



**ANALISIS REKRUTMEN DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN PENGAWASAN
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PT. EXPRESS LIMO NUSANTARA MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

AIDA SAPITRI SIREGAR
NPM : 1515310169

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah rekrutmen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan. Apakah kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan. Apakah rekrutmen dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan. Apakah rekrutmen dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengawasan sebagai variabel intervening pada PT. Express Limo Nusantara Medan. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan bantuan program SPSS versi 16.0. Penelitian ini menggunakan Analisis Moderating. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Medan, dan sampel sebanyak 71 responden. Pengambilan data primer menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan. Apakah kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan. Apakah rekrutmen dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan. Apakah rekrutmen dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengawasan sebagai variabel intervening pada PT. Express Limo Nusantara Medan.

Kata Kunci : Rekrutmen, Kompensasi, Kinerja Karyawan dan Pengawasan

ABSTRACT

This study aims to determine whether partial recruitment has a positive and significant effect on employee performance at PT. Express Limo Nusantara Medan. Is compensation partially positive and significant effect on employee performance at PT. Express Limo Nusantara Medan. Does recruitment and compensation simultaneously have a positive and significant effect on employee performance at PT. Express Limo Nusantara Medan. Does recruitment and compensation have a positive and significant effect on employee performance with supervision as an intervening variable at PT. Express Limo Nusantara Medan. The data analysis technique used is the quantitative method with the help of the SPSS version 16.0 program. This study uses Moderating Analysis. The population in this study were all employees of the Medan City Cleaning and Landscaping Office, and a sample of 71 respondents. Retrieval of primary data using a questionnaire. The results showed that partial recruitment had a positive and significant effect on employee performance at PT. Express Limo Nusantara Medan. Is compensation partially positive and significant effect on employee performance at PT. Express Limo Nusantara Medan. Does recruitment and compensation simultaneously have a positive and significant effect on employee performance at PT. Express Limo Nusantara Medan. Does recruitment and compensation have a positive and significant effect on employee performance with supervision as an intervening variable at PT. Express Limo Nusantara Medan

Keywords : Recruitment, Compensation, Employee Performance and Supervision

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah	4
C. Rumusan Masalah	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
E. Keaslian Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori.....	9
1. Rekrutmen	9
2. Kompensasi.....	21
3. Pengawasan Kerja.....	28
4. Kinerja Karyawan	33
B. Penelitian Sebelumnya.....	40
C. Kerangka Konseptual.....	40
D. Hipotesis	42
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	44
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	44
C. Definisi Operasional Variabel.....	45
D. Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber Data	46
E. Teknik Pengumpulan Data.....	47
F. Teknik Analisis Data.....	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	54
1. Deskripsi Karakteristik Responden.....	54
2. Deskripsi Variabel Penelitian	56
3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas	72
4. Pengujian Asumsi Klasik.....	76
5. Uji Kesesuaian (<i>Test Goodness Of Fit</i>).....	80
6. Analisis Jalur.....	84
7. Uji Mediasi.....	87

B. Pembahasan.....	88
1. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan	88
2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan ...	88
3. Pengaruh Rekrutmen dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	89
4. Pengaruh Rekrutmen dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pengawasan Sebagai Variabel Intervening	89
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	91
B. Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat mengajukan skripsi ini yang disusun guna memenuhi syarat untuk pembuatan skripsi yang berjudul “**Analisis Rekrutmen Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pengawasan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Express Limo Nusantara Medan**”. Penulis telah banyak menerima dukungan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak selama penulisan skripsi ini.

Penulis telah banyak mendapat bimbingan, nasihat dan dorongan dari berbagai pihak selama perkuliahan hingga penulisan skripsi ini. Penulis ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan S.E., M.M., selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi.
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum., selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.
3. Ibu Nurafrina Siregar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi.
4. Bapak Nashrudin Setiawan, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberi arahan dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Ibu Sri Rahayu, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan bimbingan mengenai ketentuan penulisan skripsi sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan rapi dan sistematis.

6. Yang tercinta kedua orang tua penulis yakni Ayahanda Effendy P. Siregar dan Ibunda Nurhamidah Pohan serta seluruh keluarga yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil kepada penulis.
7. Kepada seluruh keluargaku yaitu Vivi Efrida Siregar (Kakak), Ibnu Ghozali Siregar, S.H (Adik), Annisa Ismi Perangin-angin, S.pd (Sepupu), Belya Yulina Perangin-angin (Sepupu), Nurul Fadillah Parapat (Sepupu), terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.
8. Kepada seluruh teman-teman kampusku yaitu Erika Miranda, Popy Salvina, Dinda Paramitha, Irma Hardiyanti, Ayu Djoen, dan masih banyak lagi yang belum saya sebutkan. Terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.
9. Kepada teman-temanku yang lain Doni Purwanto, S.E, Citra Sulistya, S.E, Muhammad Irsal, Rani Rahayu, Maudy Aprili, terima kasih atas dukungan semangatnya.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca. Terimakasih.

Medan, Juli 2019

Penulis

Aida Sapitri Siregar

1515310169

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan. Organisasi tersebut harus mengelola berbagai rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh sumber daya manusia yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan. Agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan lancar dan efektif, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan tertentu sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Kumpulan orang-orang itu terangkum dalam suatu tata hubungan (interaksi) dan adaptasi dalam sistem birokrasi. Sadar akan pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup dan kemajuan suatu organisasi, maka suatu organisasi harus memberikan perhatian khusus pada faktor produksi ini dan sudah sewajarnya pemilik organisasi memandang sumber daya manusia lebih dari sekedar aset organisasi dan menjadikan mitra dalam berusaha. Untuk mencapai tujuan suatu perusahaan, perusahaan tersebut harus selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja para karyawannya.

Kinerja pada dasarnya mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja juga merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan banyak faktor yang mempengaruhi misalnya sistem rekrutmen,

kompensasi dan pengawasan sehingga kinerja karyawan diperusahaan dapat tercapai secara optimal.

Menurut Mathis (2013), “rekrutmen merupakan proses pencarian sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan pada posisi–posisi yang lowong. Pencarian sumber daya manusia yang dilakukan bisa untuk mengisi pekerjaan yang sudah ada atau pekerjaan yang masih baru. Jika rekrutmen berjalan secara baik, maka perusahaan akan mendapatkan karyawan yang berkualitas atau meningkatkan kualitas karyawan yang sudah ada , maka secara sistematis kinerja karyawan akan meningkat pula”.

Menurut Hasibuan (2014), “besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar, berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Apabila kompensasi yang diterima karyawan (kompensasi finansial dan non finansial) semakin besar maka kinerja karyawan semakin tinggi sebaliknya apabila kompensasi yang diterima karyawan (kompensasi finansial dan non finansial) semakin rendah maka kinerja karyawan juga rendah”.

Menurut Ibrahim (2015), “pentingnya pengawasan khususnya pengawasan intern bagi suatu perusahaan sangat penting harus dilakukan untuk mencegah kesalahan, penyelewengan dan pemborosan yang terjadi. Dengan adanya pengawasan akan mengevaluasi setiap kinerja karyawan, dengan demikian akan tampak karyawan yang memiliki kinerja yang baik atau karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik. Pengawasan juga membantu pemilihan orang yang tepat

untuk tiap pekerjaannya sehingga menimbulkan minat terhadap pekerjaannya. Dengan demikian pengawasan internal merupakan faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan yang baik”.

PT. Express Limo Nusantara Medan merupakan perusahaan yang bergerak jasa angkutan darat dengan visi menjadi perusahaan transportasi utama di Indonesia. Terdapat fenomena di PT. Express Limo Nusantara Medan yaitu proses rekrutmen yang dilaksanakan belum berjalan dengan maksimal, dimana metode rekrutmen yang dilakukan PT. Express Limo Nusantara Medan menggunakan sistem rekrutmen yang tertutup yang hanya diketahui oleh orang-orang yang tertentu saja. Sistem rekrutmen tertutup sifatnya terlalu pribadi atau kekeluargaan. Metode tertutup hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja, akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sulit dan proses penempatan yang dilakukan tidak sesuai dengan spesifikasi keahlian dalam melakukan pekerjaan pada PT. Express Limo Nusantara Medan. PT. Express Limo Nusantara Medan sangat jarang menggunakan metode rekrutmen terbuka, dengan mempublikasi ke masyarakat umum melalui media cetak dan elektronik, padahal metode rekrutmen terbuka bisa membuat lamaran banyak masuk dan kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas lebih besar.

Karyawan PT. Express Limo Nusantara Medan merasa kompensasi yang diberikannya tidak sesuai dengan harapan para karyawan, dimana tidak adanya peningkatan kompensasi, baik kompensasi langsung seperti upah dan kompensasi tidak langsung seperti jaminan pensiun. Penentuan pengawasan pengukuran pelaksanaan kegiatan, dimana perusahaan kurang menentukan sistem koordinasi,

pelaporan dan pemeriksaan kegiatan karyawan akibatnya tujuan PT. Express Limo Nusantara Medan tidak tercapai. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, disini terlihat tidak adanya pengawasan perusahaan secara langsung terhadap proses kegiatan, akibatnya tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan belum sepenuhnya terlaksana.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Analisis Rekrutmen Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pengawasan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Express Limo Nusantara Medan”**.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas serta untuk memperoleh kejelasan terhadap masalah yang akan dibahas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Proses rekrutmen yang dilaksanakan belum berjalan dengan maksimal, dimana metode rekrutmen yang dilakukan PT. Express Limo Nusantara Medan menggunakan sistem rekrutmen yang tertutup yang hanya diketahui oleh orang-orang yang tertentu saja..
- b. Karyawan PT. Express Limo Nusantara Medan merasa kompensasi yang diberikannya tidak sesuai dengan harapan para karyawan, dimana tidak adanya peningkatan kompensasi, baik kompensasi langsung seperti upah dan kompensasi tidak langsung seperti jaminan pensiun.

- c. Penentuan pengawasan pengukuran pelaksanaan kegiatan, dimana perusahaan kurang menentukan sistem koordinasi, pelaporan dan pemeriksaan kegiatan karyawan akibatnya tujuan PT. Express Limo Nusantara Medan tidak tercapai. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, disini terlihat tidak adanya pengawasan perusahaan secara langsung terhadap proses kegiatan, akibatnya tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan belum sepenuhnya terlaksana.

2. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi agar pembahasannya lebih fokus dan terarah serta tidak menyimpang dari tujuan yang diinginkan. Dengan demikian penulis membatasi masalah hanya pada analisis rekrutmen dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan pengawasan sebagai variabel intervening pada PT. Express Limo Nusantara Medan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah rekrutmen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan?
2. Apakah kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan?
3. Apakah rekrutmen dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan?

4. Apakah rekrutmen dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengawasan sebagai variabel intervening pada PT. Express Limo Nusantara Medan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

- a. Untuk mengetahui apakah rekrutmen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan.
- b. Untuk mengetahui apakah kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan.
- c. Untuk mengetahui apakah rekrutmen dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan.
- d. Untuk mengetahui apakah rekrutmen dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengawasan sebagai variabel intervening pada PT. Express Limo Nusantara Medan.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi perusahaan, penelitian ini akan menjadi masukan bagi manajemen dalam menilai kinerja para karyawan dan menjadi manfaat

praktisi dalam kegiatan pengembangan SDM yang ada pada PT. Express Limo Nusantara Medan.

- b. Bagi peneliti, penelitian ini akan membantu menambah wawasan peneliti tentang rekrutmen, kompensasi, pengawasan dan kinerja karyawan.
- c. Bagi manfaat peneliti berikutnya, penelitian ini akan menjadi referensi dan bahan bacaan bagi mahasiswa dan peneliti yang ingin melakukan penelitian serupa.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Fauzi (2014), yang berjudul: “pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda”. Sedangkan penelitian ini berjudul: analisis rekrutmen dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan pengawasan sebagai variabel intervening pada PT. Express Limo Nusantara Medan.

Perbedaan penelitian terletak pada:

- 1. Model Penelitian :** penelitian terdahulu menggunakan model regresi linier berganda, sedangkan penelitian ini menggunakan model analisis moderating.
- 2. Variabel Penelitian :** penelitian terdahulu menggunakan 1 (satu) variabel bebas yaitu kompensasi, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sedangkan penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu rekrutmen dan kompensasi, 1 (satu) variabel intervening yaitu pengawasan, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

3. **Jumlah Observasi/Sampel (n)** : penelitian terdahulu menggunakan sampel berjumlah 70 karyawan/responden. Sedangkan penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 71 karyawan/responden.
4. **Waktu Penelitian** : penelitian terdahulu dilakukan tahun 2014 sedangkan penelitian ini tahun 2019.
5. **Lokasi Penelitian** : lokasi penelitian terdahulu pada PT. Trakindo Utama Samarinda, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT. Express Limo Nusantara Medan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Rekrutmen

a. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen menurut Fajar (2014:66) adalah “proses pencarian dan penarikan sekelompok calon karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi lowongan pekerjaan. Sebagian besar organisasi melakukan fungsi rekrutmen yang dikelola oleh departemen sumber daya manusia. Keseriusan upaya organisasi melakukan rekrutmen dan penggunaan metode-metode rekrutmen ditentukan oleh proses perencanaan sumber daya manusia dan kebutuhan spesifik pekerjaan”. Menurut Mathis (2013:56) rekrutmen adalah “proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi”.

Menurut Dessler (2016), “Rekrutmen adalah hal yang lebih kompleks dari apa yang dipikirkan oleh seseorang manajer. Kegiatan ini tidak hanya melibatkan penempatan iklan atau memanggil agen pekerjaan. Pertama-tama, upaya rekrutmen harus sesuai dengan rencana strategis perusahaan. Kedua, beberapa metode rekrutmen lebih baik dari yang lain, bergantung pada jenis-jenis pekerjaan. Ketiga, keberhasilan rekrutmen bergantung pada lulusan area masalah dan kebijakan non rekrutmen SDM”.

Menurut Mathis (2013) “terdapat beberapa dimensi dalam mengukur rekrutmen, yang meliputi”:

- 1) Kebijakan organisasi

2) Prosedur

3) Metode

Menurut Handoko (2013), “proses rekrutmen adalah suatu proses penerimaan calon tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja pada suatu unit kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Melakukan rekrutmen bukan suatu pekerjaan yang mudah untuk dilakukan. Proses rekrutmen memerlukan waktu yang cukup untuk merencanakan mendapatkan karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan perlu berhati-hati dalam memutuskan untuk melakukan rekrutmen daripada alternatif solusi yang lain yang mungkin, seperti dengan menambah pekerjaan pada karyawan yang sudah ada, menggunakan pekerja sementara atau memilih perusahaan *outsourcing*. Kalau akhirnya perusahaan mendapatkan kesesuaian antara karyawan yang didapatkan dengan yang diharapkan, barulah perusahaan dianggap sukses melakukan rekrutmen”.

Menurut Handoko (2013), “Kesuksesan rekrutmen menjadi sulit dicapai jika pekerjaan yang akan diisi tidak didefinisikan secara jelas. Disamping itu, apakah pekerjaan yang akan diisi itu pekerjaan yang sudah ada atau termasuk pekerjaan yang baru diciptakan, persyaratannya harus dirumuskan secara tepat untuk kepentingan pelaksanaan rekrutmen yang efektif”.

Menurut Gomes (2013:105) “rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi”. Menurut Fajar (2014:66), “tujuan akhir dari rekrutmen adalah terkumpulnya calon-calon karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi lowongan kerja yang ada”.

b. Rekrutmen Sumber Personalia yang Memiliki Kualifikasi

Menurut Fajar (2014:68), “sebuah organisasi dapat mengisi pekerjaan dengan seseorang baik dari sumber internal maupun eksternal. Masing-masing memiliki keunggulan dan kelemahan yang dapat diuraikan sebagai berikut”:

1) Sumber Internal

Menurut Fajar (2014:68), “Diwaktu lalu, jika organisasi telah efektif dalam melakukan rekrutmen dan seleksi, salah satu sumber yang terbaik adalah karyawannya sendiri. Hal ini memiliki berbagai keunggulan”:

- a) Menurut Fajar (2014:69), “Organisasi telah memahami secara baik kekuatan dan kelemahan karyawannya sendiri. Dalam hal ini, jika organisasi memiliki *skill inventory*, hasil penilaian kinerja karyawan, hasil evaluasi tentang potensi karyawan untuk dipromosikan yang dilakukan manajernya saat ini dan saat sebelumnya dapat dipergunakan sebagai langkah awal yang baik dalam melakukan rekrutmen dalam sumber daya internal”.
- b) Menurut Fajar (2014:69), “Tidak hanya organisasi yang tahu lebih banyak tentang karyawannya, tetapi karyawannya juga menjadi tahu lebih banyak tentang organisasi dan bagaimana menjalankan operasinya”.
- c) Menurut Fajar (2014:70), “Kesempatan promosi atau pencegahan *lay offs*, berdampak positif terhadap motivasi dan moral kerja karyawan secara signifikan. Saat karyawan tahu

bahwa dirinya dipertimbangkan untuk mengisi kesempatan kerja yang ada, maka hal itu merupakan insentif bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Tetapi akan terjadi hal yang sebaliknya bila pihak dari luar yang dipertimbangkan untuk mengisi kesempatan kerja yang ada”.

- d) Menurut Fajar (2014:70), “Organisasi telah melakukan intervensi yang cukup besar dalam tenaga kerjanya, oleh karena itu pemanfaatan tenaga kerjanya secara penuh akan memperbaiki *return on investment*-nya”.

Menurut Handoko (2013), “Meskipun demikian, rekrutmen yang bersumber dari dalam memiliki kelemahan”:

- a) Menurut Handoko (2013), “Terjadinya persaingan yang tidak sehat diantara karyawan untuk memperebutkan kesempatan promosi dan berdampak negatif terhadap motivasi dan moral kerja karyawan yang tidak disertakan sebagai kandidat untuk dipromosikan ataupun yang kalah dalam persaingan tersebut”.
- b) Menurut Handoko (2013), “Terjadinya stagnasi dalam ide-ide baru dan inovasi karena sikap karyawan yang sangat dipengaruhi oleh kultur organisasional yang ada, misalnya : “kita dapat melaksanakan semua pekerjaan dengan baik, tanpa sesuatu yang baru”.
- c) Menurut Handoko (2013), “Karyawan mungkin dipromosikan pada bidang kerja dengan poin-poin tertentu (misal: tempat

kerja, kondisi kerja) yang membuatnya tidak dapat sukses dalam melaksanakan pekerjaan baru tersebut”.

d) Memerlukan program manajemen yang sempurna

Menurut Handoko (2013), “Metode rekrutmen dari sumber internal yang digunakan oleh perusahaan *job posting* dan *job bidding*. *Job posting* dan *Job bidding* merupakan metode rekrutmen calon karyawan dari sumber internal perusahaan dengan memberikan informasi kepada karyawannya tentang lowongan pekerjaan yang ada dan periode pendaftarannya”. Penyaluran informasi dapat dilakukan melalui salah satu atau dua cara sebagai berikut :

- a) Memasang pengumuman di lokasi-lokasi strategis di dalam perusahaan.
- b) Memberikan memo kepada supervisor untuk memberitahukan adanya lowongan pekerjaan kepada anak buahnya.

Kesuksesan program *job posting* dan *job bidding* memerlukan pengembangan implementasi kebijakan spesifik yang antara lain mencakup :

- a) Promosi dan transfer
- b) Penyampaian informasi dilakukan dalam waktu tertentu sebelum rekrutmen dari sumber eksternal dimulai.
- c) Persyaratannya harus dikomunikasikan secara jelas. Misalnya, karyawan tidak diperkenankan ikut melamar sebelum waktu menduduki jabatannya yang sekarang enam bulan.

- d) Standar seleksi spesifik dicantumkan dalam pengumuman.
- e) Pemberi tawaran kerja perlu menjelaskan kualifikasi dan alasan diperlukannya transfer atau promosi.

Menurut Handoko (2013), “Pada umumnya, spesifikasi untuk program *job posting* dan *job bidding* harus dikaitkan dengan kebutuhan organisasi. Di dalam organisasi yang memiliki unit serikat pekerja, prosedur *job posting* dan *job bidding* dijadikan sebagai salah satu item dalam perjanjian kolektif, karena mengkhawatirkan pendapat subyektif manajer yang lebih menekankan urutan senioritas dalam memilih orang untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada”.

2) Sumber Eksternal

Menurut Handoko (2013), “Organisasi memiliki sumber eksternal yang luas untuk merekrut personel. Rekrutmen dari sumber eksternal diperlukan bagi organisasi yang mengalami pertumbuhan pesat atau yang membutuhkan karyawan teknik, terampil atau manajerial merekrut dari sumber eksternal memiliki keunggulan dan kelemahan sebagai berikut”:

- a) Keunggulan sumber eksternal :
 - (1) Kelompok calon karyawan yang berbakat jumlahnya lebih banyak bila dibandingkan dengan yang ada di dalam perusahaan (sumber internal).
 - (2) Karyawan yang direkrut dari luar akan memberikan pengetahuan atau perspektif baru bagi perusahaan.

(3) Merekrut tenaga teknik, terampil, atau manajer dari luar lebih mudah bila dibandingkan dari sumber internal (karena harus melatih dan mengembangkan karyawan yang ada).

b) Kelemahan sumber eksternal :

(1) Menarik, menghubungi dan mengevaluasi calon karyawan yang potensial lebih sulit.

(2) Memerlukan masa penyesuaian atau masa orientasi yang lebih lama.

(3) Menimbulkan masalah moral kerja bagi karyawan internal yang merasa memiliki kualifikasi yang sesuai untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

Menurut Dessler (2016), “Terdapat beberapa metode rekrutmen dari sumber eksternal yang dapat digunakan oleh perusahaan. Metode yang dimaksud adalah sebagai berikut”:

a) Advertensi

Menurut Dessler (2016), “Menginformasikan kebutuhan dan kualifikasi tenaga kerja melalui media cetak (koran dan majalah), media elektronik (radio, televisi, *website*) dan *billboards*. Metode ini akan mendapatkan respon positif dari pemirsa bila perusahaan pembuat advertensi yang memiliki kesan (nilai) positif yang tinggi bagi pemirsa, sehingga keefektifan metode ini sangat dipengaruhi oleh citra terhadap perusahaannya”.

b) Agen Tenaga Kerja

Menurut Dessler (2016), “Menginformasikan kebutuhan dan kualifikasi tenaga kerja melalui agen tenaga kerja. Terdapat agen tenaga kerja yang diselenggarakan oleh pemerintah (departemen tenaga kerja) yang biasanya tidak memungut biaya bagi perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja maupun bagi karyawan yang membutuhkan tempat kerja, dan agen tenaga kerja swasta. Ada dua tipe agen/pencarai/pemasok tenaga kerja swasta, yaitu (1) *headhunter*, yang berarti mencari calon tenaga kerja level atas (*Chief Operating Officer*); (2) agen tenaga kerja untuk level bawah. Agen tenaga kerja swasta memperoleh pendapatan dari pencari tenaga kerja ataupun pencari kerja”.

c) *Temporary Help Agencies and Employee Leasing Companies*

Menurut Dessler (2016), “*Temporary help* adalah agen tenaga kerja yang mempekerjakan orang dan melakukan kontrak kerjasama dalam jangka waktu tertentu dengan organisasi bisnis untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu dan dengan tingkat sesuai spesifikasi pekerjaannya. *Employee Leasing Companies* adalah agen tenaga kerja yang menempatkan orangnya (biasanya tenaga kerja profesional) diperusahaan yang menjadi *customer*-nya dengan *rate* tertentu”.

d) *Employee Referral and Walk-Ins*

Menurut Dessler (2016), “Banyak organisasi yang melibatkan karyawannya dalam proses rekrutmen. Sistem rekrutmen ini

biasanya bersifat informal dan dari mulut ke mulut, maksudnya, iklan secara lisan yang merupakan sarana bagi karyawan lama untuk member rekomendasi mengenai para pelamar dari luar perusahaan, atau mungkin terstruktur dengan pedoman tertentu. Bagi karyawan yang berhasil memasukkan orang yang dibutuhkan diberikan *insentif* atau bonus. Kelemahan dari metode ini adalah berkembangnya kelompok di dalam organisasi, karena karyawan cenderung memasukkan kawannya sendiri. *Walks-in* adalah juga merupakan metode untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang kualifikasinya memenuhi, yang sejumlah pelamar mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan. Dalam hal ini, image perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap calon tenaga kerja yang memiliki kualifikasi memenuhi. Faktor-faktor yang memenuhi image perusahaan antara lain mencakup : kebijakan kompensasi, kondisi kerja, hubungan antar karyawan, dan partisipasi karyawan dalam melakukan aktivitas di dalam perusahaan”.

e) *Campus Recruiting*

Menurut Dessler (2016), “Rekrutmen di kampus adalah hal yang umum dilakukan oleh organisasi pemerintah ataupun swasta. Pelaksanaan metode ini dikoordinasikan pihak kampus, kemudian pihak perusahaan mengirimkan satu atau dua *recruiters* ke kampus untuk melakukan wawancara pendahuluan. Langkah berikutnya, bila seorang calon lolos dari wawancara kemudian akan diundang

ke perusahaan sebelum diputuskan diterima atau ditolak. Faktor utama keberhasilan metode ini adalah sejauh mana *recruiters* memahami perusahaan dan pekerjaan yang akan diisi serta keterampilannya dalam melaksanakan wawancara”.

c. Keefektifan Metode Rekrutmen

Menurut Fajar (2014:72), “program rekrutmen organisasional didesain untuk pengumpulan bakat bagi organisasi. Dari sekumpulan bakat ini, organisasi berharap dapat memiliki seseorang yang memenuhi persyaratan untuk lowongan pekerjaan yang ada. Dalam hal ini, pertanyaan penting yang muncul kemudian adalah metode rekrutmen mana yang terbaik untuk mengumpulkan bakat? Banyak studi dilakukan untuk menjawab pertanyaan tersebut. Satu studi menyimpulkan bahwa *employee referral* merupakan metode yang paling efektif bila dibandingkan dengan metode lainnya. Dari studi itu ditemukan bahwa tingkat perputaran karyawan yang direkrut dengan metode ini lebih rendah bila dibandingkan dengan tingkat perputaran karyawan yang direkrut dengan metode lainnya”.

Menurut Fajar (2014:73), “Studi lain melakukan pengujian terhadap hubungan antara kinerja karyawan, tingkat kehadiran, sikap kerja dan metode rekrutmen. Studi ini menunjukkan bahwa individu hasil rekrutmen melalui jurnal profesional memiliki kinerja yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan individu hasil rekrutmen yang menggunakan metode lain. Dengan demikian lebih aman dikatakan bahwa tidak ada satupun metode rekrutmen yang terbaik. Oleh karena itu keefektifan suatu metode rekrutmen sangat ditentukan oleh pengawasan terhadap pelaksanaan metode tersebut oleh departemen sumber daya manusia”.

d. Kendala Rekrutmen

Menurut Yani (2015:62), “menyatakan bahwa kendala pada proses rekrutmen berasal dari organisasi, para perekrut dan lingkungan luar. Walaupun masing-masing organisasi memiliki karakteristik perusahaan yang berbeda-beda akan tetapi kendala yang umum ditemui adalah”:

1) Kebijakan Perusahaan

Menurut Yani (2015:62), “Beberapa kebijakan yang dapat mempengaruhi dalam proses perekrutan adalah seperti kebijakan promosi dari dalam. Kebijakan ini memberikan kesempatan pada karyawan yang ada untuk mengisi kekosongan posisi pekerjaan. Kebijakan tersebut dapat meningkatkan moral dari karyawan dalam hal karir dan membantu mempertahankan karyawan”.

2) Kondisi Lingkungan

Menurut Yani (2015:63), “Kondisi lingkungan sangat berpengaruh terhadap perekrutan seperti jumlah pengangguran, trend perusahaan, kekurangan pada suatu keahlian, peraturan perburuhan dan lain-lain”.

3) Rencana Sumber Daya Manusia (HRP)

Menurut Yani (2015:63), “HRP adalah pertimbangan lain untuk melakukan perekrutan. Melalui inventori kemampuan para karyawan dan tangga promosi outline dari HRP dapat mengetahui pekerjaan mana yang memang harus diisi dari luar dan mana yang dapat diisi dari dalam”.

4) Kebutuhan Pekerjaan

Menurut Yani (2015:63), “Untuk mengetahui kebutuhan yang tepat dari suatu pekerjaan, para *recruiter* mendapatkan informasi dari informasi *job analysis* dan dari hasil wawancara dengan para manajer yang membutuhkannya”.

5) Rencana Tindakan yang Positif

Menurut Yani (2015:63), “Sebelum melakukan perekrutan diberbagai posisi, yang perlu dipertimbangkan adalah menghindari adanya diskriminasi dalam perekrutan misalnya: gender (laki-laki / perempuan), ras atau agama”.

6) Biaya

Menurut Yani (2015:64), “Para perekrut harus bekerja dalam suatu budget yang sudah ditentukan. Perencanaan sumber daya manusia (HRP) yang hati-hati dapat meminimalkan biaya pengeluaran”.

7) Kebiasaan Merekrut

Menurut Yani (2015:64), “Para perekrut yang berhasil biasanya memiliki kebiasaan yang lebih efisien untuk mendapatkan jawaban dari pertanyaan yang sama. Akan tetapi kebiasaan yang dimilikinya juga dapat menutup atau menghambat penggunaan alternatif yang lebih efektif”.

8) Insenti

Menurut Yani (2015:65), “Insentif adalah hal yang terutama dapat menarik para pelamar”.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Anthony (2015:248), “Pada dasarnya manusia bekerja ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi”. Anthony (2015:249), “mengemukakan bahwa setiap organisasi memiliki tujuan. Suatu peranan penting dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi para anggota organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu cara yang paling efektif untuk memotivasi para anggota organisasi adalah dengan memberikan kompensasi atau insentif kepada merek”.

Manajer biasanya melakukan usaha yang lebih besar untuk aktivitas-aktivitas yang dihargai dan lebih sedikit untuk aktivitas-aktivitas yang tidak dihargai. Kompensasi sering juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, terdapat beberapa pengertian kompensasi dari beberapa tokoh diantaranya, menurut Hasibuan (2014:118), “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Menurut Mathis (2013:118) “kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya. Pengusaha harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk memperkerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi”, dan menurut Martoyo (2014:116) “kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (*financial*) maupun tidak langsung berupa (*nonfinancial*). Seberapa besar kompensasi diberikan harus sedemikian rupa sehingga mampu mengikat para karyawan”. Menurut Martoyo (2014:86), “Hal ini adalah sangat penting sebab bila kompensasi yang diberikan kepada para karyawan terlalu kecil dibandingkan badan usaha lain, maka hal ini dapat menyebabkan karyawan pindah ke badan usaha yang lain. Oleh karena itu, perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil merupakan hal yang sangat penting”.

b. Tujuan Pemberian Kompensasi

Hasibuan (2014:120) mengemukakan bahwa “Program Kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintah/masyarakat. Supaya tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan serta memperhatikan konsistensi internal dan eksternal”.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2014:121) adalah sebagai berikut :

1) Ikatan Kerja Sama

Menurut Hasibuan (2014:121), “Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati”.

2) Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2014:121), “Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya”.

3) Pengadaan Efektif

Menurut Hasibuan (2014:122), “Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah”.

4) Motivasi

Menurut Hasibuan (2014:123), “Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya”.

5) Stabilitas Karyawan

Menurut Hasibuan (2014:123), “Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil”.

6) Disiplin

Menurut Hasibuan (2014:124), “Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku”.

7) Pengaruh serikat buruh

Menurut Hasibuan (2014:124), “Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya”.

8) Pengaruh Pemerintah

Menurut Hasibuan (2014:124), “Jika program sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan”.

Arep (2013:197), “mengemukakan bahwa tujuan membuat manajemen balas jasa (kompensasi) dalam jangka panjang terdiri atas 3 bagian yaitu”:

- 1) Memperoleh karyawan yang berkualitas dengan cara menarik karyawan yang handal ke dalam organisasi. Jika kompensasi yang diberikan tinggi, maka banyak orang yang berminat bekerja di tempat tersebut, sehingga seleksi dapat dilakukan dengan cara yang sangat ketat.
- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja melalui memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi yang unggul. Ini akan berhasil jika insentif yang diterapkan sangat menggiurkan bagi para pegawai.
- 3) Timbulnya *long life employment* (bekerja seumur hidup atau timbul loyalitas dalam bekerja di tempat tersebut).

Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan karyawan, sehingga dapat diperoleh karyawan yang handal dan berkualitas serta dapat mempertahankan karyawan yang ada saat ini.

c. Jenis-Jenis Kompensasi

Mulyadi (2014:419), “menggolongkan penghargaan ke dalam dua kelompok, yaitu : Penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu, misalnya dengan penambahan tanggung jawab, pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan yang mendorong orang untuk menjadi yang terbaik. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan baik berupa kompensasi finansial seperti gaji, honorarium dan bonus, penghargaan tidak langsung seperti asuransi kecelakaan, honorarium liburan dan tunjangan masa sakit serta penghargaan non-keuangan berupa ruang kerja yang memiliki lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa dan sekretaris pribadi”.

Nawawi (2015:316), “secara garis besar membagi kompensasi menjadi tiga jenis, yaitu”:

1) Kompensasi Langsung

Penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

2) Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian bagian keuntungan/manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

Menurut Mathis (2013:118), “imbalan dapat berupa intrinsik (internal) atau ekstrinsik (eksternal). Imbalan instrinsik antara lain termasuk pujian yang didapatkan untuk penyelesaian suatu proyek atau berhasil memenuhi beberapa tujuan kinerja. Efek psikologis dan sosial yang lain dari kompensasi merupakan gambaran dari jenis imbalan intrinsik. Imbalan ekstrinsik bersifat terukur memiliki bentuk imbalan moneter maupun non moneter. Komponen terukur dari program kompensasi terdapat pada kedua jenis umum kompensasi . Dengan jenis kompensasi bersifat langsung, imbalan moneter diberikan oleh pengusaha. Gaji pokok dan gaji variabel merupakan bentuk paling umum dari kompensasi langsung ini. Kompensasi tidak langsung biasanya terdiri dari tunjangan karyawan”.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara umum kompensasi dapat dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu berdasarkan bentuk kompensasi dan cara pemberiannya. Dessler (2016), “membagi kompensasi menjadi dua kelompok besar, yaitu : kompensasi berdasarkan bentuknya, terdiri atas kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi berdasarkan cara pemberiannya, terdiri atas kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri atas bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, atau komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung yang merupakan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak mencakup dalam

kompensasi finansial langsung seperti program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain”.

Menurut Mathis (2013:120), “Kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis dimana orang tersebut bekerja. Ciri dari kompensasi nonfinansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan”.

d. Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

1) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.

2) Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

3) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

3. Pengawasan Kerja

a. Pengertian Pengawasan Kerja

Menurut Ibrahim (2015:155), “pengawasan kerja adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan hasil yang dikehendaki”. Menurut Handoko (2013:30) “pengawasan kerja adalah usaha sistematis untuk menentukan standar pelaksanaan dan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan untuk koreksi guna menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan”. Menurut Siagian, (2014:125), “Pengawasan kerja merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”.

Sementara itu menurut Syafri (2013:283), “pengawasan kerja adalah keseluruhan sistem, teknik, cara yang mungkin dapat digunakan oleh seorang manajer untuk menjamin agar segala aktivitas yang dilakukan dalam organisasi benar-benar menerapkan prinsip efisiensi dan mengarah pada upaya untuk mencapai keseluruhan tujuan organisasi”. Menurut Manullang (2013:174) “Pengawasan kerja adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengkoreksinya bila perlu dengan maksud supaya pekerjaan sesuai dengan rencana semula”.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan kerja merupakan salah satu pekerjaan yang dilaksanakan dalam kegiatan manajerial untuk menjamin terealisasinya semua rencana yang telah ditetapkan sebelumnya serta pengambilan tindakan perbaikan bila diperlukan. Tindakan perbaikan diartikan tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan dengan standar. Tindakan perbaikan ini membutuhkan waktu dan proses agar terwujud untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pengawasan kerja juga sangat erat hubungannya dengan perencanaan, karena rencana tanpa pengawasan akan menimbulkan penyimpangan-penyimpangan dan tanpa ada alat untuk mencegahnya.

b. Macam-macam pengawasan Kerja

Menurut Ibrahim (2015:159), “pengawasan kerja dapat dibedakan dalam beberapa macam yaitu”:

- 1) Dilihat dari segi bidang kerja atau objek yang diawasi.
- 2) Pengawasan-pengawasan dibidang penjualan, produksi, pembiayaan, perbekalan, anggaran belanja, pemasaran dan sebagainya.
- 3) Dilihat dari segi subjek atau petugas pengawasan yaitu pengawasan-pengawasan intern, ekstern, formal, informal, dan sebagainya.
- 4) Dilihat dari segi waktu pengawasan yaitu pengawasan-pengawasan preventif, represif dan sebagainya.
- 5) Dilihat dari segi-segi lainnya yaitu pengawasan-pengawasan umum, khusus, langsung, tidak langsung, mendadak, teratur dan sebagainya.

c. Syarat-syarat Pengawasan Kerja

Agar pengawasan dapat berjalan dengan efisien dan efektif perlu adanya sistem pengawasan yang baik. Menurut Ibrahim (2015:159), “sistem pengawasan kerja yang baik memerlukan beberapa syarat yaitu”:

- 1) Harus memperhatikan atau disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi.
- 2) Harus mampu menjamin adanya tindakan perbaikan (*checking, reporting, corrective action*).
- 3) Harus bersifat *fleksibel*.
- 4) Harus memperhatikan faktor-faktor dan tata organisasi didalam pengawasan yang akan dilaksanakan.
- 5) Harus ekonomis antara hubungan dengan biaya.
- 6) Harus diperhatikan pula prasyarat sebelum pengawasan itu dimulai yaitu harus ada rencana yang jelas, dan pola/tata organisasi yang jelas. Misalnya seperti jelas adanya tugas-tugas dan kewenangan-kewenangan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.

d. Teknik Pengawasan Kerja

Menurut Ibrahim (2015:163), “teknik pengawasan kerja adalah cara melaksanakan pengawasan dengan terlebih dahulu menentukan titik-titik pengawasan sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan mengenai keadaan keseluruhan kegiatan organisasi. Adapun teknik pengawasan dapat dilakukan dengan menggunakan cara-cara sebagai berikut”:

- 1) Pengawasan langsung dilakukan oleh manajer pada waktu kegiatan-kegiatan sedang berjalan. Pengawasan langsung dapat berbentuk :

- a) Observasi ditempat (*on the spot observation*).
 - b) Laporan ditempat (*on the spot report*) yang berarti penyampaian keputusan ditempat bila diperlukan.
- 2) Pengawasan tidak langsung yaitu pengawasan dari jarak jauh melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan ini dapat berbentuk:
 - a) Laporan tertulis, dan
 - b) Laporan lisan.
 - 3) Peninjauan pribadi yaitu manajer/atasan harus mengawasi dengan cara meninjau secara pribadi, sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan yang sedang dijalankan.

e. Indikator Pengawasan kerja

Pada indikator pengawasan kerja terdapat proses pengawasan kerja dalam suatu organisasi. Proses pengawasan kerja adalah serangkaian kegiatan didalam melaksanakan pengawasan terhadap suatu tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi. Menurut Handoko (2013:115), “proses pengawasan terdiri dari beberapa tindakan yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan yaitu”:

- 1) Penetapan Standar Pelaksanaan/Perencanaan

Menurut Handoko (2013:115), “Tahap pertama dalam pengawasan adalah menetapkan standar pelaksanaan, standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil”.

2) Penentuan Pengukuran/Penilaian Pekerjaan.

Menurut Handoko (2013:116), “Penetapan standar akan sia-sia bila tidak disertai sebagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Tahap kedua ini menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat”.

3) Pengambilan Tindakan Koreksi bila diperlukan

Menurut Handoko (2013:116), “Bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk dengan diubah ataupun diperbaiki”.

Menurut Ibrahim (2015:160), “terdapat beberapa langkah-langkah pokok dalam menentukan proses pengawasan yaitu”:

- 1) Penentuan ukuran atau pedoman baku (standar).
- 2) Penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan.
- 3) Perbandingan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman baku yang telah ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
- 4) Perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi atau mengambil tindakan koreksi, sehingga pekerjaan tadi sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan secara umum merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam bekerja yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (2013:13) “lebih lanjut mendefinisikan kinerja sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi”. Mangkunegara (2013:67), “menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Mathis (2013:78), “kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi”.

Mathis (2013:78), “menyatakan bahwa standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yaitu menjelaskan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya, oleh karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan”.

Martoyo (2014:389), “menyatakan bahwa kinerja karyawan setiap periodik perlu dilakukan penilaian. Hal ini karena penilaian kinerja karyawan tersebut nantinya dapat digunakan sebagai analisis untuk kebutuhan dilaksanakannya pelatihan”. Mathis (2013:81), “berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan

mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan”.

b. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi menurut Robbins (2013) “adalah sebagai berikut”:

1) Rekrutmen

Proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi.

2) Kompensasi

Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

3) Individu

Menurut Mangkunegara (2013) “Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah)”.

4) Lingkungan kerja

Menurut Mangkunegara (2013) “Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai”.

c. Penilaian Kinerja

Menurut Fajar (2014:138), “karyawan bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, tetapi penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi atribut, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran, yang dikaitkan dengan pekerjaan karyawan. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat”.

d. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Fajar (2014:143), “ada beberapa teknik untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Metode-metode penilaian kinerja antara lain berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional. Berbagai metode penilaian kinerja adalah sebagai berikut”:

1) Penetapan tujuan (*goal setting*) atau manajemen berdasarkan sasaran (*Management by Objectives = MBO*)

Menurut Mangkunegara (2013) “Metode tersebut banyak sekali digunakan baik di sektor swasta maupun pemerintah. Proses *MBO* meliputi tahap-tahap berikut ini”:

- a) Penetapan tujuan atau sasaran yang jelas.
- b) Mengembangkan suatu rencana tindakan yang menunjukkan bagaimana sasaran dicapai
- c) Mengizinkan para karyawan untuk menerapkan rencana tindakan.
- d) Mengukur pencapaian sasaran

- e) Melakukan tindakan koreksian bila diperlukan
- f) Menetapkan sasaran-sasaran baru untuk masa yang datang. Pada langkah terakhir ini keterlibatan bawahan dan atasan dalam penetapan tujuan atau sasaran mungkin berubah. Bawahan yang berhasil mencapai sasaran yang ditetapkan bisa diperkenankan berpartisipasi lebih banyak dalam proses penetapan sasaran di masa mendatang.

Manajemen harus mempunyai komitmen yang jelas terhadap proses agar sistem *MBO* dapat terlaksana efektif. Rata-rata sistem *MBO* membutuhkan waktu dua tahun sesudah penerapannya, baru terlaksana dengan efektif.

2) *Multi-Rater Assessment (or 360-Degree Feedback)*

Menurut Mangkunegara (2013) “Metode penilaian prestasi ini adalah salah satu metode yang populer sekarang. Dengan metoda ini, Para manajer (atasan langsung), teman kerja, pelanggan, pemasok atau kolega diminta untuk mengisi kuesioner yang diperuntukkan pada karyawan yang dinilai. Karyawan yang dinilai juga diminta untuk mengisi kuesioner. Hasilnya akan diberikan oleh departemen sumberdaya manusia kepada karyawan, agar karyawan dapat melihat bagaimana opini mereka berbeda dari yang lainnya”.

3) Pendekatan Standar Kerja

Menurut Mangkunegara (2013) “Metode ini biasanya digunakan untuk mengevaluasi karyawan di bagian produksi. Hal itu meliputi penetapan standar atau suatu tingkat output yang diharapkan dan kemudian

prestasi masing-masing karyawan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Metode ini didasarkan pada faktor-faktor yang obyektif”.

4) Penilaian Berbentuk Uraian

Menurut Mangkunegara (2013) “Suatu metode penilaian prestasi yang pihak penilai mempersiapkan suatu pernyataan berbentuk tulisan yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, dan prestasi masa lalu setiap karyawan”.

5) Penilaian Peristiwa Kritis (*Critical-Incident Appraisal*)

Menurut Mangkunegara (2013) “Metode penilaian ini mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang memuaskan atau tidak memuaskan dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Peristiwa-peristiwa diklasifikasikan menjadi berbagai kategori seperti pengendalian bahaya keamanan, pengawasan sisa bahan atau pengembangan karyawan. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahan-kelemahan metode ini adalah bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subyektif”.

6) Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale*)

Menurut Mangkunegara (2013) “Dengan metode ini pihak penilai memberikan penilaian kepada karyawan yang didasarkan pada faktor-faktor, misalnya kuantitas pekerjaan, ketergantungan, pengetahuan

tentang pekerjaan, kehadiran, keakuratan kerja dan kerjasama. Metode ini mencakup deretan berupa angka-angka dan uraian secara tertulis”.

7) *Checklist*

Menurut Mangkunegara (2013) “Dalam metode checklist ini, rater membuat jawaban ya atau tidak terhadap sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan perilaku karyawan, misalnya menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai biasanya adalah atasan langsung. Metode *checklist* bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai”.

8) Skala Rating yang Diberi Bobot Menurut Perilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*)

Menurut Mangkunegara (2013) “Metode ini dirancang untuk menilai perilaku-perilaku yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan sukses. Skala ini dikembangkan untuk memberi basil yang bisa digunakan bawahan dalam meningkatkan kinerja dan yang akan memungkinkan atasan lebih nyaman memberikan umpan balik. Penilaian prestasi dengan menggunakan BARS, penilai disyaratkan untuk membaca daftar bobot pada masing-masing skala untuk menemukan kelompok bobot terbaik yang memberikan gambaran perilaku kerja karyawan selama periode evaluasi”.

9) Penilaian Pilihan Paksaan (*Forced-Choice Rating*)

Menurut Mangkunegara (2013) “Metode ini mensyaratkan pengevaluasi menyusun seperangkat pernyataan yang menggambarkan bagaimana seorang karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya”.

10) Metode Ranking

Penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk.

e. Dimensi Kerja

Menurut Mangkunegara (2013:75), “ada beberapa dimensi dari kinerja yakni sebagai berikut”:

- 1) Kualitas kerja, meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
- 2) Kuantitas kerja meliputi output perlu diperhatikan juga bukan hanya output rutin tetapi juga cepat bisa menyelesaikan kerja “extra”.
- 3) Kehandalan, dapat tidaknya diandalkan mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati dan kerajinan.
- 4) Sikap, meliputi sikap terhadap perusahaan, pegawai lain dan pekerjaan juga kerja sama.

B. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil penelitian
1	Fauzi (2014)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda.	Kompensasi (X)	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Nurhayati (2016)	Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel Bintang Lima Pekanbaru.	Rekrutmen (X)	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Sederhana	Hasil menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.
3	Toding (2016)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pipit Mutiara Indah Di Desa Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan.	Pengawasan (X)	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Sederhana	Hasil menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Sumber : Diolah Penulis 2019

C. Kerangka Konseptual

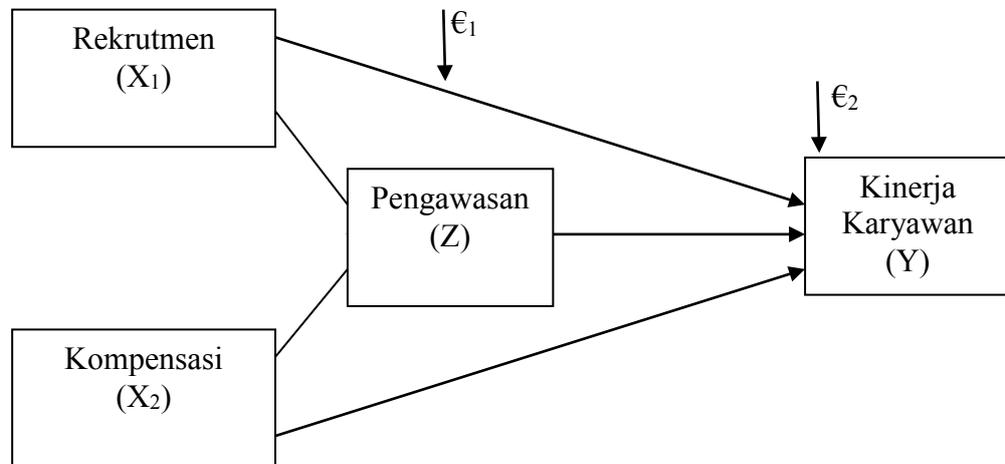
Menurut Mathis (2013), “rekrutmen merupakan proses pencarian sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan pada posisi–posisi yang lowong. Pencarian sumber daya manusia yang dilakukan bisa untuk mengisi pekerjaan yang sudah ada atau pekerjaan yang masih baru. Jika rekrutmen berjalan secara baik, maka perusahaan akan mendapatkan karyawan yang berkualitas atau meningkatkan

kualitas karyawan yang sudah ada , maka secara sistematis kinerja karyawan akan meningkat pula”.

Menurut Hasibuan (2014), “besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar, berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Apabila kompensasi yang diterima karyawan (kompensasi finansial dan non finansial) semakin besar maka kinerja karyawan semakin tinggi sebaliknya apabila kompensasi yang diterima karyawan (kompensasi finansial dan non finansial) semakin rendah maka kinerja karyawan juga rendah”.

Menurut Ibrahim (2015), “pentingnya pengawasan khususnya pengawasan intern bagi suatu perusahaan sangat penting harus dilakukan untuk mencegah kesalahan, penyelewengan dan pemborosan yang terjadi. Dengan adanya pengawasan akan mengevaluasi setiap kinerja karyawan, dengan demikian akan tampak karyawan yang memiliki kinerja yang baik atau karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik. Pengawasan juga membantu pemilihan orang yang tepat untuk tiap pekerjaannya sehingga menimbulkan minat terhadap pekerjaannya. Dengan demikian pengawasan internal merupakan faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan yang baik”.

Kerangka konseptual yang diterjemahkan dalam diagram struktur seperti pada gambar 2.1:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber: Penulis (2019)

D. Hipotesis

Hipotesis adalah proposisi yang dirumuskan dengan maksud untuk diuji secara empiris. Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara terhadap masalah yang akan diuji kebenarannya, melalui analisis data yang relevan dan kebenarannya akan diketahui setelah dilakukan penelitian. Berdasarkan tinjauan teoritis dan kerangka konseptual di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Rekrutmen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan.
2. Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan.

3. Rekrutmen dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan.
4. Rekrutmen dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengawasan sebagai variabel intervening pada PT. Express Limo Nusantara Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Menurut Sugiyono (2015), “Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif berbentuk kausal atau sebab akibat yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh hubungan antara dua variabel atau lebih”.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Express Limo Nusantara Medan, Jl Sunggal No.131 A Medan.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan mulai dari bulan Februari 2019 sampai dengan Mei 2019, dengan format berikut:

Tabel 3.1
Skedul Proses Penelitian

No	Aktivitas	Bulan												
		Februari 2019			Maret 2019			April 2019			Mei 2019			
1	Riset awal/Pengajuan Judul	■												
2	Penyusunan Proposal		■	■	■	■	■	■	■					
3	Seminar Proposal								■					
4	Perbaikan Acc Proposal								■	■				
5	Pengolahan Data										■			
6	Penyusunan Skripsi											■		
7	Bimbingan Skripsi												■	
8	Meja Hijau													■

Sumber: Penulis (2019)

C. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian mencakup variabel apa yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu: variabel bebas yaitu rekrutmen (X_1) dan kompensasi (X_2), 1 (satu) variabel intervening yaitu pengawasan (Z), serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur secara operasional di lapangan.

Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi operasional	Indikator	Skala
Rekrutmen (X_1)	Proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi. (Mathis, 2013:56)	1. Kebijakan organisasi 2. Prosedur 3. Metode	Skala likert
Kompensasi (X_2)	Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. (Hasibuan, 2014:118)	1. Kompensasi langsung 2. Kompensasi tidak langsung.	Skala likert
Pengawasan (Z)	Kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan hasil yang dikehendaki. (Ibrahim, 2015:155)	1. Penetapan Standar Pelaksanaan/Perencanaan. 2. Penentuan Pengukuran/Penilaian Pekerjaan. 3. Pengambilan Tindakan Koreksi bila diperlukan.	Skala likert
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2013:67)	1. Kualitas kerja. 2. Kuantitas kerja. 3. Keandalan. 4. Sikap.	Skala likert

Sumber: Penulis (2019)

D. Populasi dan Sampel/ Jenis dan Sumber Data

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2015), “Populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian kita dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang kita tentukan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Express Limo Nusantara Medan sebanyak 71 karyawan”.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2015), “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel merupakan sebagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel sebanyak 71 karyawan PT. Express Limo Nusantara Medan”.

No	Bagian	Jumlah Karyawan
1	ADM	7
2	Bengkel	15
3	Gudang	10
4	Security	5
5	Kasir	7
6	Accounting	3
7	HRD	2
8	SPV Operasional	3
9	SPV Finance	2
10	Call Center	15
11	Kepala Poll	2
Total		71

Sumber: PT. Express Limo Nusantara Medan (2019)

3. Jenis Data

Menurut Sugiyono (2015), “Jenis data di dalam penelitian ini adalah data primer. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari responden dengan memberikan kuesioner/daftar pertanyaan kepada karyawan PT. Express Limo Nusantara Medan”.

4. Sumber Data

Menurut Sugiyono (2015), “Sumber data di dalam penelitian ini tersebut diperoleh dari hasil wawancara dan diskusi dengan atasan, karyawan serta dari hasil kuesioner”.

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2015), “Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada karyawan PT. Express Limo Nusantara Medan”.

F. Teknik Analisis Data

1. Uji Kualitas Data

Sebelum data dianalisis dan dievaluasi, terlebih dahulu data tersebut diuji dengan:

a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2015), “Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan kesahihan suatu instrumen penelitian. Suatu instrument penelitian yang valid mempunyai validitas yang tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah..

Uji validitas sering digunakan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuisisioner atau skala, apakah item-item pada kuisisioner tersebut sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur, apabila uji

validitas setiap pertanyaan lebih besar ($>$) 0,30 maka butir pertanyaan dianggap valid”.

b. Uji Reliabilitas (kehandalan)

Menurut Sugiyono (2015), “Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Uji reliabilitas digunakan untuk menilai apakah data hasil angket/kuisisioner dapat dipercaya/reliable atau tidak. Dalam penelitian ini reliabilitas digunakan dengan metode *cronbach's alpa* lebih besar ($>$) 0,60”.

2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, maka dilakukan pengujian asumsi klasik yang harus dipenuhi, yaitu: uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas.

a. Uji Normalitas

Menurut Situmorang (2014), “Uji Normalitas data dilakukan untuk melihat tingkat kenormalan data yang digunakan, apakah data berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal, yakni distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Untuk menguji hal tersebut dapat dipergunakan metode grafis. Normal P-P Plot dari *standartdizednresidual cumulative probability*, dengan

mengidentifikasi apabila sebenarnya berada di sekitar garis normal, maka asumsi kenormalan dapat dipenuhi. Selain itu Uji Kolmogorov-Sminov juga dipergunakan untuk melihat kenormalan dengan identifikasi juga nilai P-value lebih besar dari alpha, maka asumsi kenormalan dapat diterima. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% (0,05) maka jika nilai Asymp.Sig (2-tailed) diatas nilai signifikansi 5% (0,05) artinya variabel residual berdistribusi normal”.

b. Uji Multikolinieritas

Menurut Situmorang (2014 : 115), “multikolinearitas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna antar variable independen dalam model regresi. Uji multikolinearitas diperlukan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antar variabel independen dalam model regersi. Prasyarat yang harus dipenuhi dalam model regresi tidak adanya multikolinearitas. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari besarnya nilai *Tolerance* dan *VIF (Variance Inflation Factor)* melalui SPSS dengan ketentuan”:

- 1) Bila $VIF > 10$ dan $Tolerance < 0,1$ maka terdapat masalah multikolinearitas.
- 2) Bila $VIF < 10$ dan $Tolerance > 0,1$ maka tidak terdapat masalah multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Situmorang (2014 : 115), “heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadi ketidaksamaan varian dan dari residual untuk semua

pengamatan pada model regresi uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya kesamaan varian dari residual pada model regresi. Prasyarat yang harus dipenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Cara mendeteksinya adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot yang disajikan, terlihat titik-titik menyebar secara acak tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas serta tersebut baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga regresi layak dipakai”.

3. Uji Hipotesis

a. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel bebas memiliki pengaruh secara bersamaan terhadap variabel terikat. Untuk menganalisis apakah hipotesis diterima atau ditolak, maka dapat dilihat nilai F yakni pada nilai probabilitasnya. Hipotesisnya adalah:

H_0 : terdapat pengaruh yang tidak signifikan

H_a : terdapat pengaruh yang signifikan

Adapun kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

- 1) Tolak H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $<$ probabilitas yang diterapkan sebesar 0,05 ($\text{Sig} < \alpha$ 0,05).

2) Terima H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $>$ probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 ($\text{Sig} > \alpha 0,05$)

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji hipotesis apabila peneliti menganalisis regresi parsial (sebuah variabel bebas dengan sebuah variabel terikat). Maka pengujian ini dapat dilihat dari nilai probabilitasnya. Hipotesisnya adalah:

H_0 : terdapat pengaruh yang tidak signifikan

H_a : terdapat pengaruh yang signifikan

Adapun kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

1) Tolak H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $<$ taraf signifikansi sebesar 0,05 ($\text{Sig} < \alpha 0,05$).

2) Terima H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $>$ taraf signifikansi 0,05 ($\text{Sig} > \alpha 0,05$).

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Sugiyono (2016 : 84), “Koefisien determinasi berganda atau *R-square* (R^2) adalah untuk melihat bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen”.

4. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

“Metode *path analysis* adalah suatu metode yang mengkaji pengaruh (efek) langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel yang dihipotesiskan sebagai akibat pengaruh perlakuan terhadap variabel tersebut (Sudaryono, 2013:392)”. “Dalam diagram jalur dapat dilihat adanya akibat langsung dan tidak langsung dari suatu variabel ke variabel lain. Jika di antara dua variabel terdapat hubungan kausal maka harus ditentukan terlebih dahulu arah hubungan tersebut. Penentuan arah hubungan kausal ini dibuat atas dasar teori dan pengetahuan yang telah ada (Sudaryono, 2013:393)”.

Diagram jalur menggambarkan pola hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah uji menguji dan mengetahui seberapa besar pengaruh rekrutmen dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan pengawasan sebagai variabel *intervening* dengan persamaan:

Persamaan I : $Z = P_1X_1 + P_1X_2 + \epsilon_1$ Persamaan II : $Y = P_3X_1 + P_3X_2 + P_2Z + \epsilon_2$

Keterangan:

X_1 = Rekrutmen (*Exogenous Variabel*)

X_2 = Kompensasi (*Exogenous Variabel*)

Z = Pengawasan (*Intervening Variabel*)

Y = Kinerja Karyawan (*Endogenous Variabel*)

P = Jalur Koefisien Regresi

ϵ = Jumlah varian ($\epsilon = 1 - R^2$)

5. Uji Mediasi

Untuk melihat apakah pengawasan menjadi variabel yang memediasi antara rekrutmen dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan *standardized coefficients beta* yang terstandarisasi dengan ketentuan sebagai berikut:

$P_3 > P_1 \times P_2$, artinya pengawasan tidak menjadi variabel yang memediasi antara rekrutmen dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

$P_3 < P_1 \times P_2$, artinya pengawasan menjadi variabel yang memediasi antara rekrutmen dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Pengujian mediasi dengan kriteria pengaruh keputusan (KPK) adalah:

Terima H_0 (tolak H_a), apabila $P_3 > P_1 \times P_2$

Tolak H_0 (terima H_a), apabila $P_3 < P_1 \times P_2$

Uji mediasi menunjukkan apakah rekrutmen dan kompensasi berpengaruh langsung (*direct effect*) ke kinerja karyawan. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dimana rekrutmen dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui pengawasan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang akan diuraikan berikut ini mencerminkan bagaimana keadaan responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Tabel 4.1
Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	23	32.4	32.4	32.4
	Perempuan	48	67.6	67.6	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT. Express Limo Nusantara Medan yang menjadi responden adalah berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 48 orang atau sebesar 67.6% dari total responden.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

Tabel 4.2
Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	27	38.0	38.0	38.0
	31-40 Tahun	23	32.4	32.4	70.4
	41-50 Tahun	21	29.6	29.6	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penyebaran angket, masing-masing butir pernyataan dari setiap variabel harus di isi oleh responden yang berjumlah 71 orang. Adapun jawaban-jawaban dari responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel-tabel berikut:

a. Variabel X₁ (Rekrutmen)

Tabel 4.5
Proses rekrutmen perusahaan sudah berjalan sesuai dengan kebijakan perusahaan.
Pernyataan X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	17	23.9	23.9	23.9
	Ragu-Ragu	33	46.5	46.5	70.4
	Setuju	18	25.4	25.4	95.8
	Sangat Setuju	3	4.2	4.2	100.0
Total		71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (4.2%), setuju sebanyak 18 orang (25.4%), ragu-ragu sebanyak 33 orang (46.5%) dan sebanyak 17 orang (23.9%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 33 orang (46.5%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa proses rekrutmen perusahaan sudah berjalan sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Tabel 4.6
Bapak/Ibu direkrut sesuai kriteria jabatan yang dibutuhkan perusahaan.
Pernyataan X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	12	16.9	16.9	16.9
Ragu-Ragu	23	32.4	32.4	49.3
Setuju	30	42.3	42.3	91.5
Sangat Setuju	6	8.5	8.5	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 orang (8.5%), setuju sebanyak 30 orang (42.3%), ragu-ragu sebanyak 23 orang (32.4%) dan sebanyak 12 orang (16.9%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 30 orang (42.3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa bapak/ibu direkrut sesuai kriteria jabatan yang dibutuhkan perusahaan.

Tabel 4.7
Perusahaan tidak ada memungut biaya selama proses rekrutmen berjalan.
Pernyataan X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	12	16.9	16.9	16.9
Ragu-Ragu	28	39.4	39.4	56.3
Setuju	30	42.3	42.3	98.6
Sangat Setuju	1	1.4	1.4	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (1.4%), setuju sebanyak 30 orang (42.3%), ragu-ragu sebanyak 28 orang (39.4%) dan sebanyak 12 orang (16.9%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 30 orang (42.3%). Jadi dapat disimpulkan responden

setuju bahwa perusahaan tidak ada memungut biaya selama proses rekrutmen berjalan.

Tabel 4.8
Karyawan dengan kriteria terbaiklah yang direkrut perusahaan untuk
dijadikan karyawan.
Pernyataan X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	17	23.9	23.9	23.9
	Ragu-Ragu	25	35.2	35.2	59.2
	Setuju	21	29.6	29.6	88.7
	Sangat Setuju	8	11.3	11.3	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 orang (11.3%), setuju sebanyak 21 orang (29.6%), ragu-ragu sebanyak 25 orang (35.2%) dan sebanyak 17 orang (23.9%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 25 orang (35.2%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa karyawan dengan kriteria terbaiklah yang direkrut perusahaan untuk dijadikan karyawan.

Tabel 4.9
Selalu tersedia waktu yang cukup saat penerimaan calon karyawan.
Pernyataan X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	16	22.5	22.5	22.5
	Ragu-Ragu	25	35.2	35.2	57.7
	Setuju	28	39.4	39.4	97.2
	Sangat Setuju	2	2.8	2.8	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 2 orang (2.8%), setuju sebanyak 28 orang (39.4%), ragu-ragu

sebanyak 25 orang (35.2%) dan sebanyak 16 orang (22.5%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 28 orang (39.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa selalu tersedia waktu yang cukup saat penerimaan calon karyawan.

Tabel 4.10
Waktu yang dibutuhkan untuk setiap tahapan seleksi penerimaan sudah tepat.
Pernyataan X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	12	16.9	16.9	16.9
Ragu-Ragu	24	33.8	33.8	50.7
Setuju	30	42.3	42.3	93.0
Sangat Setuju	5	7.0	7.0	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 orang (7.0%), setuju sebanyak 30 orang (42.3%), ragu-ragu sebanyak 24 orang (33.8%) dan sebanyak 12 orang (16.9%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 30 orang (42.3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa waktu yang dibutuhkan untuk setiap tahapan seleksi penerimaan sudah tepat.

b. Variabel X₂ (Kompensasi)

Tabel 4.11
PT. Express Limo Nusantara Medan dalam memberikan bonus kepada
karyawan sesuai dengan kinerja.

Pernyataan X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	6	8.5	8.5	8.5
Tidak Setuju	21	29.6	29.6	38.0
Ragu-Ragu	4	5.6	5.6	43.7
Setuju	22	31.0	31.0	74.6
Sangat Setuju	18	25.4	25.4	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 orang (25.4%), setuju sebanyak 22 orang (31.0%), ragu-ragu sebanyak 4 orang (5.6%), tidak setuju sebanyak 21 orang (29.6%) dan sebanyak 6 orang (8.5%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 22 orang (31.0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa PT. Express Limo Nusantara Medan dalam memberikan bonus kepada karyawan sesuai dengan kinerja.

Tabel 4.12
PT. Express Limo Nusantara Medan memberikan insentif telah sesuai
dengan target yang dicapai.

Pernyataan X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	4.2	4.2	4.2
Ragu-Ragu	14	19.7	19.7	23.9
Setuju	32	45.1	45.1	69.0
Sangat Setuju	22	31.0	31.0	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 orang (31.0%), setuju sebanyak 32 orang (45.1%), ragu-ragu sebanyak 14 orang (19.7%) dan sebanyak 3 orang (4.2%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 32 orang (45.1%). Jadi dapat disimpulkan responden masih ada yang menyatakan setuju bahwa PT. Express Limo Nusantara Medan memberikan insentif telah sesuai dengan target yang dicapai.

Tabel 4.13
Kenaikan gaji yang diberikan oleh PT. Express Limo Nusantara Medan
mampu meningkatkan kinerja.
Pernyataan X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	14.1	14.1	14.1
Ragu-Ragu	9	12.7	12.7	26.8
Setuju	26	36.6	36.6	63.4
Sangat Setuju	26	36.6	36.6	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 orang (36.6%), setuju sebanyak 26 orang (36.6%), ragu-ragu sebanyak 9 orang (12.7%) dan sebanyak 10 orang (14.1%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju dan setuju sebanyak 26 orang (36.6%). Jadi dapat disimpulkan responden sangat setuju dan setuju bahwa kenaikan gaji yang diberikan oleh PT. Express Limo Nusantara Medan mampu meningkatkan kinerja.

Tabel 4.14
PT. Express Limo Nusantara Medan memberikan cuti setiap tahun telah sesuai dengan peraturan perusahaan.

Pernyataan X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2.8	2.8	2.8
	Tidak Setuju	10	14.1	14.1	16.9
	Ragu-Ragu	9	12.7	12.7	29.6
	Setuju	25	35.2	35.2	64.8
	Sangat Setuju	25	35.2	35.2	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 orang (35.2%), setuju sebanyak 25 orang (35.2%), ragu-ragu sebanyak 9 orang (12.7%), tidak setuju sebanyak 10 orang (14.1%) dan sebanyak 2 orang (2.8%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju dan setuju sebanyak 25 orang (35.2%). Jadi dapat disimpulkan responden sangat setuju dan setuju bahwa PT. Express Limo Nusantara Medan memberikan cuti setiap tahun telah sesuai dengan peraturan perusahaan.

Tabel 4.15
Jaminan sosial tenaga kerja yang diberikan oleh PT. Express Limo Nusantara Medan telah sesuai dengan peraturan pemerintah.

Pernyataan X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.8	2.8	2.8
	Ragu-Ragu	15	21.1	21.1	23.9
	Setuju	20	28.2	28.2	52.1
	Sangat Setuju	34	47.9	47.9	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 34 orang (47.9%), setuju sebanyak 20 orang (28.2%), ragu-ragu

sebanyak 15 orang (21.1%) dan sebanyak 2 orang (2.8%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 34 orang (47.9%). Jadi dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa jaminan sosial tenaga kerja yang diberikan oleh PT. Express Limo Nusantara Medan telah sesuai dengan peraturan pemerintah.

Tabel 4.16
PT. Express Limo Nusantara Medan memberikan saya jaminan dana pensiun telah mampu memenuhi perlindungan dasar hari tua.
Pernyataan X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	5.6	5.6	5.6
	Tidak Setuju	6	8.5	8.5	14.1
	Ragu-Ragu	16	22.5	22.5	36.6
	Setuju	24	33.8	33.8	70.4
	Sangat Setuju	21	29.6	29.6	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 orang (29.6%), setuju sebanyak 24 orang (33.8%), ragu-ragu sebanyak 16 orang (22.5%), tidak setuju sebanyak 6 orang (8.5%) dan sebanyak 4 orang (5.6%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 24 orang (33.8%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa PT. Express Limo Nusantara Medan memberikan saya jaminan dana pensiun telah mampu memenuhi perlindungan dasar hari tua.

c. Variabel Z (Pengawasan Kerja)

Tabel 4.17
Perusahaan menetapkan standar kerja masing-masing kepada bapak/ibu.
Pernyataan Z.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	16	22.5	22.5	22.5
Ragu-Ragu	35	49.3	49.3	71.8
Setuju	19	26.8	26.8	98.6
Sangat Setuju	1	1.4	1.4	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (1.4%), setuju sebanyak 19 orang (26.8%), ragu-ragu sebanyak 35 orang (49.3%) dan sebanyak 16 orang (22.5%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 35 orang (49.3%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa perusahaan menetapkan standar kerja masing-masing kepada bapak/ibu.

Tabel 4.18
Pengawasan dilakukan untuk mengevaluasi standar yang sudah ditetapkan perusahaan.
Pernyataan Z.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	12	16.9	16.9	16.9
Ragu-Ragu	23	32.4	32.4	49.3
Setuju	31	43.7	43.7	93.0
Sangat Setuju	5	7.0	7.0	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 orang (7.0%), setuju sebanyak 31 orang (43.7%), ragu-ragu sebanyak 23 orang (32.4%) dan sebanyak 12 orang (16.9%) responden yang

menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 31 orang (43.7%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa pengawasan dilakukan untuk mengevaluasi standar yang sudah ditetapkan perusahaan.

Tabel 4.19
Pimpinan selalu memeriksa hasil kerja yang telah dilakukan oleh para karyawannya.
Pernyataan Z.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	9.9	9.9	9.9
Ragu-Ragu	32	45.1	45.1	54.9
Setuju	29	40.8	40.8	95.8
Sangat Setuju	3	4.2	4.2	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.19 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (4.2%), setuju sebanyak 29 orang (40.8%), ragu-ragu sebanyak 32 orang (45.1%) dan sebanyak 7 orang (9.9%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 32 orang (45.1%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa pimpinan selalu memeriksa hasil kerja yang telah dilakukan oleh para karyawannya.

Tabel 4.20
Pimpinan membandingkan hasil kerja dengan standar yang telah ditentukan.
Pernyataan Z.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	5	7.0	7.0	7.0
Ragu-Ragu	31	43.7	43.7	50.7
Setuju	32	45.1	45.1	95.8
Sangat Setuju	3	4.2	4.2	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (4.2%), setuju sebanyak 32 orang (45.1%), ragu-ragu sebanyak 31 orang (43.7%) dan sebanyak 5 orang (7.0%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 32 orang (45.1%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa pimpinan membandingkan hasil kerja dengan standar yang telah ditentukan.

Tabel 4.21
Pimpinan selalu memberikan solusi perbaikan kepada bapak/ibu jika terjadi kesalahan.
Pernyataan Z.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	12.7	12.7	12.7
Ragu-Ragu	28	39.4	39.4	52.1
Setuju	28	39.4	39.4	91.5
Sangat Setuju	6	8.5	8.5	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.21 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 orang (8.5%), setuju sebanyak 28 orang (39.4%), ragu-ragu sebanyak 28 orang (39.4%) dan sebanyak 9 orang (12.7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju dan ragu-ragu sebanyak 28 orang (39.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju dan ragu-ragu bahwa pimpinan selalu memberikan solusi perbaikan kepada bapak/ibu jika terjadi kesalahan.

Tabel 4.22
Apabila bapak/ibu melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas,
pimpinan anda akan menegur untuk diperbaiki.
Pernyataan Z.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	12	16.9	16.9	16.9
	Ragu-Ragu	23	32.4	32.4	49.3
	Setuju	33	46.5	46.5	95.8
	Sangat Setuju	3	4.2	4.2	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.22 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (4.2%), setuju sebanyak 33 orang (46.5%), ragu-ragu sebanyak 23 orang (32.4%) dan sebanyak 12 orang (16.9%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 33 orang (46.5%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa apabila bapak/ibu melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas, pimpinan anda akan menegur untuk diperbaiki.

d. Variabel Y (Kinerja Karyawan)

Tabel 4.23
Kualitas kerja Bapak/Ibu jauh lebih baik dari karyawan lain.
Pernyataan Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	12	16.9	16.9	16.9
	Ragu-Ragu	22	31.0	31.0	47.9
	Setuju	27	38.0	38.0	85.9
	Sangat Setuju	10	14.1	14.1	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.23 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 orang (14.1%), setuju sebanyak 27 orang (38.0%), ragu-ragu

sebanyak 22 orang (31.0%) dan sebanyak 12 orang (16.9%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 27 orang (38.0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa kualitas kerja bapak/ibu jauh lebih baik dari karyawan lain.

Tabel 4.24
Hasil kerja Bapak/Ibu sudah jauh lebih meningkat setiap saat.
Pernyataan Y.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	12	16.9	16.9	16.9
Ragu-Ragu	25	35.2	35.2	52.1
Setuju	19	26.8	26.8	78.9
Sangat Setuju	15	21.1	21.1	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 orang (21.1%), setuju sebanyak 19 orang (26.8%), ragu-ragu sebanyak 25 orang (35.2%) dan sebanyak 12 orang (16.9%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 25 orang (35.2%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa hasil kerja bapak/ibu sudah jauh lebih meningkat setiap saat.

Tabel 4.25
Bapak/Ibu menyelesaikan pekerjaan selalu tepat waktu.
Pernyataan Y.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	16	22.5	22.5	22.5
Ragu-Ragu	24	33.8	33.8	56.3
Setuju	30	42.3	42.3	98.6
Sangat Setuju	1	1.4	1.4	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.25 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (1.4%), setuju sebanyak 30 orang (42.3%), ragu-ragu sebanyak 24 orang (33.8%) dan sebanyak 16 orang (22.5%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 30 orang (42.3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa bapak/ibu menyelesaikan pekerjaan selalu tepat waktu.

Tabel 4.26
Bapak/Ibu dapat melaksanakan tugas sesuai waktu yang diinginkan oleh atasan.
Pernyataan Y.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	16	22.5	22.5	22.5
Ragu-Ragu	24	33.8	33.8	56.3
Setuju	30	42.3	42.3	98.6
Sangat Setuju	1	1.4	1.4	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.26 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (1.4%), setuju sebanyak 30 orang (42.3%), ragu-ragu sebanyak 24 orang (33.8%) dan sebanyak 16 orang (22.5%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 30 orang (42.3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa bapak/ibu dapat melaksanakan tugas sesuai waktu yang diinginkan oleh atasan.

Tabel 4.27
Saya selalu bisa memberikan ide/pendapat dalam mengatasi masalah pekerjaan pekerjaan.
Pernyataan Y.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	16	22.5	22.5	22.5
Ragu-Ragu	24	33.8	33.8	56.3
Setuju	30	42.3	42.3	98.6
Sangat Setuju	1	1.4	1.4	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.27 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (1.4%), setuju sebanyak 30 orang (42.3%), ragu-ragu sebanyak 24 orang (33.8%) dan sebanyak 16 orang (22.5%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 30 orang (42.3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya selalu bisa memberikan ide/pendapat dalam mengatasi masalah pekerjaan pekerjaan.

Tabel 4.28
Saya selalu berinisiatif dalam pekerjaan.
Pernyataan Y.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	12	16.9	16.9	16.9
Ragu-Ragu	24	33.8	33.8	50.7
Setuju	27	38.0	38.0	88.7
Sangat Setuju	8	11.3	11.3	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.28 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 orang (11.3%), setuju sebanyak 27 orang (38.0%), ragu-ragu sebanyak 24 orang (33.8%) dan sebanyak 12 orang (16.9%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang

menyatakan setuju sebanyak 27 orang (38.0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya selalu berinisiatif dalam pekerjaan.

Tabel 4.29
Bapak/Ibu lebih mengutamakan pekerjaan dikantor.
Pernyataan Y.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	12	16.9	16.9	16.9
Ragu-Ragu	21	29.6	29.6	46.5
Setuju	31	43.7	43.7	90.1
Sangat Setuju	7	9.9	9.9	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.29 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 orang (9.9%), setuju sebanyak 31 orang (43.7%), ragu-ragu sebanyak 21 orang (29.6%) dan sebanyak 12 orang (16.9%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 31 orang (43.7%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa bapak/ibu lebih mengutamakan pekerjaan dikantor.

Tabel 4.30
Bapak/Ibu bisa menjalin hubungan harmonis dengan orang lain di perusahaan.
Pernyataan Y.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	16	22.5	22.5	22.5
Ragu-Ragu	35	49.3	49.3	71.8
Setuju	19	26.8	26.8	98.6
Sangat Setuju	1	1.4	1.4	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.30 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (1.4%), setuju sebanyak 19 orang (26.8%), ragu-ragu sebanyak 35 orang (49.3%) dan sebanyak 16 orang (22.5%) responden yang

menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 35 orang (49.3%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa bapak/ibu bisa menjalin hubungan harmonis dengan orang lain di perusahaan.

3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

a. Pengujian Validitas

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam daftar pertanyaan (angket) yang telah disajikan pada responden maka perlu dilakukan uji validitas. Apabila validitas setiap pertanyaan lebih besar ($>$) 0,30, maka butir pertanyaan dianggap valid.

Tabel 4.31
Uji Validitas (X₁) Rekrutmen
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X1.1	16.6056	9.842	.553	.783
Pernyataan X1.2	16.2817	8.920	.699	.749
Pernyataan X1.3	16.4225	10.333	.495	.795
Pernyataan X1.4	16.4225	9.733	.447	.811
Pernyataan X1.5	16.4789	9.739	.558	.782
Pernyataan X1.6	16.3099	9.074	.685	.753

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.31 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 6 (enam) butir pertanyaan pada variabel rekrutmen dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.32
Uji Validitas (X₂) Kompensasi
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X2.1	19.7887	12.569	.338	.740
Pernyataan X2.2	19.1127	14.359	.423	.701
Pernyataan X2.3	19.1831	12.523	.560	.659
Pernyataan X2.4	19.2817	11.862	.579	.650
Pernyataan X2.5	18.9296	13.181	.588	.660
Pernyataan X2.6	19.4085	13.274	.372	.715

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.32 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 6 (enam) butir pertanyaan pada variabel kompensasi dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.33
Uji Validitas (Z) Pengawasan Kerja
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan Z.1	17.0845	7.736	.578	.751
Pernyataan Z.2	16.7465	7.306	.571	.753
Pernyataan Z.3	16.7606	8.042	.511	.767
Pernyataan Z.4	16.6901	8.245	.489	.771
Pernyataan Z.5	16.7183	7.205	.632	.737
Pernyataan Z.6	16.7746	7.806	.482	.774

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.33 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 6 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel pengawasan kerja dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.34
Uji Validitas (Y) Kinerja Karyawan
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan Y.1	23.1690	20.257	.402	.868
Pernyataan Y.2	23.1408	19.551	.443	.866
Pernyataan Y.3	23.4366	18.335	.795	.823
Pernyataan Y.4	23.4366	18.335	.795	.823
Pernyataan Y.5	23.4366	18.335	.795	.823
Pernyataan Y.6	23.2254	19.263	.560	.849
Pernyataan Y.7	23.1972	19.475	.543	.851
Pernyataan Y.8	23.5915	19.759	.640	.841

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.34 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 8 (delapan) butir pertanyaan pada variabel kinerja karyawan dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

b. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Butir angket dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap angket adalah konsisten. Dalam penelitian ini untuk menentukan angket reliabel atau tidak dengan menggunakan *alpha cronbach*. Angket dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* > 0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60.

Reliabilitas dari pertanyaan angket yang telah diajukan penulis kepada responden dalam penelitian ini akan terlihat pada tabel *Reliability Statistics* yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.35
Uji Reliabilitas (X₁) Rekrutmen
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	6

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.35 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,809 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 6 butir pernyataan pada variabel rekrutmen adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.36
Uji Reliabilitas (X₂) Kompensasi
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.726	6

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.36 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,726 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 6 butir pernyataan pada variabel kompensasi adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.37
Uji Reliabilitas (Z) Pengawasan Kerja
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	6

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.37 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,791 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 6 butir pernyataan pada variabel pengawasan kerja adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.38
Uji Reliabilitas (Y) Kinerja Karyawan
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	8

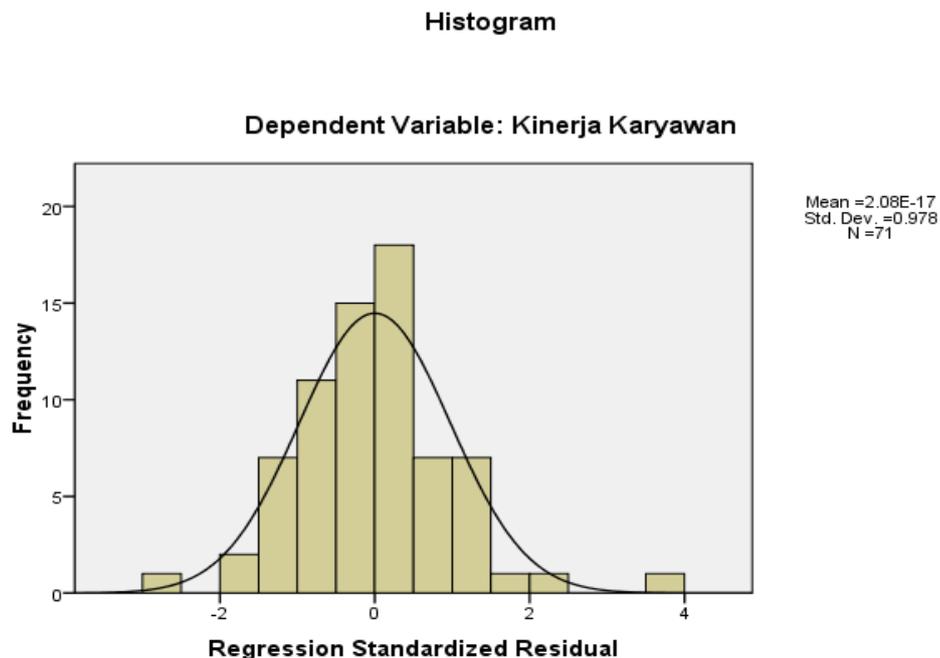
Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.38 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,861 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 8 butir pernyataan pada variabel kinerja karyawan adalah reliabel atau dikatakan handal.

4. Pengujian Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak.

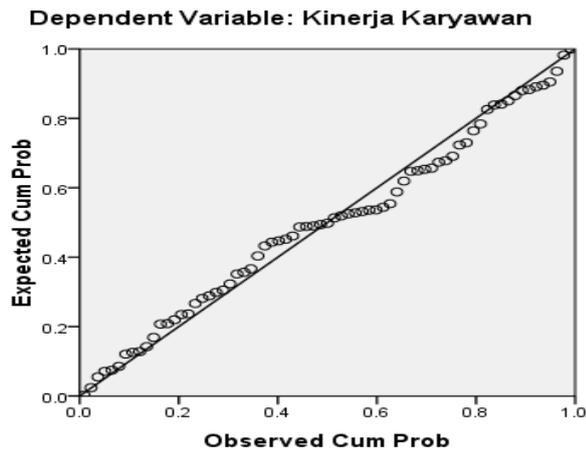


Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Gambar 4.1 Histogram Uji Normalitas

Berdasarkan Gambar 4.1 di atas, hasil pengujian normalitas data diketahui bahwa data telah berdistribusi secara normal, dimana gambar histogram memiliki garis membentuk lonceng dan memiliki kecembungan seimbang ditengah.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Gambar 4.2 PP Plot Uji Normalitas

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas, kemudian untuk hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan gambar PP Plot terlihat titik-titik data yang menyebar berada di sekitar garis diagonal sehingga data telah berdistribusi secara normal.

Dari kedua gambar di atas, maka dapat disimpulkan bahwa setelah dilakukan uji normalitas data, data untuk variabel kinerja karyawan berdistribusi secara normal.

Untuk lebih memastikan apakah data disepanjang garis diagonal tersebut berdistribusi normal atau tidak, maka dilakukan uji Kolmogorov Smirnov (1 Sample KS) yakni dengan melihat data residualnya apakah distribusi normal atau tidak. Jika nilai $Asym.sig (2-tailed) > taraf\ nyata (\alpha = 0.05)$ maka data residual berdistribusi normal.

Tabel 4.39
Uji Normalitas One Sample Kolmogorov Smirnov Test
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		71
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.66803221
Most Extreme Differences	Absolute	.079
	Positive	.079
	Negative	-.065
Kolmogorov-Smirnov Z		.664
Asymp. Sig. (2-tailed)		.771
a. Test distribution is Normal.		

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Pada tabel 4.39 di atas, dapat dilihat bahwa hasil pengolahan data tersebut, besar nilai signifikansi *kolmogorov Smirnov* sebesar 0,771 maka dapat disimpulkan data terdistribusi secara normal, dimana nilai signifikasinya lebih besar dari 0,05 ($p= 0,771 > 0,05$).

Dengan demikian, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa nilai – nilai observasi data telah terdistribusi secara normal dan dapat dilanjutkan dengan uji asumsi klasik lainnya.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value* > 0,10 atau VIF < 10 maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Multikolinieritas dari hasil angket yang telah didistribusikan kepada responden dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.40
Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.969	2.174		.906	.368		
	Rekrutmen	.826	.183	.069	4.526	.000	.239	4.183
	Kompensasi	.116	.101	.098	2.143	.027	.584	1.713
	Pengawasan	.284	.196	.887	2.452	.031	.260	3.845

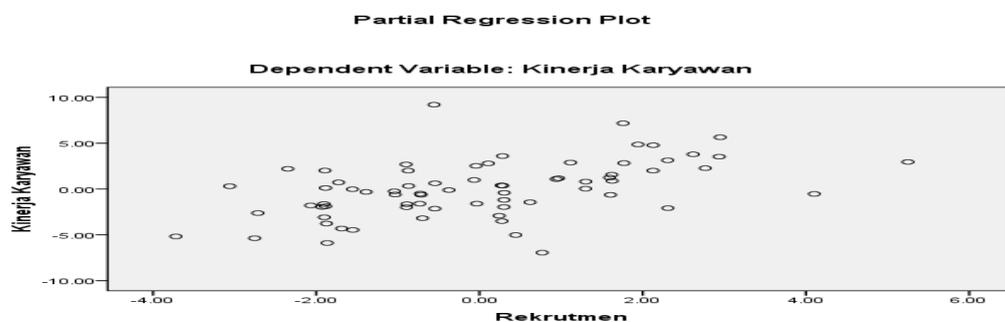
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.40 di atas dapat dilihat bahwa angka *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10 antara lain adalah rekrutmen $4,183 < 10$, kompensasi $1,713 < 10$ dan pengawasan $3,845 < 10$, serta nilai *Tolerance* rekrutmen $0,239 > 0,10$, kompensasi $0,584 > 0,10$ dan pengawasan $0,260 > 0,10$, sehingga terbebas dari multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas.



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Gambar 4.3 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar 4.3 di atas, gambar *scatterplot* menunjukkan bahwa titik-titik yang dihasilkan menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu. Gambar di atas juga menunjukkan bahwa sebaran data ada di sekitar titik nol. Dari hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas, dengan perkataan lain: variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini bersifat homoskedastisitas.

5. Uji Kesesuaian (*Test Goodness Of Fit*)

a. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Cara yang digunakan adalah dengan melihat *level of significant* ($=0,05$).

Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Tabel 4.41
Uji Simultan Pengawasan
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	552.959	2	276.479	96.742	.000^a
	Residual	194.337	68	2.858		
	Total	747.296	70			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Rekrutmen

b. Dependent Variable: Pengawasan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.41 di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung} sebesar 96,742 sedangkan F_{tabel} sebesar 3,13 yang dapat dilihat pada $\alpha = 0,05$ (lihat lampiran tabel F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu $0,000 < 0,05$, maka model regresi dapat dikatakan bahwa dalam penelitian rekrutmen dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap pengawasan. Maka hipotesis sebelumnya adalah Terima H_a atau hipotesis diterima.

Tabel 4.42
Uji Simultan Kinerja Karyawan
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1219.600	3	406.533	54.663	.000^a
	Residual	498.288	67	7.437		
	Total	1717.887	70			

a. Predictors: (Constant), Pengawasan, Kompensasi, Rekrutmen

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.42 di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung} sebesar 54,663 sedangkan F_{tabel} sebesar 2,74 yang dapat dilihat pada $\alpha = 0,05$ (lihat lampiran tabel F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu $0,000 < 0,05$, maka model regresi dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini rekrutmen, kompensasi dan pengawasan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis sebelumnya adalah Terima H_a (tolak H_0) atau hipotesis diterima.

b. Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji Parsial (t) menunjukkan seberapa jauh variabel bebas secara individual menerangkan variasi pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%.

Tabel 4.43
Uji Parsial Pengawasan
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.474	1.233		3.628	.001		
	Rekrutmen	.721	.072	.806	10.029	.000	.593	1.687
	Kompensasi	.064	.062	.882	2.020	.011	.593	1.687

a. Dependent Variable: Pengawasan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.43 diatas dapat dilihat bahwa:

1) Pengaruh rekrutmen terhadap pengawasan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $Sig. t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $Sig. t > \alpha$

t_{hitung} sebesar 10,029 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,995 dan signifikan sebesar 0,000, sehingga $t_{hitung} 10,029 > t_{tabel} 1,995$ dan signifikan $0,000 < 0,05$, maka Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan rekrutmen berpengaruh signifikan secara parsial terhadap pengawasan.

2) Pengaruh kompensasi kerja terhadap pengawasan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $Sig. t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $Sig. t > \alpha$

t_{hitung} sebesar 2,020 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,995 dan signifikan sebesar 0,011, sehingga $t_{hitung} 2,020 > t_{tabel} 1,995$ dan signifikan $0,011 < 0,05$, maka Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap pengawasan.

Tabel 4.44
Uji Parsial Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.969	2.174		.906	.368		
	Rekrutmen	.826	.183	.069	4.526	.000	.239	4.183
	Kompensasi	.116	.101	.098	2.143	.027	.584	1.713
	Pengawasan	.284	.196	.887	2.452	.031	.260	3.845

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.44 diatas dapat dilihat bahwa:

1) Pengaruh rekutmen terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $Sig. t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $Sig. t > \alpha$

t_{hitung} sebesar 4,526 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,996 dan signifikan sebesar 0,000, sehingga $t_{hitung} 4,526 > t_{tabel} 1,996$ dan signifikan $0,000 < 0,05$, maka Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan rekutmen berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

2) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $Sig. t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $Sig. t > \alpha$

t_{hitung} sebesar 2,143 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,996 dan signifikan sebesar 0,027, sehingga $t_{hitung} 2,143 > t_{tabel} 1,996$ dan signifikan $0,027 < 0,05$, maka Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

3) Pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $Sig. t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $Sig. t > \alpha$

t_{hitung} sebesar 2,452 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,996 dan signifikan sebesar 0,031, sehingga $t_{hitung} 2,452 > t_{tabel} 1,996$ dan signifikan $0,031 < 0,05$, maka

Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan pengawasan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

c. Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase besarnya variasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 4.45
Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843 ^a	.710	.697	2.72711

a. Predictors: (Constant), Pengawasan, Kompensasi, Rekrutmen

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.45 di atas dapat dilihat bahwa angka *Adjusted R Square* 0,697 yang dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 69,7% kinerja karyawan dapat diperoleh dan dijelaskan oleh rekrutmen, kompensasi dan pengawasan. Sedangkan sisanya $100\% - 69,7\% = 30,3\%$ dijelaskan oleh faktor lain atau variabel diluar model, seperti pelatihan, motivasi, gaya kepemimpinan dan lain-lain.

6. Analisis Jalur

Tabel 4.46 Analisis Jalur Persamaan I
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.474	1.233		3.628	.001		
	Rekrutmen	.721	.072	.806	10.029	.000	.593	1.687
	Kompensasi	.064	.062	.882	2.020	.011	.593	1.687

a. Dependent Variable: Pengawasan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.860 ^a	.740	.732	1.69053

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Rekrutmen

b. Dependent Variable: Pengawasan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.46 di atas, nilai *standardized beta* untuk rekrutmen sebesar 0,806 dan signifikan pada 0,000 yang berarti rekrutmen mempengaruhi pengawasan. Nilai koefisien *standardized beta* 0,806 merupakan nilai *path* atau jalur P₁. Nilai *standardized beta* untuk kompensasi sebesar 0,882 dan signifikan pada 0,011 yang berarti kompensasi mempengaruhi pengawasan. Nilai koefisien *standardized beta* 0,882 merupakan nilai *path* atau jalur P₁. Besarnya nilai $e_1 = (1 - 0,732)^2 = 0,0718$.

$$\text{Persamaan I : } Z = 0,806 X_1 + 0,882 X_2 + 0,0718 \epsilon_1$$

Tabel 4.47
Analisis Jalur Persamaan II
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.969	2.174		.906	.368		
	Rekrutmen	.826	.183	.069	4.526	.000	.239	4.183
	Kompensasi	.116	.101	.098	2.143	.027	.584	1.713
	Pengawasan	.284	.196	.887	2.452	.031	.260	3.845

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843 ^a	.710	.697	2.72711

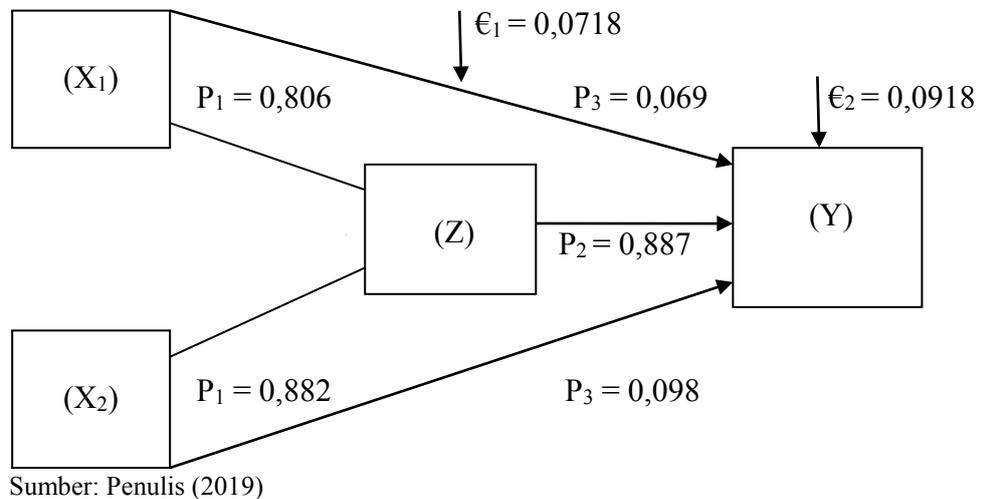
a. Predictors: (Constant), Pengawasan, Kompensasi, Rekrutmen

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.47 di atas, nilai *standardized beta* untuk rekrutmen sebesar 0,069 dan signifikan pada 0,000 yang berarti rekrutmen mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai koefisien *standardized beta* 0,014 merupakan nilai *path* atau jalur P₃. Nilai *standardized beta* untuk kompensasi sebesar 0,098 dan signifikan pada 0,031 yang berarti kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai koefisien *standardized beta* 0,031 merupakan nilai *path* atau jalur P₃. Nilai *standardized beta* untuk pengawasan sebesar 0,887 dan signifikan pada 0,027 yang berarti pengawasan mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai koefisien *standardized beta* 0,887 merupakan nilai *path* atau jalur P₂. Besarnya nilai $e_2 = (1 - 0,697)^2 = 0,0918$.

$$\text{Persamaan II : } Y = 0,069 X_1 + 0,098 X_2 + 0,887 Z + 0,0918 \epsilon_2$$



Gambar 4.4 Analisis Jalur

7. Uji Mediasi

- a. Pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan dengan pengawasan kerja menjadi variabel *intervening*.

Berdasarkan gambar 4.4 di atas, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari pengaruh rekrutmen ke pengawasan (sebagai variabel *intervening*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,069, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,806 \times 0,887 = 0,714$ atau total pengaruh rekrutmen ke kinerja karyawan $= 0,069 + (0,806 \times 0,887) = 0,783$. Oleh karena nilai ($P_3 < P_1 \times P_2$) maka pengawasan berfungsi sebagai variabel *intervening*.

- b. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi menjadi variabel *intervening*.

Berdasarkan gambar 4.4 di atas, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari pengaruh kompensasi ke pengawasan (sebagai variabel *intervening*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,098, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,882 \times 0,887 = 0,782$ atau total pengaruh kompensasi ke kinerja karyawan $= 0,098 + (0,882 \times 0,887) = 0,880$. Oleh karena nilai ($P_3 < P_1 \times P_2$) maka pengawasan berfungsi sebagai variabel *intervening*.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana $t_{hitung} 4,526 > t_{tabel} 1,996$ dan signifikan $0,000 < 0,05$. Penelitian ini menyatakan bahwa rekrutmen merupakan proses pencarian sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan pada posisi–posisi yang lowong. Pencarian sumber daya manusia yang dilakukan bisa untuk mengisi pekerjaan yang sudah ada atau pekerjaan yang masih baru. Jika rekrutmen berjalan secara baik, maka perusahaan akan mendapatkan karyawan yang berkualitas atau meningkatkan kualitas karyawan yang sudah ada, maka secara sistematis kinerja karyawan akan meningkat pula.

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana $t_{hitung} 2,143 > t_{tabel} 1,996$ dan signifikan $0,027 < 0,05$. Penelitian ini menyatakan bahwa besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar, berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Apabila kompensasi yang diterima karyawan (kompensasi finansial dan non finansial) semakin besar maka kinerja karyawan semakin tinggi sebaliknya apabila kompensasi yang diterima karyawan (kompensasi finansial dan non finansial) semakin rendah maka kinerja karyawan juga rendah.

3. Pengaruh Rekrutmen dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil menunjukkan bahwa rekrutmen dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana F_{hitung} sebesar 54,663 sedangkan F_{tabel} sebesar 2,74 yang dapat dilihat pada $\alpha = 0,05$ (lihat lampiran tabel F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu $0,000 < 0,05$.

4. Pengaruh Rekrutmen dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pengawasan Sebagai Variabel Intervening

- a. Pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan dengan pengawasan kerja menjadi variabel *intervening*.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari pengaruh rekrutmen ke pengawasan (sebagai variabel *intervening*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,069, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,806 \times 0,887 = 0,714$ atau total pengaruh rekrutmen ke kinerja karyawan = $0,069 + (0,806 \times 0,887) = 0,783$. Oleh karena nilai ($P_3 < P_1 \times P_2$) maka pengawasan berfungsi sebagai variabel *intervening*.

- b. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi menjadi variabel *intervening*.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari pengaruh kompensasi ke pengawasan (sebagai variabel *intervening*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,098, sedangkan besar

pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,882 \times 0,887 = 0,782$ atau total pengaruh kompensasi ke kinerja karyawan = $0,098 + (0,882 \times 0,887) = 0,880$. Oleh karena nilai ($P_3 < P_1 \times P_2$) maka pengawasan berfungsi sebagai variabel *intervening*.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Rekrutmen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan, dimana $t_{hitung} 4,526 > t_{tabel} 1,996$ dan signifikan $0,000 < 0,05$.
2. Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan, dimana $t_{hitung} 2,143 > t_{tabel} 1,996$ dan signifikan $0,027 < 0,05$.
3. Rekrutmen dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Express Limo Nusantara Medan, dimana $F_{hitung} 54,663 > F_{tabel} 2,74$ dan signifikan $0,000 < 0,05$.
4. Rekrutmen dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengawasan sebagai variabel intervening pada PT. Express Limo Nusantara Medan.
 - a. Rekrutmen berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari pengaruh rekrutmen ke pengawasan (sebagai variabel *intervening*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,069, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,806 \times 0,887 = 0,714$ atau total pengaruh

rekrutmen ke kinerja karyawan = $0,069 + (0,806 \times 0,887) = 0,783$.

Oleh karena nilai ($P_3 < P_1 \times P_2$) maka pengawasan berfungsi sebagai variabel *intervening*.

- b. Kompensasi berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari pengaruh kompensasi ke pengawasan (sebagai variabel *intervening*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,098, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,882 \times 0,887 = 0,782$ atau total pengaruh kompensasi ke kinerja karyawan = $0,098 + (0,882 \times 0,887) = 0,880$. Oleh karena nilai ($P_3 < P_1 \times P_2$) maka pengawasan berfungsi sebagai variabel *intervening*.

B. Saran

Berdasarkan hasil dalam penelitian ini, penulis memberikan saran kepada peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan harus melaksanakan perekrutan dengan baik agar meningkatkan kinerja karyawan.
2. Perusahaan hendaknya menaruh perhatian lebih terhadap kompensasi agar karyawan bisa merasa puas atas pemberian kompensasi yang diberikan oleh PT. Express Limo Nusantara Medan, dan karyawan akan lebih produktif, sehingga perusahaan mendapatkan tingkat keuntungan yang lebih baik juga.

3. Perusahaan diharapkan dapat menerapkan waskat (pengawasan melekat) yang lebih baik dengan menciptakan suatu mekanisme pengawasan yang lebih ketat dan dapat dipantau dengan mudah sehingga secara otomatis gejala timbulnya penyimpangan atau kesalahan dapat dilihat dengan segera yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengawasan terhadap kinerja karyawannya.
4. Perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan harus memperhatikan aspek-aspek rekrutmen dan kompensasi yang baik dan dinilai secara profesional.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R. (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mitra Niaga Sejati Jaya-Langkat. *Jumant*, 11(2), 137-146.
- Ananda, G. C. (2019). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Pegawai Pada Perguruan Panca Budi Medan. *Jurnal Abdi Ilmu*, 12(1), 102-113.
- Andika, R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *JUMANT*, 11(1), 189-206.
- Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *JUMANT*, 8(2), 103-110.
- Asih, S. (2018). Pengaruh Kontribusi Pajak Daerah, Pendapatan Asli Daerah, Retribusi Daerah Dan Bagi Hasil Pajak Terhadap Belanja Daerah Dengan Pertumbuhan Ekonomi Sebagai Variabel Moderating Pemerintah Kabupaten Dan Kota. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(1), 177-191.
- Ardian, N. (2019). Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja, Motivasi Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai UNPAB. *JEpa*, 4(2), 119-132.
- Aspan, H., I. M. Sipayung, A. P. Muharrami, and H. M. Ritonga. (2017). "The Effect of Halal Label, Halal Awareness, Product Price, and Brand Image to the Purchasing Decision on Cosmetic Products (Case Study on Consumers of Sari Ayu Martha Tilaar in Binjai City)". *International Journal of Global Sustainability*, ISSN 1937-7924, Vol. 1, No. 1, pp. 55-66.
- Aspan, H., F. Milanie, and M. Khaddafi. (2015). "SWOT Analysis of the Regional Development Strategy City Field Services for Clean Water Needs". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 5, No. 12, pp. 385-397.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2015. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku Dua, Salemba Empat, Jakarta.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2013. *Manajemen Motivasi*. PT. Garamedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, Klaten, PT. Indeks.
- Fajar dan Heru, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai dasar Meraih Keunggulan Bersaing*, Edisi pertama, Yogyakarta, UPP STIM YKPN.
- Fauzi, Usman. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda.

- Gomes, Faustino Cardoso. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.
- Handoko, T Hani. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Bandung.
- Harahap, R. (2018). Analisa Kepuasan Kerja Karyawan Di Cv. Rezeki Medan. *Jumant*, 8(2), 97-102.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hidayat, R. (2018). Kemampuan Panel Auto Regressiv Distributed Lag Dalam Memprediksi Fluktuasi Saham Property And Real Estate Indonesia. *JEpa*, 3(2), 133-149.
- Hidayat, R. Rusiadi, dan M. Isa Indrawan. 2014. *Teknik Proyeksi Bisnis*. USU.Press
- Hidayat, R., & Subiantoro, N. Rusiadi. 2013. *Metode Penelitian*. USU Press.
- Ibrahim. 2015. *Pengendalian dan Pengawasan Proyek dalam Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah INTEGRITAS*, 1(3).
- Indrawan, M. I. (2019). Pengaruh Etika Kerja, Pengalaman Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kecamatan Binjai Selatan. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857
- Irawan, S., & Si, M. (2019). Analisis Manajemen Persediaan, Ukuran Perusahaan, Dan Leverage Terhadap Manajemen Laba Pada Perusahaan Manufaktur Di Bei. *Jurnal Manajemen*, 11(1).
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kelima, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. 2013. *Dasar – Dasar Manajemen*. Yogyakarta : Universitas Gajah Mada Press.
- Martoyo, Susilo. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima, PT. BPF, Yogyakarta.
- Mathis, Robert I dan Jackson John H. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2014. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Ketiga Cetakan Ketiga, Salemba Empat. Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nurhayati, Tini. (2016). Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan (Studi

Kasus Pada Hotel Bintang Lima Pekanbaru.

- Pramono, C. (2018). Analisis Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.
- Pratama, S. (2019). Analisa Pengaruh Sumberdaya Manusia, Prasarana Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Studi Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jumant*, 11(1), 235-250.
- Pratama, S. (2019). Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Employee Achievement at Central Bureau of Statistics (BPS) Binjai City.
- Rahayu, S. (2018). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT. Langkat Nusantara Kepong Kabupaten Langkat. *JUMANT*,
- Robbins, Stephen P. 2013. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan tim Indeks. Jilid Satu. Indeks, Jakarta.
- Setiawan, A. & Pratama, S.(2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jumant*, 11(1), 19-34.
- Setiawan, N. (2018). Peranan Persaingan Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan (Resistensi Terhadap Transformasi Organisasional). *JUMANT*, 6(1), 57-63.
- Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Akasara.
- Situmorang, Syafrizal Helmi dan Muslich Lufti, 2014. *Analisis Data untuk Riset Manajemen dan Bisnis*. Medan: Usu Press.
- Sugiyono, 2015. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Syafri, Sofyan. 2013. *Sistem Pengawasan Manajemen cetakan pertama*. Jakarta : Pustaka Quantum.
- Toding, Anastasya Yuyun. (2016). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pipit Mutiara Indah Di Desa Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan.
- Yani, H. M, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Yanti, E. D., & Sanny, A. (2018). The Influence of Motivation, Organizational Commitment, and Organizational Culture to the Performance of Employee Universitas Pembangunan Panca Budi.