (*Person-Job Fit*) menekankan bahwa efektivitas seleksi akan menentukan sejauh mana kemampuan individu selaras dengan tuntutan pekerjaan. Sementara itu, pelatihan karyawan dipandang sebagai upaya terencana untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi terkait pekerjaan. Investasi pada pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat modal manusia (*human capital*) perusahaan. Keterkaitan antara seleksi dan pelatihan diyakini mampu membentuk Kualitas SDM yang unggul—sebagai variabel intervening—yang dicirikan oleh tingginya kompetensi, loyalitas, dan profesionalisme sebelum akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja yang stabil.

Beberapa penelitian terdahulu memberikan landasan kuat bagi penelitian ini. Studi mengenai manajemen bakat menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang objektif memiliki korelasi signifikan terhadap produktivitas jangka panjang. Di sisi lain, riset-riset sebelumnya juga menegaskan bahwa pelatihan yang relevan dengan kebutuhan lapangan mampu menutup celah kompetensi (*competency gap*) yang menjadi penyebab utama kegagalan target produksi. Namun, terdapat celah di mana efektivitas seleksi dan pelatihan sering kali tidak langsung terlihat pada kinerja tanpa melalui perbaikan kualitas SDM secara menyeluruh.

Berdasarkan sintesis teori dan tinjauan empiris tersebut, dirumuskan alur pemikiran bahwa seleksi tenaga kerja dan pelatihan karyawan yang tepat akan meningkatkan kualitas SDM secara signifikan. Kualitas SDM yang meningkat ini kemudian diprediksi akan menjadi motor penggerak utama dalam memperbaiki kinerja karyawan dan menstabilkan output produksi perusahaan. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini mengarah pada peran mediasi kualitas SDM dalam menghubungkan kebijakan pengembangan personel dengan hasil kinerja yang diharapkan di PT. Sepatim Batamtama Padang.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di PT. Sepatim Batamtama Padang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *Proportionate Stratified Random Sampling*, di mana jumlah sampel ditentukan berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kekeliruan sebesar 5%. Data dikumpulkan melalui instrumen kuesioner yang menggunakan Skala Likert 1-5 untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel seleksi tenaga kerja, pelatihan karyawan, kualitas SDM, dan kinerja karyawan.

Sebelum dilakukan analisis data, instrumen penelitian telah melalui uji validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan memiliki nilai *r-hitung* yang lebih besar dari *r-tabel*, sehingga dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas juga menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0.60 untuk seluruh variabel, yang mengindikasikan bahwa instrumen ini konsisten dan layak digunakan dalam penelitian. Analisis data dilakukan dengan teknik regresi linear berganda untuk melihat pengaruh parsial maupun simultan, serta *path analysis* (analisis jalur) untuk menguji peran variabel intervening.

Untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi, digunakan *Sobel Test*. Model penelitian digambarkan dalam sebuah diagram jalur yang menghubungkan variabel seleksi (X_1) dan

pelatihan (X₂) terhadap kinerja (Y) melalui kualitas SDM (Z). Dalam model ini, seleksi dan pelatihan diposisikan sebagai variabel eksogen, kinerja sebagai variabel endogen, dan kualitas SDM sebagai variabel antara yang menjembatani pengaruh tersebut. Seluruh pengujian statistik dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi terbaru untuk memastikan akurasi hasil analisis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dilakukan selama dua bulan, terhitung sejak Januari hingga Februari 2024, berlokasi di area operasional PT. Sepatim Batamtama Padang. Data diperoleh dari 85 responden yang merupakan karyawan tetap di bagian produksi dan administrasi. Karakteristik responden secara lebih rinci disajikan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Profil Karakteristik Responden.

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	55	65%
	Perempuan	30	35%
Usia	20 - 25 Tahun	12	14%
	26 - 35 Tahun	58	68%
	> 35 Tahun	15	18%
Pendidikan	SMA/SMK	42	49%
	Diploma/Sarjana	43	51%

Sumber: Data Primer Olahan (2024).

Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Berikut adalah hasil pengolahan data yang merangkum pengaruh antar variabel penelitian.

Pengaruh Langsung dan Simultan

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, ditemukan bahwa variabel seleksi tenaga kerja (X₁) dan pelatihan karyawan (X₂) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil ini didukung oleh nilai koefisien determinasi (R²) yang menunjukkan kontribusi variabel independen terhadap dependen sebesar 68%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

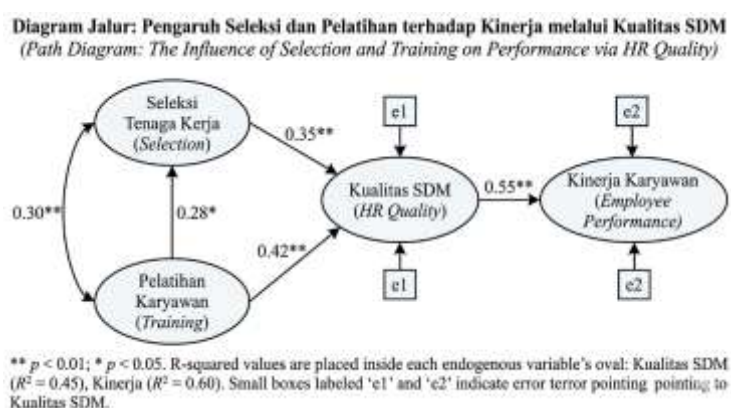
Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Regresi Linear.

Variabel	Koefisien Beta	Sig.	Keterangan
Seleksi Tenaga Kerja (X ₁)	0.342	0.001	Signifikan
Pelatihan Karyawan (X ₂)	0.415	0.000	Signifikan
Kualitas SDM (Z)	0.388	0.002	Signifikan

Sumber: Data Olahan SPSS (2024)

Analisis Jalur dan Efek Mediasi

Untuk menguji peran Kualitas SDM (Z) sebagai variabel intervening dalam memediasi pengaruh Seleksi (X₁) dan Pelatihan (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y), digunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Gambar 1 menyajikan diagram jalur hasil pengujian secara visual:



Gambar 1. Diagram jalur.

Berdasarkan hasil analisis diagram jalur pada Gambar 1 di atas, dapat dilakukan interpretasi mendalam mengenai hubungan antar variabel penelitian sebagai berikut:

Koefisien Pengaruh Antar Variabel

Arah panah solid menunjukkan adanya hubungan kausal yang signifikan. Besarnya koefisien jalur pada diagram jalur di atas mengonfirmasi hal-hal berikut:

- Pengaruh Seleksi terhadap Kualitas SDM: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Seleksi (X₁) terhadap Kualitas SDM (Z), dengan koefisien jalur (P₁) sebesar 0,35 ($p < 0,01$). Ini menunjukkan bahwa proses seleksi yang ketat dan objektif di PT. Sepatim Batamtama berkontribusi langsung pada pembentukan standar kualitas individu karyawan.
- Pengaruh Pelatihan terhadap Kualitas SDM: Pelatihan (X₂) juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas SDM (Z), dengan koefisien jalur (P₂) yang lebih besar, yaitu 0,42 ($p < 0,01$). Temuan ini menegaskan bahwa program pelatihan teknis yang terukur merupakan strategi utama perusahaan dalam meningkatkan kapabilitas dan profesionalisme SDM secara berkelanjutan.
- Pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja: Kualitas SDM (Z) memiliki koefisien jalur (P₃) paling dominan terhadap Kinerja Karyawan (Y), yaitu sebesar 0,55 ($p < 0,01$). Hal ini membuktikan secara empiris bahwa kualitas individu yang unggul, ditandai dengan kompetensi dan loyalitas tinggi, adalah motor utama dalam mencapai target kinerja operasional dan meminimalisir fluktuasi output produksi.

- d. Koneksi Antara Seleksi dan Pelatihan: Terdapat korelasi positif dan signifikan antara Seleksi dan Pelatihan (X_1 dan X_2) sebesar 0,30 ($p < 0,01$). Koneksi ini menunjukkan adanya sinkronisasi yang kuat antara profil karyawan hasil rekrutmen dengan jenis pelatihan teknis yang diberikan perusahaan, sehingga proses adaptasi dan peningkatan keterampilan berjalan lebih efisien.

Koefisien Determinasi (R^2) dan Galat (e)

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan seberapa besar variabilitas variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model diagram jalur ini.

- a. R-squared (R^2) untuk Kualitas SDM: Sebesar 0,45 ($p < 0,01$), yang berarti variabilitas Kualitas SDM sebesar 45% dapat dijelaskan oleh variabel Seleksi dan Pelatihan secara bersama-sama. Nilai galat (e_1) menunjukkan adanya faktor lain di luar model diagram jalur (55%) yang turut memengaruhi kualitas SDM di PT. Sepatim Batamtama.
- b. R-squared (R^2) untuk Kinerja Karyawan: Sebesar 0,60 ($p < 0,01$). Ini adalah kontribusi yang sangat signifikan, di mana 60% variabilitas Kinerja Karyawan dapat dijelaskan melalui diagram jalur yang melibatkan Seleksi, Pelatihan, dan Kualitas SDM. Nilai galat (e_2) menunjukkan adanya faktor eksternal (40%) yang memengaruhi kinerja operasional perusahaan secara keseluruhan.

Interpretasi Akhir Diagram Jalur

Secara keseluruhan, hasil analisis diagram jalur ini memberikan bukti empiris yang kuat mengenai pentingnya pendekatan integratif dalam manajemen SDM. Meskipun proses seleksi dan pelatihan memberikan dasar yang diperlukan, pengaruh utamanya terhadap kinerja nyata karyawan di PT. Sepatim Batamtama hanya akan maksimal jika kedua faktor input tersebut mampu bertransformasi menjadi peningkatan Kualitas SDM secara signifikan. Kualitas SDM terbukti menjadi katalisator kritis yang mengubah potensi awal hasil rekrutmen dan pengembangan menjadi capaian kinerja yang konsisten dan kompetitif.

Mediasi Seleksi terhadap Kinerja

Berdasarkan pengujian efek mediasi, diperoleh nilai t-statistic Sobel sebesar 3,45. Nilai ini lebih besar dari nilai kritis 1,96 ($3,45 > 1,96$) dengan tingkat signifikansi yang berada di bawah 0,05. Hasil ini membuktikan secara empiris bahwa kualitas SDM berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara ketepatan seleksi tenaga kerja dengan pencapaian kinerja individu.

Interpretasi dari temuan ini menunjukkan bahwa proses seleksi yang efektif tidak hanya berfungsi untuk mengisi kekosongan jabatan, tetapi merupakan titik awal dalam menyaring individu yang memiliki potensi kualitas tinggi. Ketika perusahaan berhasil menyeleksi

kandidat dengan kompetensi dan *attitude* yang unggul, maka kualitas SDM secara kolektif akan meningkat. Kualitas SDM yang mumpuni inilah yang kemudian menjadi penggerak utama dalam mencapai output kerja yang lebih stabil dan sesuai dengan standar target produksi perusahaan. Dengan demikian, kualitas SDM bertindak sebagai jembatan yang mentransformasikan potensi kandidat hasil seleksi menjadi produktivitas nyata di lapangan.

Mediasi Pelatihan terhadap Kinerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan dan lebih kuat terhadap kinerja karyawan apabila dimediasi oleh variabel kualitas SDM. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$) dan nilai t-statistic Sobel yang melampaui ambang batas 1,96.

Temuan ini memberikan interpretasi bahwa program pelatihan tidak serta-merta meningkatkan output kerja secara instan tanpa adanya transformasi pada kualitas individu. Pelatihan yang diberikan oleh PT. Sepatim Batamtama Padang berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan kapabilitas teknis dan mentalitas kerja karyawan. Ketika pelatihan tersebut berhasil membentuk Kualitas SDM yang unggul (yang dicirikan oleh peningkatan keterampilan dan profesionalisme), maka kinerja karyawan akan meningkat secara otomatis dan lebih konsisten. Hal ini menjelaskan mengapa pelatihan yang terukur dan tepat sasaran menjadi faktor penentu bagi perusahaan dalam mengejar ketertinggalan target produksi, karena melalui perbaikan kualitas individu inilah produktivitas organisasi dapat dioptimalkan secara berkelanjutan.

Pembahasan

Efektivitas Seleksi dan Pelatihan dalam Organisasi

Hasil penelitian ini secara empiris sejalan dengan konsep *Human Capital Theory* yang menyatakan bahwa investasi pada manusia melalui seleksi yang tepat dan pelatihan yang intensif akan meningkatkan stok pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*Knowledge, Skills, and Abilities*) dalam organisasi. Di PT. Sepatim Batamtama Padang, penerapan seleksi yang ketat berfungsi sebagai filter utama untuk memastikan bahwa individu yang bergabung memiliki *baseline* kemampuan yang memadai. Hal ini menciptakan efisiensi pada tahap pengembangan selanjutnya, di mana program pelatihan teknis tidak perlu dimulai dari tingkat dasar yang memakan waktu lama, melainkan dapat langsung difokuskan pada penguasaan spesifikasi mesin dan standar operasional prosedur (SOP) perusahaan.

Efektivitas ini juga memberikan penjelasan teoretis mengapa proses hulu (rekrutmen) sangat krusial bagi industri manufaktur. Temuan ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa seleksi yang objektif akan mengurangi biaya kegagalan kinerja (*cost of*

poor performance) di masa depan. Pelatihan yang intensif di PT. Sepatim Batamtama tidak hanya sekadar formalitas, tetapi merupakan instrumen strategis untuk menutup celah kompetensi (*competency gap*) yang sering menjadi penyebab utama fluktuasi target produksi. Sinergi antara seleksi dan pelatihan ini menciptakan modal manusia yang lebih siap menghadapi dinamika produksi yang tinggi.

Sinkronisasi dengan Target Produksi

Temuan ini memberikan jawaban atas fenomena fluktuasi target produksi pada kisaran 80-85% di PT. Sepatim Batamtama. Berdasarkan observasi dan analisis data, terdapat korelasi kuat di mana karyawan yang melalui proses seleksi terstandarisasi cenderung memiliki kurva pembelajaran (*learning curve*) yang lebih singkat. Mereka lebih cepat beradaptasi dengan teknologi baru setelah diberikan pelatihan dibandingkan dengan karyawan yang masuk tanpa penyaringan kompetensi yang ketat.

Dengan tercapainya angka signifikan pada pengaruh seleksi dan pelatihan terhadap kinerja, dapat diinterpretasikan bahwa stabilitas target produksi di masa depan sangat bergantung pada konsistensi perusahaan dalam menjaga kualitas input tenaga kerja. Optimalisasi pada kedua aspek ini secara langsung akan mengurangi tingkat kesalahan kerja (*human error*) yang selama ini menghambat pencapaian target 100%.

Peran Kualitas SDM sebagai Katalisator

Kualitas SDM terbukti menjadi variabel kunci yang menjembatani hubungan antara kebijakan manajerial dengan hasil operasional. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa tanpa kualitas SDM yang memadai—yang mencakup dimensi disiplin, integritas, dan komitmen organisasi—program pelatihan teknis secanggih apa pun tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Kualitas SDM berfungsi sebagai "energi aktivasi" yang memastikan pengetahuan hasil pelatihan dapat diimplementasikan secara konsisten dalam rutinitas kerja sehari-hari di PT. Sepatim Batamtama Padang.

Secara teoretis, hasil ini mendukung literatur kontemporer yang menyatakan bahwa kompetensi individu merupakan mediator krusial antara kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan efektivitas organisasi secara menyeluruh. Hal ini mengindikasikan bahwa seleksi dan pelatihan hanya menyediakan infrastruktur kemampuan, namun Kualitas SDM-lah yang menentukan apakah kemampuan tersebut akan digunakan untuk mencapai target perusahaan atau tidak. Di lapangan, ditemukan bahwa karyawan dengan kualitas personal yang tinggi cenderung memiliki inisiatif lebih besar dalam menyelesaikan kendala produksi, sehingga meminimalisir waktu henti (*downtime*) mesin.

Implikasi Manajerial dan Terapan

Secara praktis, hasil ini memberikan rekomendasi bagi manajemen PT. Sepatim Batamtama untuk tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan keras (*hard skills*) melalui pelatihan teknis, tetapi juga harus mulai mengintegrasikan pengembangan karakter (*soft skills*) dalam setiap modul pelatihan. Standardisasi ulang pada sistem penilaian kinerja yang berbasis pada kualitas SDM (seperti perilaku kerja dan kedisiplinan) menjadi sangat krusial.

Implikasi teoretisnya, penelitian ini memperkuat model mediasi dalam manajemen SDM, di mana faktor perilaku dan kualitas individu menjadi jembatan antara sistem (input seleksi/pelatihan) dan hasil (output kinerja). Penemuan ini menegaskan bahwa untuk memecahkan masalah fluktuasi target produksi 80-85%, perusahaan harus terlebih dahulu menstabilkan kualitas SDM sebagai katalisator utama sebelum mengharapkan lonjakan performa yang permanen.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa seleksi tenaga kerja dan pelatihan karyawan memiliki peran krusial dalam menentukan capaian kinerja di PT. Sepatim Batamtama Padang. Berdasarkan hasil pengujian, ditemukan bahwa proses seleksi yang ketat dan program pelatihan yang terarah terbukti secara signifikan mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui perbaikan kualitas sumber daya manusia sebagai variabel intervening. Fenomena fluktuasi target produksi yang terjadi selama ini terjawab oleh adanya celah pada kualitas individu yang belum optimal sebelum diberikan tanggung jawab operasional penuh. Kualitas SDM terbukti menjadi jembatan yang memperkuat pengaruh kebijakan rekrutmen dan pengembangan terhadap produktivitas akhir perusahaan, sehingga keberhasilan kinerja tidak hanya bergantung pada kemahiran teknis semata, namun juga pada kualitas mentalitas dan kompetensi dasar yang dibentuk sejak tahap awal masuk kerja.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar manajemen PT. Sepatim Batamtama Padang melakukan peninjauan ulang terhadap standar seleksi agar lebih selaras dengan kebutuhan spesifik di lini produksi. Selain itu, perusahaan perlu memastikan adanya pemerataan akses pelatihan teknis bagi seluruh lapisan karyawan untuk meminimalisir kesenjangan kemampuan yang memicu *turnover*. Penekanan pada pembangunan karakter dan profesionalisme dalam kualitas SDM harus menjadi bagian integral dari kurikulum pelatihan internal. Secara akademis, penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup variabel yang hanya berfokus pada faktor internal organisasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan analisis dengan menyertakan variabel eksternal seperti

kompensasi, kepemimpinan, atau budaya organisasi yang mungkin turut memengaruhi kinerja karyawan di industri manufaktur sejenis.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pimpinan dan seluruh staf PT. Sepatim Batamtama Padang atas izin, bantuan data, serta kerja sama yang diberikan selama proses penelitian berlangsung. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada para dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, kritik, dan saran yang konstruktif dalam penyempurnaan naskah ini. Artikel ini merupakan bagian dari hasil penelitian skripsi penulis pada program studi manajemen, yang kemudian dikembangkan lebih lanjut untuk kepentingan publikasi ilmiah. Penulis juga mengapresiasi seluruh responden yang telah meluangkan waktu untuk mengisi instrumen penelitian sehingga data yang diperlukan dapat terkumpul dengan baik. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan bagi kemajuan perusahaan terkait.

DAFTAR REFERENSI

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Riau: Zanafa Publishing.
- Al-Qudah, S., Al-Qudah, H. M., & Al-Hadid, A. Y. (2022). The impact of recruitment and selection on employee performance: The mediating role of training and development. *International Journal of Professional Business Review*, 7(5), 1-18.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of training and development on employee performance and relevant outcome: A case study of private schools in Erbil. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(1), 077-089.
- Asri, A. S., & Mulyadi, H. (2021). Pengaruh seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kualitas SDM sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 45-58.
- Busro, M. (2022). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson Education.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, R., & Syaputra, A. (2024). Analisis rekrutmen dan seleksi dalam meningkatkan kinerja operasional pada industri manufaktur. *Jurnal Riset Manajemen*, 12(1), 112-125.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Nasir, M., & Sari, D. P. (2023). Peran mediasi kualitas SDM pada pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 9(3), 301-315.
- Nawawi, M., & Firmansyah, R. (2025). Strategi pengembangan kompetensi melalui pelatihan teknik pada sektor industri di Sumatera Barat. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas*, 27(1), 89-102.
- Pratama, A., & Herlina, L. (2022). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 10(2), 210-224.
- Putra, D. S., & Azmi, K. (2025). Transformasi kualitas SDM dalam menghadapi dinamika industri manufaktur di Padang. *Jurnal Manajemen Pemasaran dan SDM*, 4(1), 15-29.
- Ramadhan, N., & Sutedjo, A. (2021). Seleksi tenaga kerja berbasis kompetensi dalam meningkatkan efektivitas organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2), 140-155.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). London: Pearson Education.
- Saputra, H., & Wijaya, K. (2023). Dampak program pelatihan berkelanjutan terhadap stabilitas target produksi perusahaan manufaktur. *Jurnal Industri dan Teknologi*, 8(4), 455-470.
- Setiawan, A. B. (2024). Pengujian Sobel Test pada pengaruh tidak langsung manajemen SDM terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Statistika Terapan*, 6(2), 77-88.
- Siregar, S. (2021). *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yuliana, R., & Hartono, B. (2023). Analisis pengaruh seleksi dan pengembangan karier terhadap kualitas sumber daya manusia. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 21(3), 333-348.