

EKOBISMAN

Analisa Rekrutmen, Pelatihan, Dan Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Penjualan Melalui Kontrak Psikologis Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Perusahaan Provider Internet, Depok)

(Analysis Of Recruitment, Training And Performance Assessment On Sales Performance Through Psychological Contracts As An Intervening Vriable (Case Study at Internet Provider Company, Depok)

Submit: Desember 2024

Review: Februari 2025

Accepted: Februari 2025

Publish: April 2025

Muhammad Fahmi Akmal Anwar¹; Seta Ariawuri Wicaksana²;
Nana Nawasiah³

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja terhadap kinerja penjualan dengan kontrak psikologis sebagai variabel intervening di Perusahaan Provider Internet, Depok. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT XYZ Cabang Depok yang berjumlah 120 orang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kontrak psikologis maupun kinerja penjualan. Hal ini mengindikasikan bahwa proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan belum dapat memengaruhi persepsi kontrak psikologis karyawan atau meningkatkan kinerja penjualan. Di sisi lain, pelatihan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kontrak psikologis, yang menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan persepsi kontrak psikologis karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, pelatihan juga berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan, yang menandakan bahwa peningkatan keterampilan melalui pelatihan dapat memperbaiki kinerja perusahaan. Penilaian kinerja juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kontrak psikologis dan kinerja penjualan, yang berarti penilaian kinerja yang objektif dapat memperkuat kontrak psikologis dan mendorong peningkatan kinerja penjualan. Secara keseluruhan, kontrak psikologis terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja penjualan, memperkuat hubungan antara pengelolaan SDM yang baik dan hasil kinerja perusahaan. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja untuk mencapai hasil penjualan yang optimal.

¹ Universitas Pancasila; 5122221016@uniopancasila.ac.id

² Universitas Pancasila; seta.wicaksana@uniopancasila.ac.id

³ Universitas Pancasila; nananawasiah@uniopancasila.ac.id

Kata Kunci: Rekrutmen, Pelatihan, Penilaian Kinerja, Kinerja Penjualan, Kontrak Psikologis

Abstract

This study aims to analyze the effect of recruitment, training, and performance appraisal on sales performance with psychological contract as an intervening variable at Internet Provider Company, Depok. The sample in this study were 120 employees of Internet Provider Company at Depok. The method used in this research is a quantitative approach with data analysis using Structural Equation Modeling (SEM) PLS. The results showed that recruitment had no significant effect on psychological contracts or sales performance. This indicates that the recruitment process carried out by the company has not been able to influence the perception of employee psychological contracts or improve sales performance. On the other hand, training proved to have a significant effect on psychological contracts, which indicates that effective training can improve employees' psychological contract perceptions of the company. In addition, training also has a positive effect on sales performance, which indicates that improving skills through training can improve company performance. Performance appraisal also showed a significant influence on psychological contract and sales performance, which means that objective performance appraisal can strengthen psychological contract and promote sales performance improvement. Overall, the psychological contract was shown to have a positive influence on sales performance, strengthening the relationship between good HR management and firm performance outcomes. These findings provide important implications for companies in improving the quality of recruitment, training, and performance appraisal to achieve optimal sales results.

Keywords : Recruitment, Training, Performance Appraisal, Sales Performance, Psychological Contract

JEL Classification:

1. Pendahuluan

Kemajuan teknologi memaksa perusahaan mengubah strategi untuk memenuhi kebutuhan pasar dan tuntutan konsumen. Internet kini menjadi pilar penting ekonomi global, terutama melalui platform e-commerce yang mengubah cara berbelanja, namun sektor layanan internet tetap menghadapi persaingan yang sangat ketat.

Penelitian ini fokus pada provider internet di Depok yang menghadapi lonjakan permintaan selama pandemi, serta masalah rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja yang menurunkan kinerja penjualan.

Indonesia memiliki sejumlah penyedia layanan internet (WiFi) yang menawarkan berbagai paket dan kualitas layanan yang berbeda. Beberapa provider WiFi terbaik di Indonesia sebagai berikut:

Tabel 1. Provider Layanan Internet

No.	Provider
1	Corpnet
2	Megavision
3	Indihome
4	Biznet
5	First Media
6	MyRepublic
7	ICONNET

8	CBN Fiber
9	MNC Play
10	XL Fiber

Sumber: Imran, 2024

Perusahaan provider internet ke-6 di Depok memiliki layanan cepat dan stabil, namun menghadapi tantangan pada rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja. Penelitian ini mengkaji pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja penjualan dengan kontrak psikologis sebagai mediator, untuk memberi rekomendasi pengelolaan SDM.

2. Metodologi

2.1. Pengembangan Model

1. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja individu yang dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan sikap kerja, serta dapat dinilai melalui berbagai metode. Menurut Tawakkal (2018), kinerja penjualan adalah hasil dari strategi penjualan perusahaan, yang diukur melalui volume penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan kontribusi tenaga penjual. Indikator umum lainnya meliputi total sales volume, amount, dan variances. Penelitian ini akan melibatkan karyawan perusahaan provider internet di Depok sebagai responden, karena peran mereka sangat menentukan citra dan performa Perusahaan.

2. Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik calon karyawan yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi posisi yang dibutuhkan. Menurut Mathis & Jackson dan Hasibuan (dalam Hermaddin, 2017), rekrutmen bertujuan menghasilkan pelamar yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan utamanya mencakup pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, memperluas kandidat potensial, dan mendukung strategi perusahaan. Metodenya bisa terbuka atau tertutup, dengan tahapan seperti identifikasi posisi, analisis jabatan, serta seleksi kandidat.

3. Pelatihan

Menurut Ivancevich dalam Sutrisno (2016:67), “Pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera” Menurut Dessler (2015:284), mengemukakan bahwa: “Pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan bertujuan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai, baik baru maupun lama, untuk mendukung kinerja individu dan organisasi serta meningkatkan kepuasan kerja. Metodenya mencakup on-the-job dan off-the-job training, dengan proses yang mengikuti model ADDIE: Analysis, Design, Develop, Implement, dan Evaluate

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi sistematis untuk mengukur kinerja pegawai. Menurut Bintoro (2017), penilaian kinerja membantu organisasi menilai kinerja karyawan secara akurat dan berperan penting dalam keputusan SDM

seperti promosi, kompensasi, pelatihan, dan pengembangan karir, serta memberikan umpan balik yang berguna bagi karyawan.

Tujuannya termasuk peningkatan prestasi kerja, pengembangan SDM, dan penyesuaian kompensasi. Metode penilaian dapat meliputi penilaian individu dan kelompok, dengan beberapa teknik seperti grafik skala, forced choice rating, dan teknik kejadian kritis.

5. Kontrak Psikologis

Kontrak psikologis adalah harapan tidak tertulis karyawan terhadap hak dan kewajiban dalam hubungan kerja. Menurut Li et al. (2023), kontrak ini mencakup persepsi timbal balik terkait imbalan, dukungan, dan kondisi kerja, yang terbentuk sejak rekrutmen dan berlanjut selama masa kerja. Aspeknya mencakup pengembangan karir, lingkungan sosial, dan keseimbangan pribadi, serta berpengaruh pada kepuasan, loyalitas, dan kinerja karyawan.

2.1.1. Pengaruh Rekrutmen terhadap Kontrak Psikologis

Rekrutmen berperan penting dalam membentuk kontrak psikologis karyawan. Proses yang jelas, adil, dan transparan membantu membangun ekspektasi realistis, kepercayaan, dan sikap positif terhadap perusahaan. Komunikasi yang efektif tentang peluang karir dan manfaat juga penting agar tidak menciptakan harapan keliru. Li et al. (2023) dan Meyer et al. (2023) menegaskan bahwa transparansi dalam rekrutmen memperkuat kontrak psikologis dan mengurangi risiko pelanggaran. Dari uraian di atas maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Penjualan

2.1.2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kontrak Psikologis

Pelatihan yang efektif membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan menunjukkan komitmen perusahaan terhadap pengembangan mereka. Ini memperkuat kontrak psikologis, meningkatkan rasa dihargai, serta mendorong komunikasi dan umpan balik yang positif antara manajemen dan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Pelatihan tidak hanya memperkuat kontrak psikologis antara perusahaan dan karyawan, tetapi juga meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja penjualan. Dari uraian di atas maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Kontrak psikologis

2.1.3. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kontrak Psikologis

Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kontrak psikologis, yaitu harapan timbal balik antara karyawan dan perusahaan. Penilaian yang adil dan transparan memperkuat kepercayaan dan pengakuan, sementara penilaian yang bias atau tidak konsisten justru merusaknya. Smith & Williams (2024) menyatakan bahwa penilaian tanpa data relevan dapat memicu pelanggaran kontrak psikologis. Liu et al. (2024) menekankan pentingnya evaluasi yang mendorong pertumbuhan dan memberikan penghargaan, sedangkan Harris et al. (2024) menemukan bahwa umpan balik rutin dan terbuka memperkuat keterikatan emosional dan pemahaman kinerja. Jadi, kualitas proses penilaian sangat menentukan persepsi karyawan terhadap ekspektasi dan hubungan kerja. Dari uraian di atas maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kontrak Psikologis.

2.1.4. Pengaruh Rekrutme terhadap Kinerja Penjualan

Rekrutmen yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja penjualan dengan memastikan kandidat memiliki keterampilan, pengalaman, dan sikap yang sesuai. Davis et al. (2023) menunjukkan bahwa seleksi berbasis kompetensi dan penggunaan assessment center mampu mengidentifikasi tenaga penjual yang lebih berkualitas. Strategi rekrutmen yang tepat sasaran, seperti yang disoroti Johnson & Lee (2024), juga membantu perusahaan menemukan kandidat dengan pengalaman dan motivasi yang relevan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja penjualan.

Proses seleksi yang baik membantu menyelaraskan harapan perusahaan dan kandidat serta menilai kemampuan adaptasi mereka. Williams et al. (2024) menekankan pentingnya wawancara situasional dan simulasi untuk mengukur kesiapan calon dalam menghadapi tantangan penjualan. Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi yang terstruktur dan berbasis kompetensi terbukti mendukung pencapaian target penjualan secara lebih efektif. Berdasarkan pemikiran tersebut diatas maka hipotesis yang muncul:

H4: Terdapat Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Penjualan

2.1.5. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Penjualan

Pelatihan yang efektif meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kepercayaan diri karyawan dalam menghadapi pelanggan serta menutup penjualan. Martinez et al. (2023) menekankan bahwa pelatihan penjualan yang terstruktur dan berkelanjutan – meliputi teknik penjualan dan strategi negosiasi – secara signifikan meningkatkan kinerja, terutama jika disertai evaluasi dan dukungan lanjutan. Selain itu, pelatihan membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan pasar dan meningkatkan motivasi serta komitmen terhadap target Perusahaan.

Pelatihan yang disesuaikan dengan industri terbukti lebih efektif dibandingkan pelatihan umum. Thompson & Green (2024) menunjukkan bahwa pelatihan berbasis sektor membuat karyawan lebih siap menangani tantangan penjualan yang spesifik dan kompleks. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya memperkuat kemampuan individu, tetapi juga mendorong produktivitas tim penjualan dan mendukung pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan. Dari uraian di atas maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H5: Terdapat Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Penjualan

2.1.6. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Penjualan

Penilaian kinerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja penjualan dengan mengevaluasi efektivitas karyawan dan memberikan umpan balik konstruktif. Gonzalez et al. (2023) menunjukkan bahwa penilaian rutin berbasis data membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, sehingga karyawan dapat memperbaiki teknik penjualan secara tepat. Penilaian kinerja dengan tujuan yang jelas dan ukuran terukur dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap target penjualan. Smith & Carter (2024) menunjukkan bahwa umpan balik rutin mendorong keterlibatan dan pencapaian tujuan. Secara keseluruhan, penilaian berbasis data dan komunikasi terbuka terbukti memperkuat motivasi, memperbaiki teknik, dan

meningkatkan hasil penjualan secara konsisten. Dari uraian di atas maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

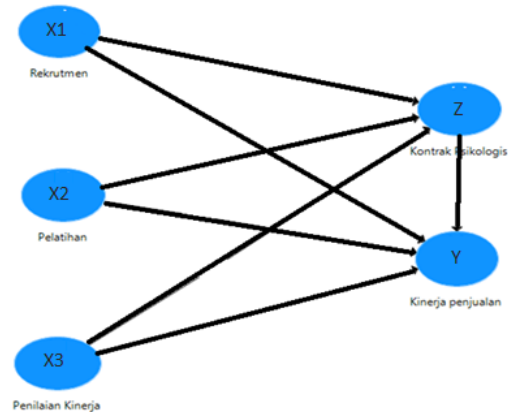
H6: Terdapat Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Penjualan

2.1.7. Pengaruh Kontrak Psikologi terhadap Kinerja Penjualan

Kontrak psikologis, sebagai kesepakatan implisit antara perusahaan dan karyawan, berperan penting dalam mendorong motivasi dan kinerja penjualan. Ketika kontrak ini ditegakkan dengan baik, karyawan merasa dihargai, didukung, dan mendapatkan imbalan yang sesuai, sehingga meningkatkan komitmen serta motivasi intrinsik mereka. Hal ini menciptakan hubungan kerja yang positif dan mendukung pencapaian target penjualan. Smith et al. (2024) menekankan bahwa kesesuaian antara ekspektasi karyawan dan realitas pekerjaan meningkatkan kinerja, membangun kepercayaan, dan mendorong usaha lebih besar. Oleh karena itu, penguatan kontrak psikologis di perusahaan provider internet di Depok dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kinerja penjualan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H7: Terdapat Pengaruh Kontrak Psikologi terhadap Kinerja Penjualan

Kerangka ini menunjukkan rekrutmen, seleksi, dan pelatihan berpengaruh langsung pada kinerja penjualan, dengan kontrak psikologis sebagai mediator.



Sumber: Pengembangan model, 2025

Gambar 1. Desain Penelitian

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel Kinerja Penjualan

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala pengukuran
Kinerja penjualan (Y) Sumber: Groza, (2021)	Kinerja pasar (market performance).	a. Menjual produk dengan margin tinggi. b. Menghasilkan penjualan yang lebih tinggi. c. Mencapai target penjualan perusahaan. d. Meningkatkan pangsa pasar perusahaan e. Menjual produk terhadap konsumen baru	Interval

Tabel 3. Operasionalisasi Variabel Kontrak Psikologis

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Kontrak Psikologis (Z) Sumber: Rousseau (2004)	Kontrak transaksional	a. Bersifat jangka pendek	Interval
		b. Jenis pekerjaan yang sempit	
		c. Bersifat jangka panjang	
	Kontrak relasional	d. Kepercayaan	Interval
		e. Keamanan	
		f. Loyalitas	
	Kontrak keseimbangan	g. Keberhasilan ekonomi perusahaan	Interval
		h. Mengembangkan karir,	
		i. Saling memberikan kontribusi dalam pembelajaran dan pengembangan	

Tabel 4. Operasionalisasi Variabel Rekrutmen & Seleksi

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala pengukuran
Rekrutmen (X1) Sumber: Ellyta Yullyanti dalam Lestari (2018) Hasibuan (2018),	Metode Rekrutmen	a. Metode tertutup	Interval
		b. Metode terbuka	
	Prosedur	a. Mengidentifikasi jabatan	Interval
		b. Menganalisa jabatan	
		c. Menentukan lokasi pencarian kandidat	
		d. Memilih metode rekrutmen	
		e. Memanggil kandidat terbaik	
		f. Menyeleksi kandidat	
		g. Menyusun penawaran kerja	
		h. Mulai bekerja	
	Sumber sumber Rekrutmen	- a. Pelamar langsung	Interval
		b. Berdasarkan informasi orang lain	
		c. Jalur iklan	

Tabel 5. Operasionalisasi Variabel Pelatihan

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala pengukuran
Pelatihan (X2) Sumber: Dessler (2015)	1. Instruktur	a. Kualifikasi/kompetensi yang memadai.	Interval
		b. Memotivasi peserta.	
		c. Kebutuhan umpan balik.	
	2. Peserta pelatihan	d. Semangat mengikuti pelatihan.	Interval
		e. Keinginan untuk memperhatikan	
	3. Metode	f. Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan.	Interval
		g. Kesesuaian metode dengan materi pelatihan.	
	4. Materi	h. Menambah kemampuan.	Interval

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala pengukuran
		i. Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan.	
	5.Tujuan pelatihan	j. Keterampilan peserta pelatihan.	Interval
		k. Pemahaman etika kerja peserta pelatihan.	

Tabel 6. Operasionalisasi Variabel Penilaian Kinerja

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala pengukuran
Penilaian kinerja (X3) Sumber: Kasmir (2018)	Absensi	a. Frekuensi Kehadiran	Interval
		b. Tingkat Ketidakhadiran	
	Kejujuran	c. Keakuratan Laporan	Interval
		d. Integritas dalam Pekerjaan	
	Tanggung jawab	e. Penyelesaian Tugas	Interval
		f. Pengambilan Keputusan	
	Kemampuan (hasil kerja)	g. Kualitas Pekerjaan	Interval
		h. Produktivitas	
	Loyalitas	i. Kepatuhan pada Perusahaan	Interval
		j. Rendahnya Turnover	
	Kepatuhan	k. Pemenuhan Kebijakan dan Prosedur	Interval
		l. Kepatuhan terhadap Regulasi	
	Kerjasama	m. Kolaborasi Tim	Interval
		n. Komunikasi	
	Kepemimpinan	o. Kemampuan Memimpin	Interval
		p. Visi dan Inisiatif	
	Prakarsa	q. Inisiatif Pribadi	Interval
		r. Kemandirian	

2.2.Pengumpulan Data

Data dikumpulkan langsung dari 120 karyawan perusahaan provider internet di Depok, dengan metode sensus karena seluruh populasi dijadikan sampel.

2.3.Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kuantitatif dengan pendekatan SEM-PLS untuk menggambarkan dan menganalisis data berdasarkan teori yang relevan, sehingga dapat ditarik kesimpulan.

3. Hasil

3.1.Responden

Tabel 7. Data Responden

Variabel	Jumlah	Persen
<i>Jenis Kelamin</i>		

- Perempuan	47	39,17
- Laki-laki	73	60,83
<i>Usia</i>		
- 18-25 Tahun	34	28,33
- 26 -30 Tahun	41	34,17
- 31-35 Tahun	24	20
- Lebih dari 35 tahun	5	17,5
<i>Pendidikan Terakhir</i>		
- SMA/SMK – DIPLOMA 3	79	65,84
- Sarjana – PascaSarjana	41	34,16

Responden adalah karyawan perusahaan internet di Depok, mayoritas pria usia 18–30 tahun dengan pendidikan SMA–D3. Kuesioner menunjukkan pemahaman tinggi pada rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja, serta kontrak psikologis yang positif. Analisis SEM-PLS menguji pengaruh ketiga variabel terhadap kontrak psikologis dan kinerja penjualan dengan 59 indikator dan 5 variabel laten.

3.2. Analisis

Pengujian model pengukuran (outer model) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan variabel manifestnya, pengujian ini meliputi *convergent validity*, *discriminant validity* dan *reliabilitas*.

a. *Convergent Validity*

Convergent validity menunjukkan bahwa indikator dalam satu konstruk harus memiliki korelasi tinggi. Dalam PLS, validitas ini dinilai melalui loading factor dan AVE (*Average Variance Extracted*). Indikator dianggap valid jika loading factor > 0,5 (cukup) dan idealnya > 0,7 (tinggi). Sementara itu, nilai AVE harus > 0,5 untuk menunjukkan konsistensi konvergen yang baik. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan software SmartPLS 3.0, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 8. *Outer Loading (Measurment Model)*

	Kinerja penjualan	Kontrak Psikologis	Pelatihan	Penilaian Kinerja	Rekrutmen
KP1		0,794			
KP2		0,678			
KP3		0,711			
KP4		0,618			
KP5		0,690			
KP6		0,708			
KP7		0,676			
KP8		0,660			
KP9		0,625			
KP10		0,653			
KP11		0,606			
KP12		0,668			
KP13		0,728			
P1			0,678		
P2			0,778		
P3			0,785		

	Kinerja penjualan	Kontrak Psikologis	Pelatihan	Penilaian Kinerja	Rekrutmen
P4			0,610		
P5			0,642		
P6			0,779		
P7			0,721		
P8			0,639		
P9			0,798		
P10			0,724		
P11			0,649		
PK1				0,736	
PK2				0,727	
PK3				0,710	
PK4				0,782	
PK5				0,717	
PK6				0,712	
PK7				0,679	
PK8				0,620	
PK9				0,661	
PK10				0,748	
PK11				0,618	
PK12				0,758	
PK13				0,785	
PK14				0,779	
Pen1	0,743				
Pen2	0,715				
Pen3	0,687				
Pen4	0,677				
Pen5	0,657				
Pen6	0,763				
Pen7	0,678				
Pen8	0,794				
Pen9	0,753				
Pen10	0,693				
R1					0,764
R2					0,618
R3					0,760
R4					0,616
R5					0,666
R6					0,667
R7					0,725
R8					0,629
R9					0,710
R10					0,700
					0,787

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS Versi 3.0

Keterangan : R = Rekrutmen

- P = Pelatihan
 PK = Penilaian kinerja
 KP = Kontrak psikologis
 Pen = Kinerja penjualan

Berdasarkan hasil analisis outer loading, diketahui bahwa seluruh indikator memenuhi syarat ($>0,5$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel manifest merupakan representasi dari pada variabel laten pada penelitian.

b. *discriminant validity*

Selain itu, pengujian *discriminant validity* menggunakan nilai HTMT juga dilakukan. Berdasarkan hasil perhitungan, seluruh nilai HTMT berada di bawah batas ambang 0,90 sebagaimana direkomendasikan oleh Ghozali (2023) dan Hair et al. (2021, 2024). Dengan demikian, validitas diskriminan dalam model ini telah terpenuhi sesuai kriteria yang ditetapkan.

c. Reabilitas

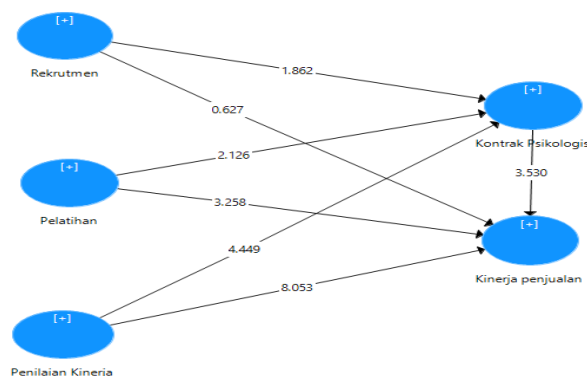
Berdasarkan hasil pengujian, seluruh konstruk menunjukkan nilai Composite Reliability di atas 0,70. Hal ini membuktikan bahwa seluruh indikator (variabel manifes) dari kelima variabel laten memiliki akurasi, konsistensi, dan ketepatan yang baik dalam mengukur konstruk, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk bersifat reliabel.

Tabel 9. Hasil Uji *Average Variance Extracted*

Variabel Laten	AVE
Kinerja penjualan	0,520
Kontrak Psikologis	0,558
Pelatihan	0,690
Penilaian Kinerja	0,506
Rekrutmen	0,581

Sumber: Data diolah menggunakan *software PLS*

Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa kelima variabel laten memiliki nilai AVE yang lebih besar dari nilai yang ditentukan yakni sebesar 0,5, sehingga seluruh variabel laten dinyatakan telah memenuhi persyaratan *convergent validity*. Uji hipotesis dilakukan dengan SEM-PLS, dan nilai t hitung diperoleh dari analisis model struktural pada gambar berikut.



Gambar 2. Nilai T hitung pada Model Struktural

Hasil perhitungan dari keseluruhan model menggunakan *SmartPLS 3.0* adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Hubungan Konstruk	T hitung	Keterangan
Rekrutmen → Kontrak Psikologis	1,862	Ho diterima
Pelatihan → Kontrak Psikologis	2,126	Ho ditolak
Penilaian Kinerja → Kontrak Psikologis	4,449	Ho ditolak
Rekrutmen → Kinerja penjualan	0,627	Ho diterima
Pelatihan → Kinerja penjualan	3,258	Ho ditolak
Penilaian Kinerja → Kinerja penjualan	8,053	Ho ditolak
Kontrak Psikologis → Kinerja penjualan	3,530	Ho ditolak
Rekrutmen → Kontrak psikologis → Kinerja penjualan	1,565	Ho diterima
Pelatihan → Kontrak psikologis → Kinerja penjualan	1,781	Ho diterima
Penilaian Kinerja → Kontrak psikologis → Kinerja penjualan	3,124	Ho ditolak

Sumber: Data diolah menggunakan *software PLS*

4. Pembahasan

4.1. Pengaruh Rekrutmen terhadap Kontrak Psikologis

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} (1,862) < t_{tabel} (1,98) pada tingkat signifikansi 5%, sehingga H_a ditolak dan H_o diterima. Artinya, rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kontrak psikologis. Hal ini diduga karena proses rekrutmen lebih menekankan aspek teknis tanpa menyampaikan nilai dan visi perusahaan, sehingga menghambat pembentukan hubungan psikologis. Temuan ini konsisten dengan Islami dkk. (2023), namun berbeda dengan Murniwati (2022) dan Panaha dkk. (2022), kemungkinan karena perbedaan konteks dan metode.

4.2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kontrak Psikologis

Berdasarkan analisis statistik, nilai t hitung sebesar 2,126 lebih besar dari t tabel 1,98 pada taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kontrak psikologis. Pelatihan berperan penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap komitmen perusahaan, terutama di perusahaan provider internet di Depok. Pelatihan yang relevan memperkuat kontrak psikologis, sedangkan pelatihan yang tidak tepat justru dapat merusaknya. Temuan ini sejalan dengan Vania Talesia dkk. (2020) dan Aggarwal dkk. (2019), yang menegaskan bahwa pelatihan mendukung kontrak psikologis dan kinerja.

4.3. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kontrak Psikologis

Berdasarkan parameter statistik menunjukkan bahwa t_{hitung} sebesar 4,449 lebih besar daripada t_{tabel} sebesar 1,98 pada tingkat signifikansi 5%. Artinya bahwa Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kontrak psikologis. Dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Penilaian kinerja yang objektif dan transparan memperkuat kontrak psikologis, meningkatkan motivasi, serta menyelaraskan tujuan kerja karyawan di perusahaan provider internet di Depok. Sebaliknya, penilaian yang tidak

adil justru melemahkan kepercayaan. Temuan ini sejalan dengan Yeh (2021) dan Mulyono dkk. (2022), yang menekankan pentingnya penilaian kinerja dalam mendukung kontrak psikologis dan kinerja.

4.4. Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Penjualan

Hasil analisis menunjukkan t hitung $0,627 < t$ tabel $1,98$ ($\alpha = 5\%$), sehingga H_a ditolak dan H_o diterima, yang berarti rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan di Perusahaan Provider internet di Depok. Meskipun rekrutmen penting, pelatihan, pengalaman, motivasi, dan dukungan manajerial lebih berpengaruh terhadap kinerja penjualan. Hal ini dipengaruhi oleh rekrutmen yang kurang optimal dan onboarding yang lemah. Temuan ini sejalan dengan Islami dkk. (2023), namun berbeda dengan Murniwati (2022), kemungkinan karena perbedaan konteks industri.

4.5. Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Penjualan

Hasil analisis menunjukkan t hitung $3,258 > t$ tabel $1,98$ ($\alpha = 5\%$), sehingga H_a diterima dan H_o ditolak. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan. Pelatihan yang terstruktur dan relevan meningkatkan keterampilan tenaga penjual, yang berdampak pada peningkatan konversi dan hubungan dengan pelanggan. Efektivitas pelatihan bergantung pada relevansi materi, sehingga diperlukan TNA dan evaluasi rutin. Temuan ini didukung oleh Sarpan dkk. (2022) dan Sulaimon dkk. (2021).

4.6. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Penjualan

Hasil uji menunjukkan penilaian kinerja (t hitung $8,053 > t$ tabel $1,98$) dan kontrak psikologis (t hitung $3,530 > t$ tabel $1,98$) berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan. Penilaian kinerja yang adil membantu identifikasi potensi, memberi umpan balik, dan memotivasi. Kontrak psikologis yang terpenuhi meningkatkan motivasi, komitmen, dan loyalitas tenaga penjual. Temuan ini sejalan dengan Irawan dkk. (2021), Ihedinmah dkk. (2020), dan Podlunsek (2023).

4.7. Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Penjualan melalui Kontrak Psikologis

Berdasarkan hasil statistik, t hitung sebesar $1,565 < t$ tabel $1,98$ ($\alpha = 5\%$), maka rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan melalui kontrak psikologis. Meskipun rekrutmen penting, proses ini tidak langsung membentuk kontrak psikologis karena lebih menekankan aspek teknis daripada ekspektasi psikologis. Kontrak psikologis terbentuk melalui hubungan kerja jangka panjang, dipengaruhi oleh budaya organisasi, komunikasi, dan pemenuhan janji. Temuan ini sejalan dengan Islami dkk. (2023) dan Rousseau (1995), yang menekankan pentingnya interaksi berkelanjutan dalam membangun kontrak psikologis.

4.8. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Penjualan melalui Kontrak Psikologis

Hasil analisis menunjukkan t hitung $1,781 < t$ tabel $1,98$ ($\alpha = 5\%$), sehingga pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan melalui kontrak psikologis. Pelatihan dapat meningkatkan kompetensi, namun efektivitasnya terbatas jika materi tidak relevan atau tidak didukung penerapannya. Kontrak psikologis yang lemah dan faktor seperti beban kerja, waktu, serta perbedaan individu juga memengaruhi hasil. Temuan ini berbeda dengan Sarpan dkk. (2022) dan Sulaimon dkk. (2021), karena dalam konteks ini dampak pelatihan tidak muncul melalui kontrak psikologis, terutama tanpa evaluasi yang jelas.

4.9. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Penjualan melalui Kontrak Psikologis

Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan melalui kontrak psikologis, dengan t hitung $3.124 > t$ tabel $1,98$ ($\alpha = 5\%$). Sistem penilaian yang adil dan transparan memperkuat komitmen, motivasi, dan kinerja penjualan. Yeh (2021) dan Mulyono dkk. (2022) menegaskan bahwa persepsi keadilan dari penilaian kinerja meningkatkan kinerja, sesuai dengan teori Tannenbaum & Cerasoli (2013). Namun, kontrak psikologis tidak memediasi pengaruh rekrutmen dan pelatihan terhadap kinerja, melainkan hanya memperkuat pengaruh penilaian kinerja. Hal ini menunjukkan adanya faktor lain yang lebih dominan.

5. Kesimpulan

Hasil SEM dengan SmartPLS menunjukkan rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kontrak psikologis, sementara pelatihan dan penilaian kinerja berpengaruh positif. Kontrak psikologis hanya memediasi hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja penjualan. Implikasinya, perusahaan perlu memperbaiki rekrutmen, menyediakan pelatihan relevan, menerapkan penilaian objektif, serta memperkuat kontrak psikologis melalui komunikasi dan penghargaan.

Daftar Pustaka

- Bintoro, A. (2017). *Manajemen Strategis: Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Bobby Septiana Irawan, Elin Herlina dan Mujaddid Faruk (2021). Pengaruh Kontrak Psikologis Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi pada Karyawan Perusahaan Garden Group). *Business Management and Entrepreneurship Journal*. Volume 3 | Nomor 1 | Maret 2021
- Davis, T., Meyer, R., & Harris, P. (2023). The Impact of Recruitment and Selection Practices on Sales Performance. *Sales Management Review*, 18(2), 123-138.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. 14th ed. Boston: Pearson.
- Gonzalez, L., Khan, R., & Martinez, J. (2023). Performance Appraisal and Its Impact on Sales Performance: Evidence from the Technology Sector. *Technology and Sales Journal*, 5(1), 22-40.
- Groza, M. D. (2021). *Sales Management: Concepts and Best Practices*. New York: McGraw-Hill.
- Harris, C., Thomas, A., & Roberts, M. (2024). The Role of Feedback in Enhancing Psychological Contract Fulfillment. *Personnel Psychology*, 77(1), 65-84.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermaddin. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Global*. Bandung: Alfabeta.

- Ihedinmah, N., Nnadozie, E. O., & Kelechi, E. U. (2020). Psychological contract and employee performance in the construction industry in South East Nigeria. *The International Journal of Business & Management*, 8(7), 45-58.
- Imran, Sukmawaty Agustiani, (2024) 10 Provider WiFi Terbaik di Indonesia 2024, Jaringan nya Bagus. <https://www.corpnet.net.id/blog/informasi/provider-wifi-terbaik-di-indonesia-2024>
- Indonesia Network Rankings. <https://bgp.tools/rankings/ID?sort=eyeballs>
- Irfioni Cornely Islami, Nilam Anggar Sari, Ali Akbar, & Mawardi (2023). Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Penempatan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. BPD Kaltim-Kaltara Kantor Cabang Tenggarong). *JEMI* Vol.23 No.1/JUNI/2023
- Johnson, K., Williams, C., & Smith, B. (2024). The Role of Performance Appraisal in Driving Sales Performance: A Multi-Industry Study. *Business Performance Review*, 31(1), 150-172.
- Joko Hary Mulyono, IGN Suarsana, Hardim (2022). Pengaruh Psychological Contract Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pada Prajurit Generasi Milenial Di Seskoal. *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, Vol. 10 Nomor 2, 2022
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Khan, R., Gonzalez, L., & Meyer, R. (2023). The Influence of Performance Appraisal Fairness on Psychological Contract Fulfillment. *Journal of Organizational Psychology*, 20(3), 55-73.
- Lestari, R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Implementasinya*. Jakarta: Pustaka Harapan.
- Li, X., Zhang, J., & Wang, L. (2023). The Impact of Recruitment and Selection Practices on Psychological Contract Fulfillment. *Journal of Human Resource Management*, 58(2), 45-67.
- Liu, J., Smith, B., & Williams, C. (2024). Performance Appraisal and Career Development: Implications for Psychological Contracts. *Human Resource Development Review*, 14(3), 75-91.
- Martinez, J., Meyer, R., & Nguyen, T. (2023). The Effect of Sales Training Programs on Sales Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Sales and Marketing*, 22(4), 132-148.
- Meyer, R., Harris, P., & Smith, B. (2023). *Employee Perceptions of Recruitment Fairness and its Impact on Psychological Contract Breach*. *Journal of Human Resource Studies*, 18(1), 101-119.
- Murniwati (2022). Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan. Kompleksitas. *JURNAL Manajemen, Organisasi Dan Bisnis*. Volume 11 Nomor 01 Juni 2022
- Nathasia Laurenci Panaha William A. Areros Joula J. Rogahang (2022). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi Manado. *Productivity*, Vol. 3 No. 4, 2022
- Rousseau, D. M. (2004). *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Relationship Between Employee and Employer*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-17.
- Sarpan, M., Alam, I. K., & Awaludin, M. (2022). Pengaruh rekrutmen, seleksi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Qes Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 123-135.
- Smith, B., & Carter, J. (2024). Goal Setting and Performance Appraisal: Enhancing Sales Performance through Structured Feedback. *Journal of Performance Management*, 19(2), 89-107.
- Sulaimon, A. A., Hassan, B. A., & Ebhohon, E. M. (2021). Recruitment and selection practices as strategic factors for employee performance: A study of selected deposit money banks in Nigeria. *Ethiopian Renaissance Journal of Social Sciences and the Humanities*, 8(1), 27-40.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tamara Podlunsek (2023). *New Techniques in Recruitment Seen through the Prism of the Psychological Contract*. School of Management, Lille, France.
- Tawakkal, U. (2018). *Manajemen Pemasaran Modern*. Jakarta: Pustaka Ilmu.
- Vania Talesia; Nang Among Budiadi; Sugiyarmasto (2020). Pengaruh Pelatihan Terhadap Pemenuhan Kontrak Psikologis Dimoderasi Oleh Oreintasi Relasional Individu. *Proceeding 1st SETIABUDI – CIHAMS 2020*. Setia Budi Conference on Innovation in Health, Accounting, and Management Sciences
- Williams, C., Lee, S., & Harris, P. (2024). *Selection Processes and Their Impact on Sales Performance: A Review of Best Practices*. *Journal of Business Research*, 28(2), 44-62.
- Yeh, S.-P. (2021). The Effects of Fairness Perception of Performance Appraisal on Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 32(3), 685-696.