



**PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PELATIHAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT BANK  
RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK CABANG  
GATOT SUBROTO MEDAN**

**SKRIPSI**

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

Oleh :

**NINGDYA WIDYASTUTI  
1515310598**

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



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

**PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : NINGDYA WIDYASTUTI  
NPM : 1515310598  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : S1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PELATIHAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT BANK  
RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK CABANG GATOT  
SUBROTO MEDAN

MEDAN, AGUSTUS 2019

KETUA PROGRAM STUDI

(NURAFRINA SIREGAR, S.E., M.Si)

DEKAN



(Dr. SURYA NITA, S.H., M.Hum)

PEMBIMBING I

(RIZAL AHMAD, S.E., M.Si)

PEMBIMBING II

(EMI WAKHYUNI, S.E., M.Si)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

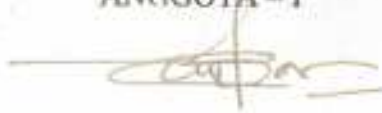
SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH  
PANITIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN

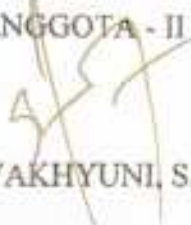
**PERSETUJUAN UJIAN**

NAMA : NINGEYA WIDYASTUTI  
NPM : 1515310598  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : S1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PELATIHAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT BANK  
RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK CABANG GATOT  
SUBROTO MEDAN

MEDAN, AGUSTUS 2019

KETUA  
  
(NURAFRINA SIREGAR, S.E., M.Si)

ANGGOTA - I  
  
(RIZAL AHMAD, S.E., M.Si)

ANGGOTA - II  
  
(EMI WAKHYUNI, S.E., M.Si)

ANGGOTA - III  
  
(Dr.M. TOYIB DAULAY, S.E., M.M)

ANGGOTA-IV  
  
(Drs. H. Kasim Siyo, M.si., Ph. D) ,



# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM  
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN

(TERAKREDITASI)  
(TERAKREDITASI)  
(TERAKREDITASI)  
(TERAKREDITASI)  
(TERAKREDITASI)

## PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : Ningdya widyastuti  
Tempat/Tgl. Lahir : medan / 11 November 1996  
No. Pokok Mahasiswa : 1515310598  
Jurusan : Manajemen  
Mata Kuliah : Manajemen SDM  
Nilai Kredit yang telah dicapai : 128 SKS, IPK 3.52  
Mata kuliah mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

Judul SKRIPSI	Persetujuan
ANALISIS BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWA PADA PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan	<input type="checkbox"/>
ANALISIS SELEKSI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan	<input type="checkbox"/>
ANALISIS REKRUTMEN, SELEKSI DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan	<input checked="" type="checkbox"/>

Yang bertanda tangan oleh Kepala Program Studi diberikan tanda



Medan, 10 Desember 2018

Pemohon,

*(Signature)*  
(Ningdya Widvastuti)

Nomor : .....  
Tanggal : .....  
Disahkan oleh :  
Dean  
*(Signature)*  
(Dr. Surya Nital, S.P., M.Hum.)

Tanggal : 12/12/2018  
Disetujui oleh:  
Ka. Prodi Manajemen  
*(Signature)*  
(NURAFRINA REGAR, SE., M.Si.)

Tanggal : 11.12.18  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing I:  
*(Signature)*  
(Rizal Anwar SE, Msi)

Tanggal : 11.12.18  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing II:  
*(Signature)*  
(Feni Waktujuri SE, Msi)





**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jln. Jend. Gatot Subroto Km.4,5 Telp.(061) 30106060 PO.BOX.1099 Medan.

Email : [admin\\_fe@unpab.pancabudi.org](mailto:admin_fe@unpab.pancabudi.org)

<http://www.pancabudi.ac.id>

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

UNIV / PTS : Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : RIZAL AHMAD SE. M.SI  
 Nama Mahasiswa : NINGDYA WIDYASTUTI  
 Jurusan / Program Studi : MANAJEMEN  
 No. Stambuk / NPM : 15153101930  
 Jenjang Pendidikan : Strata I  
 Judul Skripsi : PENGARUH RECRUITMEN, SELEKSI, PELATIHAN KERJA TERHADAP  
 KINERJA KARYAWAN PADA PT BANE KARYA INDONESIA  
 PERSERO TBE CABANG GATOT SUBROTO

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
16/4/18	kerangka konseptual Sifat " yg mempengaruhi variabel - harus sesuai variabel x Penulisan kesimpulan & tidak Tambahkan Tabel untuk menghitung dasar per mean		
29/4/18	kesimpulan & saran harus diperjelas		
15/5/19	Identifikasi Masalah kerangka konseptual Pembahasan		
3/6/18	Acc Sifat M.H. 15/5/19 15/5/19		

Medan,  
 diketahui / Disetujui Oleh :  
 Dekan



Dosen Pembimbing I

Rizal Ahmad, S.E., M.Si



**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jln. Jend.Gatot Subroto Km.4,5 Telp.(061) 30106060 PO.BOX.1099 Medan.

Email : [admin\\_fe@unpab.pancabudi.org](mailto:admin_fe@unpab.pancabudi.org)

<http://www.pancabudi.ac.id>

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

UNIV / PTS : Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : Sosial Sains  
 Dosen Pembimbing II : Emi Wakhyuni, S.E., M.Si  
 Nama Mahasiswa : Ninadza Nidhasuti  
 Jurusan / Program Studi : Manajemen  
 No. Stambuk / NPM : 1515310590  
 Jenjang Pendidikan : Strata I  
 Judul Skripsi : Pengaruh Recruitmen Seleksi, Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia Persero Tbk cabang Gatot Subroto Medan

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
13/4/19	Sumber sesuai dengan Tahun Pembuatan Simpulan ditulis hasil dan Saran diperelastan sesuai dengan hipotesis	<i>[Signature]</i>	
30/4/19	- Struktur waktu pendirian - kesimpulan harus sesuai dan rumusan masalah hipotesis	<i>[Signature]</i>	
14/6/2019	Ace Sidiq Hja Atijun	<i>[Signature]</i>	

Medan,  
 Diketahui / Disetujui Oleh :  
 Dekan



Dosen Pembimbing II

*[Signature]*  
 Emi Wakhyuni, S.E., M.Si



**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jln. Jend.Gatot Subroto Km.4,5 Telp.(061) 30106060 PO.BOX.1099 Medan.

Email : [admin\\_fe@unpab.pancabudi.org](mailto:admin_fe@unpab.pancabudi.org)

<http://www.pancabudi.ac.id>

**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL**

UNIV / PTS : Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : Sosial Sains  
 Dosen Pembimbing I : Rizal Ahmad, S.E., M.Si  
 Nama Mahasiswa : Ningtya Widyastuti  
 Jurusan / Program Studi : Manajemen  
 No. Stambuk / NPM : 1515310390  
 Jenjang Pendidikan : Strata I  
 Judul Proposal : Pengaruh Recruitment, Seleksi, dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja / pada PT Bank Rakyat Indonesia Persero Tbk cabang Gatot Subroto

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
14. 12. 18	Hipotesis tidak ada peran kata parasal Penulisan dibagian lokasi misi blastic Perbaikan kata pengantar		
	ACC Sangro 4/19 		

Medan,  
Diketahui & Disetujui Oleh :  
Dekan



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum

Dosen Pembimbing I

Rizal Ahmad, S.E., M.Si



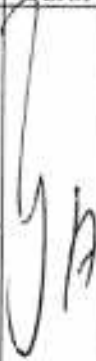
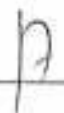


**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jln. Jend.Gatot Subroto Km.4,5 Telp.(061) 30106060 PO.BOX.1099 Medan.  
Email : [admin\\_fa@unpab.pancabudi.org](mailto:admin_fa@unpab.pancabudi.org) <http://www.pancabudi.ac.id>


**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL**

UNIV / PTS : Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : Sosial Sains  
 Dosen Pembimbing II : Emi Wahyuni, SE, M.Si  
 Nama Mahasiswa : Ningdyia Widyastuti  
 Jurusan / Program Studi : Manajemen  
 No. Stambuk / NPM : 151210508  
 Jenjang Pendidikan : Strata I  
 Judul Proposal : Pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk cabang Gatot Subroto Medan.

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
26/12/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tambahkan Jurnal Internasional (3)</li> <li>- Tambahkan teori pendukung sbg Variabel</li> <li>- kerangka konseptual taruh teori skala</li> <li>- Alamat perusahaan harus jelas</li> <li>- Daftar pustaka tulisan buku, jurnal</li> <li>- Angket (tujuan harus jelas subjeck)</li> <li>- Standarisasi format kutipan</li> <li>- Perbaiki kata pengantar.</li> </ul>		
14/1/2015	Ac Seminar Proposal		

Medan,  
Diketahui / Disetujui Oleh :  
Dekan



Dosen Pembimbing II  
  
 EMI Wahyuni, S.E., M.Si



## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : NINGDYA WIDYASTUTI  
NPM : 1515310598  
Fakultas/program studi : SOSIAL SAINS /MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PELATIHAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT BANK  
RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK CABANG GATOT  
SUBROTO MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain.
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, JUNI 2019



(Ningdya Widyastuti)

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ningdya Widyastuti  
Tempat/Tanggal lahir : Medan, 11 November 1996  
NPM : 1515310598  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Manajemen  
Alamat : Jln. Kapten Muslim Gg Jawa No.96

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, JUNI 2019

Yang membuat pernyataan



(Ningdya Widyastuti)

① file:///C:/Users/UPMU/Documents/Plagiarism Detector reports/originality report 21.6.2019 10-23-12 - NINGDYA WIDYAST

### Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

Analyzed document: 21/06/2019 10:23:12

# "NINGDYA WIDYASTUTI\_1515310598\_MANAJEMEN.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi\_License4



Relation chart:



Distribution graph:



Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian





**PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero), Tbk.**  
**KANTOR CABANG MEDAN GATOT SUBROTO**

Model 54

Jl. Gatot Subroto No.126 BA - BB Medan  
Telepon : (061) 8447451 Facsimile : (061) 8447452

Nomor : B. ~~1768~~ -KC.II/SDM/05/2019  
Lampiran : -  
Perihal : **Persetujuan Permohonan Riset**

Medan, 02 April 2019  
Kepada Yth. :  
**Dekan**  
**Universitas Panca Budi**  
Di  
**Tempat**

Menunjuk surat permohonan izin melaksanakan penelitian Mahasiswa/i Universitas Pembangunan Panca Budi di Kantor Cabang BRI Medan Gatot Subroto, dengan ini kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tercantum di bawah ini :

NO	NAMA MAHASISWA	PROGRAM STUDI	NIM
1	Ningdya Widyastuti	Manajemen	1515310598

Dengan ini kami sampaikan pada prinsipnya menyetujui mahasiswa/i tersebut melakukan "Izin Riset" selama 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal 01 April 2019 s/d 30 April 2019, dengan mengikuti peraturan yang berlaku di BRI Kanca Medan Gatot Subroto.

Demikian kami sampaikan, atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

**PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), Tbk.**  
**KANTOR CABANG MEDAN GATOT SUBROTO**



an :  
Arsip

Hal : Permohonan Meja Hijau



FM-BF

Medan, 05 Juli 2019  
Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan  
Fakultas SOSIAL SAINS  
UNPAB Medan  
Di -  
Tempat

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : NINGDYA WIDYASTUTI  
Tempat/Tgl. Lahir : Medan / 11 November 1996  
Nama Orang Tua : sutanto  
N. P. M : 1515310598  
Fakultas : SOSIAL SAINS  
Program Studi : Manajemen  
No. HP : 082277746256  
Alamat : JL. Jawa Medan



Daang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Pengaruh Rekrutmen, Seleksi & Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan, Selanjutnya menyatakan :

1. Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
2. Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indeks prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya lulus ujian meja hijau.
3. Telah tercap keterangan bebas pustaka
4. Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
5. Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
6. Terlampir foto copy STTB SELTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan tr sebanyak 1 lembar.
7. Terlampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
8. Skripsi sudah dijilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk peng dan warna penjilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatang pembimbing, prodi dan dekan
9. Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
10. Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas herkas di masukan kedalam MAP
12. Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan perincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	600.000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1.500.000
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100.000
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	0
<b>Total Biaya</b>	<b>: Rp.</b>	<b>2.200.000</b>

E-UKT.

Rp. 2.100.000

5/Jul  
2019  
*[Signature]*

Ukuran Toga : S

S



Hormat saya  
*[Signature]*  
NINGDYA WIDYASTUTI  
1515310598

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila :
  - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
  - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan bantuan program SPSS versi 16.0. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan, dan sampel sebanyak 43 responden. Pengambilan data primer menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.

**Kata Kunci : Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan dan Kinerja Karyawan**



## **ABSTRACT**

*This research has to determine whether the recruitment, selection and job training partially and simultaneously have a positive and significant effect on the performance of employees at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Gatot Subroto Medan Branch. The data analysis technique used is the quantitative method with the help of the SPSS version 16.0 program. This study uses multiple linear regression analysis. The population in this study were all employees of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Gatot Subroto Branch Medan, and a sample of 43 respondents. Retrieval of primary data using a questionnaire. The results showed that the recruitment, selection and job training partially and simultaneously had a positive and significant effect on employee performance at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Gatot Subroto Medan Branch.*

***Keywords : Recruitment, Selection, Training and Employee Performance***

## DAFTAR ISI

### Halaman

#### HALAMAN JUDUL

<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>

#### **BAB I           PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah .....	6
C. Rumusan Masalah .....	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
E. Keaslian Penelitian .....	9

#### **BAB II           TINJAUAN PUSTAKA**

A. Landasan Teori .....	10
1. Kinerja Karyawan .....	10
a. Pengertian Kinerja Karyawan .....	10
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	11
c. Tujuan dan Sasaran Kinerja .....	13
d. Indikator Kinerja Karyawan .....	14
2. Rekrutmen .....	15
a. Pengertian Rekrutmen .....	15
b. Tahapan-Tahapan Rekrutmen .....	16
c. Sumber Penarikan Tenaga Kerja .....	19
d. Metode-metode Rekrutmen .....	23
e. Indikator Rekrutmen .....	23
3. Seleksi .....	25
a. Pengertian Seleksi .....	25
b. Tujuan Seleksi .....	26
c. Kualifikasi Dasar seleksi .....	27
d. Syarat-syarat Seleksi .....	29
e. Indikator Seleksi .....	29
4. Pelatihan Kerja .....	31
a. Pengertian Pelatihan Kerja .....	31
b. Tujuan Pelatihan .....	32
c. Manfaat dan Pentingnya Pelatihan .....	33
d. Metode Pelatihan .....	35
e. Indikator Pelatihan .....	37
B. Penelitian Sebelumnya .....	38
C. Kerangka Konseptual .....	39
D. Hipotesis .....	42

<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
	A. Pendekatan Penelitian .....	43
	B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	43
	C. Definisi Operasional Variabel .....	44
	D. Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber Data .....	45
	E. Teknik Pengumpulan Data .....	46
	F. Teknik Analisis Data.....	47
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
	A. Hasil Penelitian .....	52
	1. Deskripsi Objek Penelitian .....	52
	2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan .....	53
	3. Deskripsi Karakteristik Responden.....	57
	4. Deskripsi Variabel Penelitian .....	59
	5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	76
	6. Pengujian Asumsi Klasik .....	80
	7. Regresi Linier Berganda.....	84
	8. Uji Hipotesis .....	85
	B. Pembahasan .....	88
	1. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan.....	88
	2. Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan .....	89
	3. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	90
	4. Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	91
<b>BAB V</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN</b>	
	A. Simpulan .....	93
	B. Saran .....	95

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Pra Survei Mengenai Rekrutmen PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.....	2
Tabel 1.2 Hasil Pra Survei Mengenai Seleksi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.....	4
Tabel 1.3 Hasil Pra Survei Mengenai Pelatihan Kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.....	5
Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya .....	38
Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian .....	43
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel .....	44
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	58
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	58
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	59
Tabel 4.5 Kriteria Penilaian Pernyataan Responden.....	59
Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kebijakan ( $X_{1.1}$ ) .....	60
Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Indikator Prosedur ( $X_{1.2}$ ) .....	61
Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Indikator Metode ( $X_{1.3}$ ) .....	62
Tabel 4.9 Penilaian Responden Terhadap Indikator Tes Tertulis ( $X_{2.1}$ ) .....	64
Tabel 4.10 Penilaian Responden Terhadap Indikator Tes Kesehatan ( $X_{2.2}$ ) ..	65
Tabel 4.11 Penilaian Responden Terhadap Indikator Tes Wawancara ( $X_{2.3}$ )	66
Tabel 4.12 Penilaian Responden Terhadap Indikator Isi Pelatihan ( $X_{3.1}$ ).....	67
Tabel 4.13 Penilaian Responden Terhadap Indikator Metode Pelatihan ( $X_{3.2}$ ) .....	69
Tabel 4.14 Penilaian Responden Terhadap Indikator Sikap Dan Keterampilan Instruktur ( $X_{3.3}$ ) .....	70
Tabel 4.15 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas ( $Y_{.1}$ ) .....	72
Tabel 4.16 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas ( $Y_{.2}$ ).....	73
Tabel 4.17 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketepatan Waktu ( $Y_{.3}$ ).....	74
Tabel 4.18 Uji Validitas $X_1$ (Rekrutmen).....	76
Tabel 4.19 Uji Validitas $X_2$ (Seleksi).....	77
Tabel 4.20 Uji Validitas $X_3$ (Pelatihan Kerja).....	77
Tabel 4.21 Uji Validitas Y (Kinerja Karyawan).....	78
Tabel 4.22 Uji Reliabilitas $X_1$ (Rekrutmen) .....	79
Tabel 4.23 Uji Reliabilitas $X_2$ (Seleksi) .....	79
Tabel 4.24 Uji Reliabilitas $X_3$ (Pelatihan Kerja) .....	79
Tabel 4.25 Uji Reliabilitas Y (Kinerja Karyawan) .....	80
Tabel 4.26 Uji Normalitas <i>One Sample Kolmogorov Smirnov Test</i> .....	82
Tabel 4.27 Uji Multikolinearitas .....	83
Tabel 4.28 Regresi Linier Berganda .....	84
Tabel 4.29 Uji Simultan .....	85
Tabel 4.30 Uji Parsial .....	86
Tabel 4.31 Uji Determinasi.....	8

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	42
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan .....	54
Gambar 4.2 Histogram Uji Normalitas .....	80
Gambar 4.3 PP Plot Uji Normalitas .....	81
Gambar 4.4 <i>Scatterplot</i> Uji Heteroskedastisitas.....	83

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan berkat dan rahmatnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto 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 Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.
4. Bapak Rizal Ahmad, S.E, M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberi arahan dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Ibu Emi Wakhyuni, S.E., M.Si., 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 Sutanto dan Ibunda Surya Ningsih serta seluruh keluarga yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil kepada penulis.
7. Kepada seluruh keluargaku yaitu Chairunnisa S.E (kakak), Nurul Maulidaniyah S.E (kakak), Ichsan Adyana (Abang), terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.
8. Kepada seluruh teman-teman kampusku yaitu Anggia Rizky, Fitri Amalia, Meissy Della Christy, Rivaldi Siregar, Afnida Purwaty Tarigan, dan masih banyak lagi yang belum saya sebutkan. Terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.
9. Kepada teman-temanku yang lain Dimas Afriandi A.Md, Feby May Angraini, Ika Shabrina Anggraini, Khairuniisa A.md, Siti Aisyah A.Md, 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, Mei2019

Penulis

Ningdya Widyastuti

1515310598



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan memiliki tujuan diantaranya adalah meningkatkan profit dan menumbuh kembangkan perusahaan semaksimal mungkin. Terdapat banyak faktor yang menentukan pencapaian tujuan perusahaan, diantaranya adalah sumber daya manusia. Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan untuk tetap bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung sarana prasarana serta sumber dana yang berlebihan tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sumber daya manusia merupakan ujung tombak yang akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia mempengaruhi kinerja organisasi dengan praktek manajemen yang dilakukan dan memiliki sasaran cukup luas tidak terbatas pada karyawan operasional saja, tetapi meliputi tingkatan manajerial. Inti dari manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan manusia di dalam organisasi secara optimal agar kinerja karyawan dan kinerja organisasi seperti yang diharapkan. Menurut Mangkunegara (2015:89) mengemukakan bahwa kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di perusahaan jasa perbankan. Terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan yaitu rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja”.

Menurut Hasibuan (2015:78), penarikan (rekrutmen) pegawai adalah “suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. 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 (2015:89), “indikator rekrutmen adalah kebijakan, prosedur dan metode”.

Berdasarkan pra survei terdapat masalah rekrutmen PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan pada tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Hasil Pra Survei Mengenai Rekrutmen PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan**

No	Pernyataan	Ya		Kurang		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Karyawan yang diterima menggunakan sistem rekrutmen/ pedoman yang dikehendaki perusahaan.	17	39,54%	26	60,46%	43	100%
2	Karyawan yang di rekrutmen spesifik dengan operasi yang harus dijalankan perusahaan.	15	34,89%	28	65,11%	43	100%
3	Karyawan yang di rekrutmen sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan.	16	37,21%	27	62,79%	43	100%

Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan (2019)

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan rekrutmen PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan dimana indikator kebijakan yaitu karyawan yang diterima tidak menggunakan sistem rekrutmen/ pedoman yang dikehendaki perusahaan. Indikator prosedur yaitu karyawan yang di rekrutmen tidak spesifik dengan operasi yang harus dijalankan perusahaan. Indikator metode yaitu karyawan yang di rekrutmen tidak sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan.

Menurut Mathis (2015:261), seleksi adalah “proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Seleksi dapat dikonseptualisasikan baik memilih cocok atau menolak calon karyawan atau kombinasi keduanya. Seleksi melibatkan memilih pelamar yang paling cocok (*best-guest*) yang memenuhi persyaratan untuk pekerjaan tertentu sehingga semboyan daripada *The Right Man On The Right Place* akan menjadi kenyataan. Pelaksanaan seleksi yang tepat akan berdampak terhadap kinerja karyawan, karena dengan proses seleksi yang tepat akan menghasilkan karyawan yang diterima sesuai sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan memiliki kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan sehingga kinerja karyawan meningkat”. Menurut Mathis (2015:264), “indikator seleksi adalah tes tertulis, tes kesehatan dan tes wawancara”.

Berdasarkan pra survei terdapat masalah seleksi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan pada tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Hasil Pra Survei Mengenai Seleksi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan**

No	Pernyataan	Ya		Belum		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Karyawan yang mengikuti tes kesehatan belum efektif	17	39,54%	26	60,46%	43	100%
2	Karyawan yang mengikuti tes kesehatan yang belum tepat.	15	34,89%	28	65,11%	43	100%
3	Karyawan tidak menerima pertanyaan yang relevan dengan pekerjaannya	16	37,21%	27	62,79%	43	100%

Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan (2019)

Berdasarkan tabel 1.2 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan seleksi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan dimana indikator tes tertulis yaitu Karyawan yang mengikuti tes tertulis yang belum efektif. Indikator tes kesehatan yaitu Karyawan yang mengikuti tes kesehatan belum tepat. Indikator wawancara yaitu Karyawan tidak menerima pertanyaan yang relevan dengan pekerjaannya.

Menurut Dessler (2015:280), pelatihan kerja adalah “proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Pemberian program pelatihan yang efektif akan dapat memperbaiki sikap kerja karyawan menjadi terampil, ahli dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik melalui pelatihan karyawan, kesempatan untuk meningkatkan kinerja karyawan semakin besar”. Menurut Dessler (2015:285), “indikator pelatihan adalah isi pelatihan, metode pelatihan dan sikap dan keterampilan instruktur”.

Berdasarkan pra survei terdapat masalah pelatihan kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan pada tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.3 Hasil Pra Survei Mengenai Pelatihan Kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan**

No	Pernyataan	Ya		Belum		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Karyawan yang mengikuti pelatihan belum relevan dengan kebutuhan pekerjaan	17	39,54%	26	60,46%	43	100%
2	Karyawan yang mengikuti pelatihan tidak mendapatkan metode pelatihan dengan benar sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya	15	34,89%	28	65,11%	43	100%
3	Karyawan tidak terdorong untuk belajar dikarenakan sikap instruktur dalam menyampaikan materi.	16	37,21%	27	62,79%	43	100%

*Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan (2019)*

Berdasarkan tabel 1.3 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan pelatihan kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan dimana indikator isi pelatihan yaitu Karyawan yang mengikuti pelatihan belum relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Indikator metode pelatihan yaitu Karyawan yang mengikuti pelatihan tidak mendapatkan metode pelatihan dengan benar sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya. Indikator sikap dan keterampilan instruktur yaitu Karyawan tidak terdorong untuk belajar dikarenakan sikap instruktur dalam menyampaikan materi.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini berjudul **“Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan”**.



## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka identifikasi masalah adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan yang diterima tidak menggunakan sistem rekrutmen/ pedoman yang dikehendaki perusahaan.
- b. Karyawan yang di rekrutmen tidak spesifik dengan operasi yang harus dijalankan perusahaan.
- c. Karyawan yang di rekrutmen tidak sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan.
- d. Karyawan yang mengikuti ujian tertulis belum efektif.
- e. Karyawan yang mengikuti tes kesehatan belum tepat.
- f. Karyawan tidak menerima pertanyaan yang relevan dengan pekerjaannya.
- g. Karyawan yang mengikuti pelatihan tidak relevan dengan pekerjaan.
- h. Karyawan yang mengikuti pelatihan tidak mendapatkan metode pelatihan dengan benar sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya.
- i. Karyawan tidak terdorong untuk belajar dikarenakan sikap instruktur dalam menyampaikan materi

### **2. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi hanya pada pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.
2. Apakah seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.
3. Apakah pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.
4. Apakah rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui apakah rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.

- b. Untuk mengetahui apakah seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.
- c. Untuk mengetahui apakah pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.
- d. Untuk mengetahui apakah rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.

## **2. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagi perusahaan

Bahan masukan bagi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan dalam masalah pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

- b. Bagi peneliti

Menambah khasanah keilmuan khususnya manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

- c. Bagi peneliti berikutnya

Menambah wawasan pihak lain mengenai manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

## **E. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Kayanti (2016), yang berjudul: “pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Riau Kepri Cabang Teluk Kuantan. Sedangkan penelitian ini berjudul: pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan”.

Perbedaan penelitian terletak pada:

- 1. Model Penelitian :** penelitian terdahulu menggunakan model regresi linier sederhana, sedangkan penelitian ini menggunakan model regresi linier berganda.
- 2. Variabel Penelitian :** penelitian terdahulu menggunakan 1 (satu) variabel bebas yaitu rekrutmen, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sedangkan penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan.
- 3. Jumlah Observasi/Sampel (n) :** penelitian terdahulu menggunakan sampel berjumlah 28 karyawan/responden. Sedangkan penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 43 karyawan/responden.
- 4. Waktu Penelitian :** penelitian terdahulu dilakukan tahun 2016 sedangkan penelitian ini tahun 2018.
- 5. Lokasi Penelitian :** lokasi penelitian terdahulu di PT Bank Riau Kepri Cabang Teluk Kuantan, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan. Menurut Mangkunegara (2015:89) mengemukakan bahwa kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Robbins (2014 :46), memberikan pengertian yang lain tentang kinerja yaitu “kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan dan kinerja itu sendiri lebih memfokuskan pada hasil kerjanya.”

Menurut Simamora (2014:67), “kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna, tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tertentu, melainkan hasil proses kerja sepanjang periode tersebut”. Sedangkan menurut Mathis (2013 : 151): “kinerja karyawan adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan



oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja yang baik, menurut Mondy (2013:156), “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

##### 1) Pelatihan

pelatihan memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan pekerjaan mereka saat ini untuk meningkatkan kinerja karyawan

##### 2) Kemampuan

Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar sesuai dengan yang telah ditetapkan.

##### 3) Kompensasi

Keseluruhan dari semua hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka.

#### 4) Kepuasan kerja

Suatu keadaan dimana emosi dari seseorang yang bersifat positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

#### 5) Budaya organisasi

Kebiasaan yang ada pada sebuah organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma yang berlaku

Menurut Booheneet Al dalam Abdul Latif, (2013) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

##### 1) Rekrutmen

Proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan mereka.

##### 2) Seleksi

Proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

##### 3) Kompetensi

Karakteristik yang mendasari seseorang yang akan memberikan kinerja yang unggul dalam memberikan pekerjaan.

##### 4) Lingkungan kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana perasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini kinerja adalah rekrutmen, seleksi dan pelatihan.

### **c. Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Menurut Simamora (2014:41) “tujuan dan sasaran kinerja disusun bersumber pada visi, misi dan rencana strategis suatu organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi seharusnya berperan untuk menganalisis dan membantu memperbaiki masalah-masalah dalam pencapaian kinerja. Apa yang sesungguhnya menjadi peranan unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi ini seharusnya tergantung pada apa yang diharapkan manajemen tingkat atas, seperti fungsi manajemen manapun, kegiatan manajemen sumber daya manusia harus dievaluasi dan direayasa sedemikian sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk kinerja yang kompetitif dari organisasi dan individu pada pekerjaan. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai juga haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya dimasa yang akan datang”.

#### **d. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2015:99) “indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Kualitas

Kualitas adalah tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

2) Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja atau jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.

3) Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan”.

Menurut Sastrohadiwiryo (2016:70), “indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Kualitas kerja, adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2) Kuantitas kerja, adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3) Kerja sama, adalah merujuk pada praktik seseorang atau kelompok yang lebih besar yang bekerja di khayalak dengan tujuan atau kemungkinan metode yang disetujui bersama secara umum, alih-alih bekerja secara terpisah dalam persaingan”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel kinerja dalam penelitian ini adalah kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

## **2. Rekrutmen**

### **a. Pengertian Rekrutmen**

Menurut Mathis (2015:112), Rekrutmen adalah “proses pencarian dan penarikan sekelompok calon karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi lowongan pekerjaan”. Menurut Hasibuan (2015:78), penarikan (rekrutmen) pegawai adalah “suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajemen dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan”.

Sementara menurut Rivai (2014:98) rekrutmen adalah “proses menarik orang-orang yang memenuhi persyaratan untuk mengajukan lamaran atas pekerjaan yang belum terisi, yang terbagi atas rekrutmen internal dan eksternal. rekrutmen internal merupakan promosi karyawan yang dalam organisasi yang tujuannya untuk menjaga dan mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja baik”.

Rekrutmen adalah proses komunikasi dua arah. Para pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi



yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai. Rekrutmen eksternal melibatkan usaha menarik orang-orang dari luar organisasi untuk mengisi lowongan pekerjaan melalui pemasangan iklan, wawancara pameran peluang kerja dan metode lainnya. Agar kualitas tenaga kerja yang diperoleh sesuai dengan keinginan perusahaan, maka terlebih dahulu perusahaan harus memilih sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia. Pemilihan sumber-sumber tenaga kerja sangat penting mengingat jika salah dalam pemilihan sumber tenaga kerja akan berakibat fatal yaitu memperoleh tenaga kerja yang tidak sesuai dengan harapan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan rekrutmen dalam penelitian ini adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan dan orientasi tenaga kerja.

#### **b. Tahapan-Tahapan Rekrutmen**

Menurut Handoko (2013: 72), “Penarikan (*recruitment*) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui tahapan empat yaitu:

##### **1) Identifikasi dan evaluasi**

Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan dari unsur-unsur yang diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang dapat dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian.

Dalam kaitannya dengan pihak penilai, identifikasi berarti bahwa bagaimanapun pihak penilai harus dapat menentukan unsur-unsur yang dinilai dari yang dinilai. Tentu saja, apa yang akan dinilai adalah yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Selanjutnya, diadakan evaluasi. Dengan diadakannya evaluasi, berarti ada pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat.

## **2) Proses seleksi**

Seleksi merupakan proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi-kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Seleksi lebih dari sekedar pemilihan orang yang tersedia. Menyeleksi sekumpulan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang sesuai merupakan suatu paket yang terdapat pada manusia untuk memperoleh "kecocokan" antara apa yang sesungguhnya dapat dilakukan dan apa yang ingin dilakukan pelamar. Adapun proses seleksi yang lazim dipergunakan oleh perusahaan, prosedurnya meliputi:

- a) Wawancara awal
- b) Pengisian formulir
- c) Pemeriksaan referensi
- d) Test psikologi
- e) Wawancara/ *interview*
- f) Persetujuan atasan langsung

g) Pemeriksaan kesehatan

h) Indeks atau orientasi

### 3) Penempatan

Penempatan bukanlah merupakan sebuah keputusan final. Hal ini merupakan sebuah langkah awal yang terdiri dari apa yang menurut perkiraan supervisor yang bersangkutan dapat dilakukan oleh si pekerja baru dengan apa yang “diminta” oleh pekerja (dalam bentuk minat intrinsik, kesempatan untuk bekerja sama, kemungkinan-kemungkinan promosi, pembayaran atau imbalan).

Faktor-faktor diatas memang harus diakui, tidak mudah untuk diselesaikan terlebih bagi seorang pekerja baru yang belum “dikenal”. Karena alasan itu maka penempatan pertama biasanya berstatus “percobaan”. Baik si pekerja baru maupun perusahaan sedang melakukan “ujicoba”.

### 4) Orientasi tenaga kerja

Orientasi dapat diartikan sebagai proses yang ditujukan untuk memperkenalkan dengan rekan-rekan kerja atau proses pengenalan dengan karyawan lama, dan dapat didefinisikan sebagai kegiatan untuk memperkenalkan karyawan baru dengan rekan kerjanya dan dengan organisasi, yaitu informasi mengenai tujuan, sejarah, *philosophy*, prosedur, dan aturan-aturan, mengkomunikasikan kebijaksanaan SDM yang penting. Misalnya, jam kerja, prosedur penggajian, persyaratan kerja lembur, fasilitas dan tunjangan perusahaan, meninjau ulang tugas-tugas dan tanggung jawab karyawan menyediakan *tour*

kunjungan fisik didalam organisasi, dan memperkenalkan karyawan itu kepada pimpinan dan rekan kerjanya.

Tahap ini adalah langkah terakhir dari proses rekrutmen, dimana penolakan dapat dilakukan bila calon pegawai gagal selama masa orientasi atau induksi. Orientasi tenaga kerja ini menyangkut masalah atau pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan perusahaan. Pada tahap orientasi ini pertama karyawan diterima dengan diberikan pengarahan dan informasi tentang keadaan perusahaan, sifat dan sejarah berdirinya perusahaan beserta produk yang ditawarkan, kondisi kerja, kompensasi, dan kesejahteraan atau jaminan sosial yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Langkah selanjutnya adalah calon karyawan tersebut diserahkan pada masing-masing supervisornya, untuk menerima pengenalan lebih lanjut. Berhasil tidaknya orientasi ini bisa diukur dari puas tidaknya supervisor dan karyawankaryawan lama terhadap masuknya calon karyawan tersebut dalam kelompok kerja”.

### **c. Sumber Penarikan Tenaga Kerja.**

Menurut Hasibuan (2015:85), “Perusahaan dapat memperoleh jenis karyawan dalam kualitas dan jumlah yang sesuai dengan keinginan dari dalam perusahaan sendiri maupun dari luar perusahaan.

#### **1) Sumber dari Dalam Perusahaan (Internal)**

Sumber Internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang lowong diambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan karyawan yang

memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu. Pemindahan karyawan bersifat vertikal (emosi ataupun demosi) maupun bersifat horizontal (mutasi dan rotasi). Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya pengisian jabatan tersebut diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada. Perusahaan dapat menarik karyawan dari sumber eksternal, jika tidak ada karyawan yang memenuhi kualifikasi jabatan yang lowong.

## **2) Sumber dari Luar Perusahaan (Eksternal)**

Sumber eksternal adalah usaha penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan. Cara ini dinilai sangat positif, karena dengan sistem ini tenaga kerja yang diterima merupakan pilihan dari pelamar-pelamar yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan perusahaan. Dengan demikian dapat diharapkan bahwa tenaga kerja yang telah diterima adalah tenaga kerja yang bermutu baik”.

Menurut Handoko (2013: 74), “ada beberapa metode atau cara untuk mendapatkan tenaga kerja dari sumber-sumber eksternal, yaitu:

### **1) *Walk-in***

Pelamar atau pencari kerja datang sendiri ke perusahaan dan kemudian mengisi blanko lamaran yang telah disediakan oleh perusahaan atau mereka yang mengisi secara kebetulan.

2) Rekomendasi dari Karyawan

Pihak perusahaan terkadang meminta kepada pegawai atau karyawan mencari tenaga kerja untuk mengisi pekerjaan yang lowong.

3) Iklan

Periklanan merupakan cara lain yang dianggap baik untuk menarik calon tenaga kerja. Iklan dalam surat kabar, melalui radio, majalah, biasanya dapat menarik banyak tenaga kerja tetapi mutunya sangat berbeda.

4) Agen-agen Penempatan Tenaga Kerja

Agen-agen atau badan-badan penempatan tenaga kerja (seperti Departemen Tenaga Kerja) atau dapat diminta bantuannya untuk mengatasi beban maksimal dan kebutuhan pegawai.

5) Lembaga Pendidikan

Perusahaan banyak melakukan kerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan atau kursus-kursus dengan maksud mendapatkan tenaga kerja dengan kualifikasi dan tingkat pendidikan tertentu. Hal ini disebabkan karena tugas atau jabatan semakin kompleks.

6) Organisasi Karyawan

Perusahaan dapat mencari tenaga kerja dari organisasi karyawan yang sesuai dengan keterampilan yang diinginkan oleh perusahaan. Sudah jelas bahwa ini menguntungkan bagi manajemen untuk dapat menarik tenaga kerja terampil dan berpengalaman.

## 7) Nepotisme

Penarikan anggota keluarga merupakan komponen program penarikan tenaga kerja yang tidak dapat dilakukan dalam perusahaan-perusahaan keluarga. Kebijakan ini tidak berkaitan dengan penarikan atas dasar kecakapan, tetapi berdasarkan kepentingan dan kesetiaan kepada perusahaan.

## 8) Asosiasi Profesional

Perekrutan yang dilakukan melalui jaringan-jaringan hubungan pribadi dan pasar tenaga kerja kecil tetapi khusus. Walaupun tujuan resmi perkumpulan profesional untuk saling menukar makalah-makalah ilmiah, namun banyak waktu digunakan untuk tukar-menukar informasi kerja.

9) Penyewaan (*Leasing*)

Perusahaan dapat menarik tenaga kerja honorer yang dibayar secara harian untuk menyesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia jangka pendek. Perusahaan tidak hanya mendapatkan tenaga kerja yang terlatih, baik, dan terpilih, juga menghindarkan perusahaan dari kewajiban-kewajiban dalam pensiun, asuransi dan kompensasi.

## 10) Organisasi Militer

Perusahaan dapat mengambil tenaga kerja dari dinas militer. Biasanya anggota militer mempunyai suatu keahlian tertentu yang dapat diandalkan.

### 11) *Open House*

*Open house* adalah suatu teknik penarikan tenaga kerja dimana orang-orang disekitar perusahaan di undang untuk mengunjungi dan melihat-lihat keadaan perusahaan. Dengan cara ini, para calon anggota tenaga kerja mungkin tertarik untuk bekerja di perusahaan tersebut”.

#### **d. Metode-metode Rekrutmen**

Metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Menurut Hasibuan (2015:88), “metode penarikan karyawan baru terbagi dua yaitu :

##### 1) Metode Tertutup

Metode tertutup adalah ketika penarikan kerja diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang baik sulit.

##### 2) Metode Terbuka

Metode terbuka ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka, diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar”.

#### **e. Indikator Rekrutmen**

Metode Hasibuan (2015:89), “indikator-indikator rekrutmen adalah sebagai berikut

:



- 1) Kebijakan

Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak.

- 2) Prosedur

Prosedur adalah serangkaian aksi yang spesifik, tindakan atau operasi yang harus dijalankan atau dieksekusi dengan cara yang baku agar selalu memperoleh hasil yang sama dari keadaan yang sama.

- 3) Metode

Metode adalah cara teratur yang digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai dengan yang dikehendaki, cara kerja yang bersistem untuk memudahkan pelaksanaan suatu kegiatan guna mencapai tujuan yang ditentukan”.

Menurut Mathis (2015:116), “indikator-indikator rekrutmen adalah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi dan Evaluasi

Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan dari unsur-unsur yang diamati.

- 2) Proses Seleksi

Seleksi merupakan proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi-kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

### 3) Penempatan

Penempatan bukanlah merupakan sebuah keputusan final. Hal ini merupakan sebuah langkah awal yang terdiri dari apa yang menurut perkiraan supervisor yang bersangkutan dapat dilakukan oleh si pekerja baru dengan apa yang “diminta” oleh pekerja (dalam bentuk minat intrinsik, kesempatan untuk bekerja sama,”).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel rekrutmen dalam penelitian ini adalah kebijakan, prosedur dan metode.

## 3. Seleksi

### a. Pengertian Seleksi

Siagian (2014:168) menyatakan bahwa “seleksi (*selection*) adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, orang yang paling sesuai untuk menempati posisi tertentu dan untuk organisasi. Mencocokkan secara tepat orang dengan pekerjaan dan organisasi adalah tujuan proses seleksi. Jika orang-orang melebihi persyaratan (*overqualified*), kurang memenuhi persyaratan (*underqualified*), atau karena satu hal tidak cocok dengan pekerjaan atau budaya organisasi, mereka akan menjadi tidak efektif dan mungkin meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak”. Menurut Malthis (2015:261), “seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan yang bersangkutan”. Menurut Mondy (2016:168) seleksi

adalah “kegiatan memilih diantara para pelamar yang melamar pada suatu perusahaan”.

Berdasarkan pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan seleksi dalam penelitian ini adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

#### **b. Tujuan Seleksi**

Menurut Malthis (2015:263), “seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guest*) dari pelamar yang ada. Proses seleksi untuk mempertemukan syarat-syarat yang diinginkan dengan orang yang akan diterima menjadi karyawan dapat bekerja sebagaimana yang diharapkan perusahaan sesuai dengan yang tertera pada uraian jabatan, sehingga semboyan daripada *The Right Man On The Right Place* akan menjadi kenyataan”. Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut, yakni:

- 1) Untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi syarat, mempunyai kualitas/ potensisesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan (jujur, disiplin, terampil, kreatif, loyal, dan berdedikasi tinggi).
- 2) Untuk mengukur kemampuan calon karyawan atau pelamar, apakah dapat mengerjakan pekerjaan tertentu yang dibutuhkan.
- 3) Untuk menyiapkan dan membentuk kader-kader karyawan yang dapat menunjang kegiatan perusahaan di masa yang akan datang.

- 4) Untuk mendapatkan karyawan yang dapat menerima dan beradaptasi dengan budaya perusahaan, dapat bekerja sama di dalam perusahaan dan memastikan pengurangan jumlah *turnover* karyawan.

**c. Kualifikasi Dasar seleksi**

Beberapa kualifikasi yang menjadi dasar bagi pelaksanaan seleksi diberbagai perusahaan menurut Hasibuan (2015:45), “adalah sebagai berikut:

- 1) Keahlian

Keahlian digolongkan menjadi tiga macam, yaitu: *Technikal Skill* (keahlian yang dimiliki oleh pegawai), *Human Skill* (keahlian yang dimiliki sub pimpinan), *Conseptual Skill* (keahlian yang dimiliki oleh pucuk pimpinan).

- 2) Pengalaman

Pengalaman kerja seseorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi. Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.

- 3) Kesehatan Fisik

Kesehatan fisik penting untuk dapat menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit. Bahkan perusahaan akan dibebani pengeluaran biaya perawatan yang cukup besar.

- 4) Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan.

Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu

5) Umur

Umur harus mendapat perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerja juga diatur oleh undang -undang perburuhan. Karyawan muda pada umumnya mempunyai fisik yang lebih kuat, dinamis, dan kreatif, tetapi cepat bosan, kurang bertanggungjawab, cenderung absensi, dan turnover-nya tinggi. Karyawan yang umurnya tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar, serta absensi dan turnover-nya rendah.

6) Kerja Sama

Kerja sama harus diperhatikan dalam proses seleksi, karena kesediaan kerja sama, baik vertikal maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan, asalkan kerja sama itu sifatnya positif serta berasaskan kemampuan.

7) Kejujuran

Kejujuran merupakan kualifikasi seleksi yang sangat penting karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang.

8) Inisiatif dan Kreatif

Hal ini merupakan kualifikasi seleksi yang penting karena inisiatif dan kreativitas dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### 9) Kedisiplinan

Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan perusahaan”.

#### **d. Syarat-syarat Seleksi**

Efektivitas fungsi seleksi sangat ditentukan oleh beberapa syarat penting, dan bahkan tergantung pada informasi yang diperoleh dari syarat-syarat tersebut. Informasi-informasi yang diperoleh melalui syarat-syarat tersebut akan dijadikan masukan bagi seorang manajer dalam mengambil keputusan penerimaan dan penempatan seorang pekerja. Menurut Sastrohadiwirjo (2016:161), “syarat-syarat seleksi meliputi:

- 1) Seleksi harus berpedoman sesuai standar perusahaan
- 2) Seleksi harus memperhatikan kelengkapan administrasi
- 3) Bagian penyeleksi harus memperhatikan latar belakang pengalaman dari calon karyawan
- 4) Bagian penyeleksi harus memperhatikan sikap dari calon karyawan.
- 5) Seleksi harus dilakukan secara objektif dan jujur serta menghindari rekomendasi internal perusahaan.
- 6) Bagian penyeleksi tenaga kerja harus professional”.

#### **e. Indikator Seleksi**

Menurut Mathis (2015:264), “indikator-indikator seleksi adalah sebagai berikut:

- 1) Tes Tertulis

Tes tertulis adalah tes yang soal-soalnya harus dijawab peserta didik dengan memberikan jawaban tertulis.

2) Tes Kesehatan

Tes kesehatan adalah proses penerimaan pegawai atau karyawan baru untuk mendapat karyawan yang sehat secara fisik dengan cara melakukan tes kesehatan secara menyeluruh terhadap para calon karyawan.

3) Tes Wawancara

Tes wawancara adalah suatu jenis tahapan dalam seleksi kerja yang melibatkan percakapan antara pelamar/pencari kerja dengan pihak perwakilan dari organisasi yang mempekerjakan untuk melihat, apakah calon pekerja merupakan kandidat yang tepat atau tidak”.

Menurut Sastrohadiwirjo (2016:162), “indikator-indikator seleksi adalah sebagai berikut:

1) Proses Seleksi

Proses seleksi adalah Serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak

2) Referensi

Referensi seleksi adalah meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja, dan hal-hal lain yang dianggap penting dari pelamar”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel seleksi dalam penelitian ini adalah tes tertulis, tes kesehatan dan tes wawancara.

## **2. Pelatihan Kerja**

### **a. Pengertian Pelatihan Kerja**

Pelatihan kerja menurut Mangkuprawira (2013:135) adalah “sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan - tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan - tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif”.

Menurut Dessler (2015:280) bahwa “pelatihan kerja adalah proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya”. Selanjutnya pengertian pelatihan kerja secara sederhana didefinisikan oleh Pramudyo (2017:16) sebagai “Proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan pelatihan kerja dalam penelitian ini adalah, proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya.



## **b. Tujuan Pelatihan**

Tujuan diadakannya pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan perusahaan terhadap pegawai dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja pegawai sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Jadi sebelum melakukan pelatihan dan pengembangan akan dijelaskan terlebih dahulu tujuan perusahaan tersebut. Menurut Panggabean (2013:41) “tujuan dilakukan program pelatihan dan pengembangan adalah untuk kepentingan pegawai dan perusahaan.

### **1) Kepentingan pegawai:**

- a) Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan pegawai.
- b) Meningkatkan moral pegawai. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- c) Memperbaiki kinerja. Program pelatihan dan pengembangan dapat meminimalkan ketidakpuasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
- d) Membantu pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya.
- e) Peningkatan karier pegawai. Peluang ini menjadi besar karena keterampilan dan keahlian mendukung untuk bekerja lebih baik.
- f) Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima pegawai.

## 2) **Kepentingan perusahaan:**

- a) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- b) Penghematan. Dengan pelatihan dan pengembangan diharapkan pegawai dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
- c) Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan.
- d) Memperkuat komitmen pegawai”.

Perusahaan yang gagal menyediakan pelatihan dan pengembangan akan kehilangan pegawai yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk kemajuan karier mereka. Dengan tujuan dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan ini menggambarkan bahwa peranan program ini sangat penting bagi perkembangan pegawai dan perusahaan itu sendiri.

### **c. Manfaat dan Pentingnya Pelatihan**

Menurut Dessler (2015:284), “Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Sedangkan pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Pengembangan lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan perusahaan jangka panjang”.

Menurut Rivai (2014:94), “manfaat program pelatihan bagi suatu perusahaan/organisasi sangat penting untuk :

1) Pegawai baru

Pegawai baru tersebut belum mempunyai kemampuan sesuai dengan persyaratan yang dilakukan, oleh karena itu diperlukan pelatihan dengan tujuan agar dapat memberikan kemampuan pada pegawai tersebut.

2) Perubahan teknologi

Perubahan teknologi akan mengubah suasana kerja dalam organisasi. Artinya akan ada suatu pekerjaan yang mengharuskan penguasaan teknologi baru. Hal ini akan mempengaruhi susunan pegawai suatu organisasi/perusahaan disebabkan tidak adanya pegawai yang menguasai teknologi baru tersebut, dengan demikian diperlukan pelatihan.

3) Mutasi

Pendidikan dan pelatihan diperlukan jika ada mutasi dalam artian dipindahtugaskan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya (bukan hanya pindah tempat untuk menduduki jabatan baru, melainkan belum cukup bekal untuk menduduki jabatan baru tersebut). Mutasi penting dilakukan karena mutasi akan menghilangkan kejenuhan atau kebosanan bagi pegawai. Dengan adanya mutasi, maka pegawai akan memiliki banyak kemampuan dan keahlian sekaligus memberikan suasana baru bagi kerja pegawai.

#### 4) Promosi

Dalam rangka promosi diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan, karena biasanya kemampuan seseorang yang akan dipromosi untuk menduduki posisi jabatan tertentu masih belum cukup. Dengan adanya promosi, maka pegawai berlomba - lomba untuk berbuat yang terbaik agar memperoleh promosi dari pimpinan. Agar organisasi berkembang maka organisasi/perusahaan harus melakukan promosi”.

#### **d. Metode Pelatihan**

Menurut Panggabean (2013:41), “ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

##### 1) *On the job training* (latihan sambil bekerja)

*On the job training* meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi beberap program yaitu:

- a) Program magang, menggabungkan pelatihan dan pengembangan pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas.
- b) Rotasi pekerjaan, karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.

c) *Coaching*, yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

2) *Off the job training* (latihan di luar jam bekerja)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Ada beberapa jenis metode pelatihan *Off the job training*, yaitu:

a) Pelatihan instruksi pekerjaan

Pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.

b) Pembelajaran terprogram

Suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.

c) Simulasi

Merupakan pelatihan yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

d) Studi kasus

Dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus

tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.

e) Seminar

Metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain”.

**e. Indikator Pelatihan**

Menurut Dessler (2015:285), “indikator pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dapat diukur melalui:

- 1) Isi pelatihan, yaitu apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan, dan apakah pelatihan itu *up to date*.
- 2) Metode pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
- 3) Sikap dan keterampilan instruktur, yaitu apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar”.

Menurut Panggabean (2013:45),”indikator pelatihan di dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Lama waktu pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.

- 2) Fasilitas pelatihan, yaitu apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan, dan apakah makanannya memuaskan”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel pelatihan kerja dalam penelitian ini adalah isi pelatihan, metode pelatihan dan sikap dan keterampilan instruktur.

## B. Penelitian Sebelumnya

**Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya**

No	Peneliti	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil penelitian
1	Kayanti (2016)	Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Riau Kepri Cabang Teluk Kuantan.	Rekrutmen	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Potale (2016)	Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulutgo.	Rekrutmen Dan Seleksi	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Sugiarti (2016)	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Padma Ardyta Aktuarial Jakarta.	Pelatihan	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Jolaosho (2018)	<i>The Effect of Recruitment and Selection Process on Job Performance in Telecommunication Industry in Nigeria: An Assessment of MTN Customer</i>	Rekrutmen Dan Seleksi	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

		<i>Service Centre Abeokuta.</i>				
5	Omari (2016)	<i>Impact of recruitment and selection on performance of the public water utilities in Tanzania.</i>	Rekrutmen Dan Seleksi	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Oaya (2017)	<i>Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employees' Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria.</i>	Rekrutmen Dan Seleksi	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Diolah Penulis 2019

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yaitu menjelaskan tentang bagaimana pertautan teori-teori yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yang ingin diteliti, yaitu variabel bebas dengan variabel terikat.

#### 1. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2015:78), “penarikan (rekrutmen) pegawai adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Selanjutnya menurut Hasibuan (2015:78) 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 Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis (2015:261), seleksi adalah “proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Seleksi dapat dikonseptualisasikan baik memilih cocok atau menolak calon karyawan atau kombinasi keduanya. Seleksi melibatkan memilih pelamar yang paling cocok (*best-guest*) yang memenuhi persyaratan untuk pekerjaan tertentu sehingga semboyan daripada *The Right Man On The Right Place* akan menjadi kenyataan. Selanjutnya menurut Mathis (2015:261) Pelaksanaan seleksi yang tepat akan berdampak terhadap kinerja karyawan, karena dengan proses seleksi yang tepat akan menghasilkan karyawan yang diterima sesuai sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan memiliki kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan sehingga kinerja karyawan meningkat”.

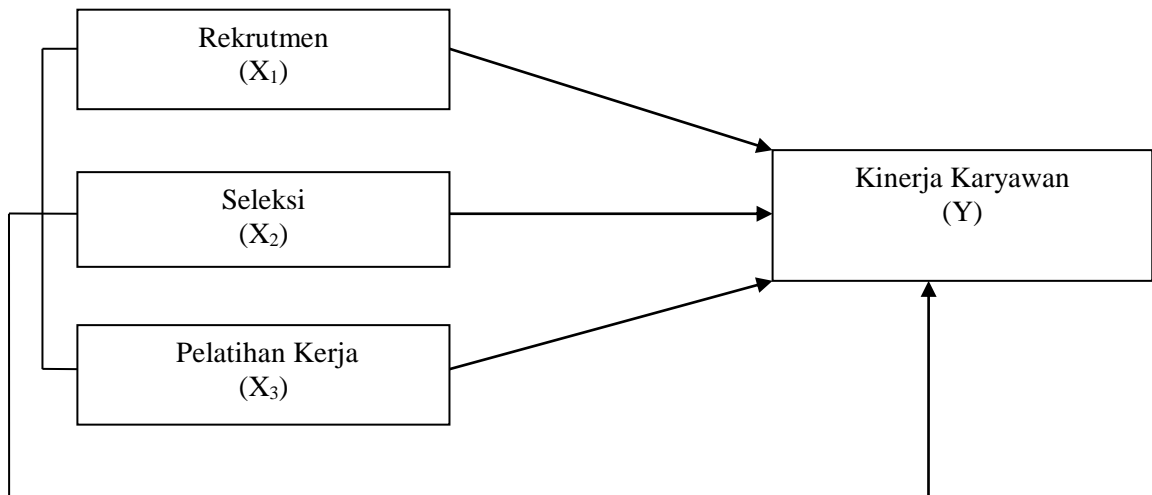
## **3. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Dessler (2015:280), pelatihan kerja adalah “proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Selanjutnya menurut Dessler (2015:280) Pemberian program pelatihan yang efektif akan dapat memperbaiki sikap kerja karyawan menjadi terampil, ahli dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik melalui pelatihan karyawan, kesempatan untuk meningkatkan kinerja karyawan semakin besar”.

#### **4. Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2015:90), “Rekrutmen adalah 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 Mathis (2015:261), “Pelaksanaan seleksi yang tepat akan berdampak terhadap kinerja karyawan, karena dengan proses seleksi yang tepat akan menghasilkan karyawan yang diterima sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan memiliki kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan sehingga kinerja karyawan meningkat. Pemberian program pelatihan yang efektif akan dapat memperbaiki sikap kerja karyawan menjadi terampil, ahli dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik melalui pelatihan karyawan, kesempatan untuk meningkatkan kinerja karyawan semakin besar”.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan maka model kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

Sumber : Diolah Penulis 2019

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka konseptual, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.
2. Diduga seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.
3. Diduga pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.

4. Diduga rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Menurut Rusiadi (2014:12), “penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih”.

#### B. Lokasi dan Waktu Penelitian

##### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan, Jln Gatot Subroto, Sei Sikambang B, Medan Sungal, Sumatera Uara 20118.

##### 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											
		April 2019			Mei 2019			Juni 2019			Juli 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 3 (tiga) variabel bebas yaitu: variabel bebas yaitu rekrutmen ( $X_1$ ), seleksi ( $X_2$ ) dan pelatihan kerja ( $X_3$ ), 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	Deskripsi	Skala
Rekrutmen ( $X_1$ )	Suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja.  (Hasibuan, 2015:78)	1. Kebijakan 2. Prosedur 3. Metode  (Hasibuan, 2015:89)	1. Rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. 2. Serangkaian aksi yang spesifik, tindakan atau operasi yang harus dijalankan atau dieksekusi dengan cara yang baku agar selalu memperoleh hasil yang sama dari keadaan yang sama. 3. Cara teratur yang digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai dengan yang dikehendaki, cara kerja yang bersistem untuk memudahkan pelaksanaan suatu kegiatan guna mencapai tujuan yang ditentukan	Skala likert
Seleksi ( $X_2$ )	Proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.  (Mathis, 2015:261).	1. Tes tertulis 2. Tes kesehatan 3. Tes wawancara.  (Mathis, 2015:264)	1. Tes yang soal-soalnya harus dijawab peserta didik dengan memberikan jawaban tertulis. 2. Proses penerimaan pegawai atau karyawan baru untuk mendapat karyawan yang sehat secara fisik dengan cara melakukan tes kesehatan secara menyeluruh terhadap para calon karyawan. 3. Suatu jenis tahapan dalam seleksi kerja yang melibatkan	Skala likert

			percakapan antara pelamar/pencari kerja dengan pihak perwakilan dari organisasi yang mempekerjakan untuk melihat, apakah calon pekerja merupakan kandidat yang tepat atau tidak.	
Pelatihan Kerja (X <sub>3</sub> )	Proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya.  (Dessler, 2015:280).	1. Isi pelatihan 2. Metode pelatihan 3. Sikap dan keterampilan instruktur  (Dessler, 2015:285)	1. Isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan, dan apakah pelatihan itu <i>up to date</i> . 2. Metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan. 3. Instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.	Skala likert
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.  (Mangkunegara, 2015:89)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu  (Mangkunegara, 2015:99)	1. Tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. 2. jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah jumlah unit kerja atau jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan. 3. Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awalyang diinginkan.	Skala likert

Sumber: Penulis (2019)

#### D. Populasi dan Sampel/ Jenis dan Sumber Data

##### 1. Populasi

Menurut Rusiadi (2014:30), “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan sebanyak 43 karyawan”.

## **2. Sampel**

Menurut Rusiadi (2014:30), “Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Pada penelitian ini penulis melakukan teknik penarikan sampel secara *Non Probability Sampling* yaitu dengan menggunakan *sampling* sensus atau *sampling* jenuh karena seluruh populasi dijadikan sampel apabila populasi dibawah 100. Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 43 karyawan/responden”.

## **3. Jenis Data**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden yang ada dilokasi penelitian. Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar kuesioner dan wawancara langsung kepada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan. Data sekunder adalah data yang sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum.

## **4. Sumber Data**

Sumber data di dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam rangka melakukan analisis terhadap pembuktian jawaban sementara atau hipotesis dari permasalahan yang dikemukakan, maka metode pengumpulan data yang penulis lakukan adalah



metode angket (kuesioner) yaitu melakukan pembagian kuesioner untuk diisi karyawan secara objektif.

## **F. Teknik Analisis Data**

### **1. Uji Kualitas Data**

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

#### **a. Uji Validitas**

Menurut Rusiadi (2014:106), “Uji validitas yaitu sejauh mana suatu alat ukur tepat dalam mengukur suatu data, dengan kata lain apakah alat ukur yang dipakai memang mengukur sesuatu yang ingin diukur. Uji validitas setiap pertanyaan lebih besar ( $>$ ) 0,30 maka butir pertanyaan dianggap valid”.

#### **b. Uji Realibilitas (kehandalan)**

Menurut Rusiadi (2014:107), “Uji reliabilitas yaitu suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila diukur beberapa kali dengan alat ukur yang sama. Realibilitas dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih besar ( $>$ ) 0,60”.

### **2. Uji Asumsi Klasik**

Menurut Rusiadi (2014:148), “pengujian asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan yang terdiri dari uji

normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Uji Normalitas

Menurut Rusiadi (2014:149), Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

1) Uji Histogram

Menurut Rusiadi (2014:149), “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”.

2) Uji PP Plot

Menurut Rusiadi (2014:151), “Normal P-P Plot dari *standart dizednresidual cumulative probability*. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal, maka data dikatakan normal”.

3) Uji Kolmogorov-Sminov

Menurut Rusiadi (2014:152), “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 Rusiadi (2014:154), “Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Nilai umum yang bisa dipakai adalah *Tolerance* > 0,1 atau *VIF* < 10, maka tidak terjadi multikolinieritas”.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Rusiadi (2014:157), “Heterokedasitas digunakan untuk melihat terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar dibawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedasitas”.

### 3. Regresi Linier Berganda

Metode analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui berapa besar pengaruh variabel bebas (rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Data diolah secara statistik untuk keperluan analisis dan pengujian hipotesis dengan menggunakan alat bantu program *SPSS for windows*”.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan (*Dependent Variabel*)

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien Regresi Berganda (*Multiple Regression*)

X<sub>1</sub> = Rekrutmen (*Independent Variabel*)

X<sub>2</sub> = Seleksi (*Independent Variabel*)

X<sub>3</sub> = Pelatihan Kerja (*Independent Variabel*)

$\epsilon$  = Error term

#### 4. Uji Hipotesis

##### a. Uji Simultan (Uji F)

Menurut Rusiadi (2014:214), “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)

Menurut Rusiadi (2014:215), “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 ( $\text{Sig} > \alpha 0,05$ ).

### **5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Menurut Rusiadi (2014:215), “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”.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Objek Penelitian**

###### **a. Sejarah Singkat PT Bank Rakyat Indonesia (Persero)**

BRI telah berdiri di Indonesia pada tahun 1895 dan terletak di Purwokerto, Jawa Tengah, oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja. Purwokerto merupakan penerus ibu kota Karesidenan Banyumas, dan kemudian pendopo Si Panji beralih tempat dari Kota Banyumas ke Kota Purwokerto. Kota ini memiliki peran yang berfungsi dalam sejarah perbankan di Indonesia. Selain itu, kota ini juga berperan dalam perjuangannya untuk mempertahankan kemerdekaan Indonesia. Banyak monument-monumen pelajar yang telah berjasa dalam perjuangan kemerdekaan RI. Simak juga sejarah Bank Islam di Indonesia. Sedangkan Raden Bei Aria Wirjaatmadja, pendiri BRI, adalah keturunan asli dari kota Banyumas yang berbakti dan dipercaya oleh kolonial Belanda.

Maka untuk membantu pengoperasian rakyat Indonesia, Bank Rakyat Indonesia (BRI) pun dibangun. BRI berawal dengan nama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden atau “Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto”. Bank ini merupakan suatu lembaga keuangan yang berfungsi untuk melayani masyarakat Indonesia atau orang-orang pribumi. Resminya, lembaga ini berdiri pada tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI hingga sekarang.

b. Visi dan Misi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero)

1) Visi

Menjadi *The Most Valuable Bank* di Asia Tenggara dan *Home to the Best Talent*.

2) Misi

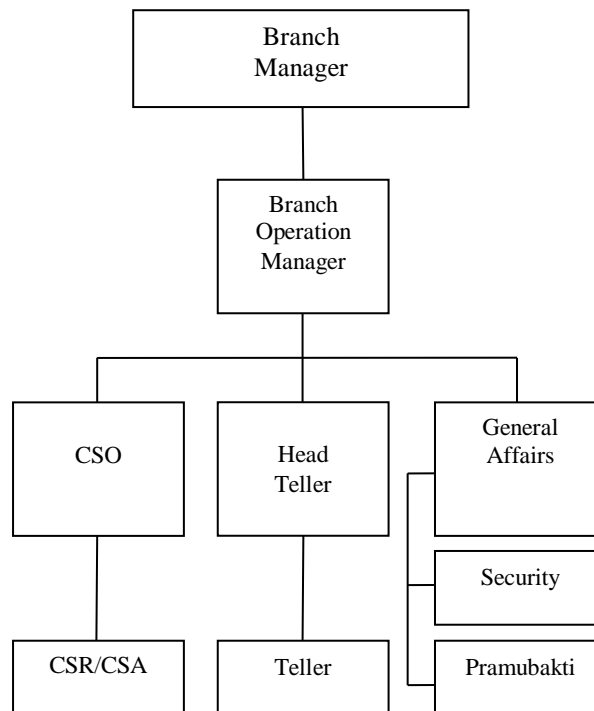
a) BRI senantiasa melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada segmen mikro, kecil, dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.

b) BRI senantiasa memberikan pelayanan prima dengan memberikan fokus kepada nasabah melalui sumber daya manusia yang profesional serta memiliki budaya dengan basis kinerja (*performance-driven-culture*), teknologi informasi yang handal dan *future ready*, dan jaringan kerja konvensional maupun digital yang produktif. Hal ini dilakukan melalui penerapan prinsip operational dan *risk management excellence*.

c) BRI senantiasa memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada para pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan memberikan perhatian pada prinsip keuangan berkelanjutan dan praktik *Good Corporate Governance* yang sangat baik

**2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan**

Struktur organisasi pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan**

*Sumber : PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan (2019)*

Berikut ini adalah uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari setiap posisi jabatan yang ada di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan, yaitu:

a. *Branch Manager*

- 1) Memimpin dan mengelola seluruh kegiatan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk cabang wilayah kerjanya dan bekerja sama dengan seluruh pegawai untuk mencapai laba yang diinginkan.
- 2) Mengelola dan mengembangkan bisnis mobilisasi dana dan jasa-jasa perbankan lainnya, memantau hasil-hasilnya dan memecahkan masalah yang timbul pada cabang yang dipimpinnya.
- 3) Menjamin terlaksananya pelayanan perbankan operasional dicabang yang dipimpinnya.



- 4) Menetapkan tujuan-tujuan, anggaran dan rencana kegiatan pada cabang wilayah kerjanya.
- 5) Menjamin tercapainya laba yang diinginkan dan keberhasilan keuangan pada cabang yang dipimpinnya.
- 6) Menjamin bahwa seluruh transaksi yang disetujui telah sah dan sesuai dengan wewenangnya.

b. *Branch Operation Manager*

Bertanggung jawab dalam operasional cabang, termasuk *general affairs, cash & cleaning dan channel operations*.

c. *General Affairs (GA)*

- 1) Mengadakan, menyiapkan dan menata seluruh kebutuhan barang-barang/jasa dari perusahaan.
- 2) Mengatur ekspedisi surat-surat dan dokumen keluar.
- 3) Menangani kegiatan-kegiatan yang sifatnya rutin dari bank.
- 4) Membuat laporan persediaan amortisasi atas aktiva tetap bank.
- 5) Membuat laporan persediaan barang untuk pimpinan.
- 6) Menangani administrasi penggajian.
- 7) Melaksanakan pemeliharaan benda-beda jaminan yang dikuasai oleh bank.

d. *CSO (Customer Service Officer)*

*Officer* pada cabang spoke yang melakukan kegiatan-kegiatan *customer service representative* serta melakukan kegiatan lain seperti menerima dan memverifikasikan aplikasi kredit konsumen ritel, juga

menerima dokumen-dokumen *trade service*, mengunjungi nasabah kredit dan nasabah dana serta mengadakan administrasi jumlah ATM Mandiri.

e. *Head Teller*

*Officer* pada cabang spoke yang melakukan approval untuk penarikan tunai diatas wewenang teller, mengatur saldo kas cabang saat operasi, melakukan verifikasi, transaksi teller, memastikan tersedianya uang tunai di cabang sesuai unuit yang ditentukan, memastikan keamanan seluruh uang tunai milik cabang serta mengadministrasikannya dan bertanggung jawab blanko surat berharga juga menyimpan uang tunai di akhir hari bersama pejabat lainnya kedalam valult dengan cara dual custody, menentukan kurs jual beli valuta asing yang berlaku di cabang, serta bertanggung jawab atas pengisian uang ke dalam mesin ATM yang berada dalam tanggung jawab cabang, khususnya untuk cabang yang ada pada cab Hub (*Retail Outlet*) *Head Teller* bertugas mengadministrasikan uang kas untuk cabang spoke di cabang Hub area.

f. *Teller*

Pelaksana pada cabang yang memproses transaksi tunai dan non tunai termasuk warkat-warkat dari kotak warkat, mencetak laporan-laporan transaksi teller bersama-sama Head Teller, melakukan pengisian uang pada ATM serta melakukan Posting warkat-warkat dari kotak warkat.

g. *Customer Service Retail (CSR)*

Pelaksana pada cabang spoke yang melakukan kegiatan customer service seperti membuka, memelihara dan menutup kartu ATM, mengadministrasikan dan menerbitkan refrensi bank, melakukan posting

terhadap biaya harian kantor cabang serta mempromosikan dan menjual berbagai produk PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dan bertanggung jawab kepada CSO.

h. *Security*

Menyelenggarakan keamanan dan ketertiban dilingkungan /kawasan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

i. *Pramubakti*

Membantu pengarsipan, menjaga kebersihan dan inventarisasi dokumen PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

### 3. 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	22	51.2	51.2	51.2
Perempuan	21	48.8	48.8	100.0
Total	43	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan yang menjadi responden adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 22 orang atau sebesar 51.2% dari total responden.

## b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

**Tabel 4.2**  
**Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30 Tahun	4	9.3	9.3	9.3
31-40 Tahun	10	23.3	23.3	32.6
41-50 Tahun	13	30.2	30.2	62.8
51-58 Tahun	16	37.2	37.2	100.0
Total	43	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan yang menjadi responden berusia 51 - 58 tahun, yaitu sebanyak 16 orang atau sebesar 37.2% dari total responden.

## c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.

**Tabel 4.3**  
**Pendidikan Terakhir**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	4	9.3	9.3	9.3
S1	20	46.5	46.5	55.8
S2	2	4.7	4.7	60.5
SMA	17	39.5	39.5	100.0
Total	43	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan yang menjadi responden memiliki pendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 20 orang atau sebesar 46.5% dari total responden.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.

**Tabel 4.4**  
**Masa Kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5 Tahun	14	32.6	32.6	32.6
11-15 Tahun	7	16.3	16.3	48.8
16-20 Tahun	4	9.3	9.3	58.1
6-10 Tahun	18	41.9	41.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan yang menjadi responden memiliki masa kerja 6 - 10 tahun yaitu sebanyak 18 orang atau sebesar 41.9% dari total responden.

#### 4. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini 3 (tiga) variabel bebas yaitu rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Dalam penyebaran angket, masing-masing butir pernyataan dari setiap variabel harus di isi oleh responden yang berjumlah 43 orang. Adapun jawaban-jawaban dari responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel-tabel berikut:

**Tabel 4.5 Kriteria Penilaian Pernyataan Responden**

No	Score Mean	Kriteria
1	0 – 1,9	Sangat Buruk
2	2 – 2,9	Buruk
3	3 – 3,9	Cukup Baik
4	4 – 4,9	Baik
5	5	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono (2016)

Adapun jawaban-jawaban dari responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel-tabel berikut:

**a. Variabel X<sub>1</sub> (Rekrutmen)**

Variabel rekrutmen (X<sub>1</sub>) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yang terdiri dari kebijakan (X<sub>1.1</sub>), prosedur (X<sub>1.2</sub>) dan metode (X<sub>1.3</sub>). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.6 s/d Tabel 4.8.

**Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kebijakan (X<sub>1.1</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Perusahaan sudah menjalankan proses rekrutmen yang sesuai kebijakan perusahaan		Perusahaan merekrut karyawan sesuai dengan kriteria jabatan yang dibutuhkan perusahaan		Perusahaan melakukan proses tes penerimaan karyawan yang sesuai dengan kebijakan yang ada	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	10	23.3	6	14.0	10	23.3
Ragu-ragu	20	46.5	19	44.2	21	48.8
Setuju	12	27.9	18	41.9	9	20.9
Sangat Setuju	1	2.3	-	-	3	7.0
Total	43	100	43	100	43	100
Mean	3.0930		3.2791		3.1163	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.6 indikator kebijakan direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item perusahaan sudah menjalankan proses rekrutmen yang sesuai kebijakan perusahaan, sebanyak 20 responden (46,5%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,09. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan sudah menjalankan proses rekrutmen yang sesuai kebijakan perusahaan.
2. Untuk item perusahaan merekrut karyawan sesuai dengan kriteria jabatan yang dibutuhkan perusahaan, sebanyak 19 responden (44,2%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,27. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank

Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan merekrut karyawan sesuai dengan kriteria jabatan yang dibutuhkan perusahaan.

- Untuk item perusahaan melakukan proses tes penerimaan karyawan yang sesuai dengan kebijakan yang ada, sebanyak 21 responden (48,8%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,11 Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan melakukan proses tes penerimaan karyawan yang sesuai dengan kebijakan yang ada.

**Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Indikator Prosedur (X<sub>1.2</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Perusahaan tidak ada memungut biaya selama proses rekrutmen berjalan		Perusahaan tidak mengenakan biaya kepada karyawan selama proses rekrutmen berlangsung		Perusahaan merekrut karyawan sesuai dengan kriteria terbaik	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	8	18.6	5	11.6	10	23.3
Ragu-ragu	13	30.2	19	44.2	14	32.6
Setuju	20	46.5	13	30.2	19	44.2
Sangat Setuju	2	4.7	6	14.0	-	-
Total	43	100	43	100	43	100
Mean	3.3721		3.4651		3.2093	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.7 indikator prosedur direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item perusahaan tidak ada memungut biaya selama proses rekrutmen berjalan, sebanyak 20 responden (46,5%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,37. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan tidak ada memungut biaya selama proses rekrutmen berjalan.

2. Untuk item perusahaan tidak mengenakan biaya kepada karyawan selama proses rekrutmen berlangsung, sebanyak 19 responden (44,2%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,46. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan tidak mengenakan biaya kepada karyawan selama proses rekrutmen berlangsung.
3. Untuk item perusahaan merekrut karyawan sesuai dengan kriteria terbaik, sebanyak 19 responden (44,2%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,20. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan merekrut karyawan sesuai dengan kriteria terbaik.

**Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Indikator Metode (X<sub>1.3</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Perusahaan selalu menyediakan yang cukup saat penerimaan calon karyawan		Perusahaan memberikan waktu yang tepat untuk setiap tahapan seleksi penerimaan karyawan		Perusahaan memberikan informasi perekrutan secara terbuka	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	10	23.3	8	18.6	8	18.6
Ragu-ragu	14	32.6	13	30.2	13	30.2
Setuju	19	44.2	21	48.8	19	44.2
Sangat Setuju	-	-	1	2.3	3	7.0
Total	43	100	43	100	43	100
Mean	3.2093		3.3488		3.3953	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.8 indikator metode direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item perusahaan selalu menyediakan yang cukup saat penerimaan calon karyawan, sebanyak 19 responden (44,2%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,20. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia



(Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan selalu menyediakan yang cukup saat penerimaan calon karyawan.

2. Untuk item perusahaan memberikan waktu yang tepat untuk setiap tahapan seleksi penerimaan karyawan, sebanyak 21 responden (48,8%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,34. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan memberikan waktu yang tepat untuk setiap tahapan seleksi penerimaan karyawan.
3. Untuk item perusahaan memberikan informasi perekrutan secara terbuka, sebanyak 19 responden (44,2%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,39. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan memberikan informasi perekrutan secara terbuka.

**b. Variabel X<sub>2</sub> (Seleksi)**

Variabel seleksi ( $X_2$ ) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yang terdiri dari tes tertulis ( $X_{2.1}$ ), tes kesehatan ( $X_{2.2}$ ) dan tes wawancara ( $X_{2.3}$ ). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.9 s/d Tabel 4.11.

**Tabel 4.9 Penilaian Responden Terhadap Indikator Tes Tertulis (X<sub>2.1</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Perusahaan melaksanakan materi dalam tes tertulis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditawarkan		Perusahaan melaksanakan tes tertulis secara efektif		Perusahaan melaksanakan tes tertulis yang sesuai dengan standar perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	4	9.3	8	18.6	6	14.0
Tidak Setuju	6	14.0	8	18.6	4	9.3
Ragu-ragu	3	7.0	2	4.7	4	9.3
Setuju	8	18.6	6	14.0	6	14.0
Sangat Setuju	22	51.2	19	44.2	23	53.5
Total	43	100	43	100	43	100
Mean	3.8837		3.4651		3.8372	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.9 indikator tes tertulis direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item perusahaan melaksanakan materi dalam tes tertulis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditawarkan, sebanyak 22 responden (51,2%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 3,88. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan melaksanakan materi dalam tes tertulis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditawarkan.
2. Untuk item perusahaan melaksanakan tes tertulis secara efektif, sebanyak 19 responden (44,2%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 3,46. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan melaksanakan tes tertulis secara efektif.
3. Untuk item perusahaan melaksanakan tes tertulis yang sesuai dengan standar perusahaan, sebanyak 23 responden (53,5%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 3,83. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank

Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan melaksanakan tes tertulis yang sesuai dengan standar perusahaan.

**Tabel 4.10 Penilaian Responden Terhadap Indikator Tes Kesehatan (X<sub>2.2</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Perusahaan melaksanakan tes kesehatan terhadap penerimaan calon karyawan di perusahaan		Perusahaan melaksanakan tes kesehatan dengan tepat		Perusahaan mempunyai catatan kesehatan yang baik terhadap setiap calon karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	4	9.3	15	34.9	12	27.9
Ragu-ragu	6	14.0	2	4.7	14	32.6
Setuju	20	46.5	5	11.6	8	18.6
Sangat Setuju	13	30.2	21	48.8	9	20.9
Total	43	100	43	100	43	100
Mean	3.9767		3.7442		3.3256	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.10 indikator tes kesehatan direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item perusahaan melaksanakan tes kesehatan terhadap penerimaan calon karyawan di perusahaan, sebanyak 20 responden (46,5%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,97. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan Medan cukup baik mengenai perusahaan melaksanakan tes kesehatan terhadap penerimaan calon karyawan di perusahaan.
2. Untuk item perusahaan melaksanakan tes kesehatan dengan tepat, sebanyak 21 responden (48,8%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 3,74. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan melaksanakan tes kesehatan dengan tepat.

3. Untuk item perusahaan mempunyai cacatan kesehatan yang baik terhadap setiap calon karyawan, sebanyak 14 responden (32,6%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,32 Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan mempunyai cacatan kesehatan yang baik terhadap setiap calon karyawan.

**Tabel 4.11 Penilaian Responden Terhadap Indikator Tes Wawancara (X<sub>2.3</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Perusahaan memberikan pertanyaan kepada pewawancara yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditawarkan		Perusahaan melakukan wawancara dengan calon karyawan dengan tepat		Perusahaan memberikan tes wawancara kepada setiap calon karyawan tanpa membedakannya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	8	18.6	8	18.6	9	20.9
Ragu-ragu	12	27.9	14	32.6	16	37.2
Setuju	14	32.6	13	30.2	8	18.6
Sangat Setuju	9	20.9	8	18.6	10	23.3
Total	43	100	43	100	43	100
Mean	3.5581		3.4884		3.4419	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.11 indikator tes wawancara direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item perusahaan memberikan pertanyaan kepada pewawancara yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditawarkan, sebanyak 14 responden (32,6%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,55. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan memberikan pertanyaan kepada pewawancara yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditawarkan.

2. Untuk item perusahaan melakukan wawancara dengan calon karyawan dengan tepat, sebanyak 14 responden (32,6%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,48. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai Perusahaan melakukan wawancara dengan calon karyawan dengan tepat.
3. Untuk item perusahaan memberikan tes wawancara kepada setiap calon karyawan tanpa membedakannya, sebanyak 16 responden (37,2%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,44. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan memberikan tes wawancara kepada setiap calon karyawan tanpa membedakannya.

**c. Variabel X<sub>3</sub> (Pelatihan Kerja)**

Variabel pelatihan kerja (X<sub>3</sub>) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yang terdiri dari isi pelatihan (X<sub>3.1</sub>), metode pelatihan (X<sub>3.2</sub>) dan sikap dan keterampilan instruktur (X<sub>3.3</sub>). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.12 s/d Tabel 4.14.

**Tabel 4.12 Penilaian Responden Terhadap Indikator Isi Pelatihan (X<sub>3.1</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Perusahaan memberikan isi pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan saya		Perusahaan memberikan isi pelatihan yang terbaru		Perusahaan memberikan tempo penyampaian materi pelatihan yang sesuai dengan harapan karyawan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	8	18.6	11	25.6	12	27.9
Ragu-ragu	11	25.6	19	44.2	14	32.6
Setuju	18	41.9	12	27.9	15	34.9
Sangat Setuju	6	14.0	1	2.3	2	4.7
Total	43	100	43	100	43	100
Mean	3.5116		3.0698		3.1628	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.12 indikator isi pelatihan direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item perusahaan memberikan isi pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan saya, sebanyak 18 responden (41,9%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,51. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan memberikan isi pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan saya.
2. Untuk item perusahaan memberikan isi pelatihan yang terbaru, sebanyak 19 responden (44,2%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,06. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan memberikan isi pelatihan yang terbaru.
3. Untuk item perusahaan memberikan tempo penyampaian materi pelatihan yang sesuai dengan harapan karyawan, sebanyak 15 responden (34,9%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,16. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan memberikan tempo penyampaian materi pelatihan yang sesuai dengan harapan karyawan.

**Tabel 4.13 Penilaian Responden Terhadap Indikator Metode Pelatihan (X<sub>3.2</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Perusahaan memberikan metode pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan karyawan		Perusahaan melakukan program pelatihan dengan bertahap		Perusahaan melakukan pelatihan diruang khusus yang terpisah dari tempat kerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	4.7	-	-	-	-
Tidak Setuju	12	27.9	8	18.6	8	18.6
Ragu-ragu	10	23.3	17	39.5	18	41.9
Setuju	15	34.9	8	18.6	8	18.6
Sangat Setuju	4	9.3	10	23.3	9	20.9
Total	43	100	43	100	43	100
Mean	3.1628		3.4651		3.4186	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.13 indikator metode pelatihan direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item Perusahaan memberikan metode pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan karyawan, sebanyak 15 responden (34,9%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,16. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai pegawai Perusahaan memberikan metode pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan karyawan.
2. Untuk item Perusahaan melakukan program pelatihan dengan bertahap, sebanyak 17 responden (39,5%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,46. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai Perusahaan melakukan program pelatihan dengan bertahap.
3. Untuk item Perusahaan melakukan pelatihan diruang khusus yang terpisah dari tempat kerja, sebanyak 18 responden (41,9%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,41 Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank

Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai Perusahaan melakukan pelatihan diruang khusus yang terpisah dari tempat kerja.

**Tabel 4.14 Penilaian Responden Terhadap Indikator Sikap Dan Keterampilan Instruktur (X<sub>3.3</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Perusahaan menyediakan instruktur yang dapat menyampaikan materi untuk mendorong karyawan dalam belajar		Perusahaan menyediakan instruktur yang dapat menyampaikan materi untuk mendorong karyawan dalam memberikan umpan balik		Perusahaan menyediakan lama waktu yang digunakan instruktur dalam menyampaikan materi pokok pelatihan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	9	20.9	4	9.3	4	9.3
Ragu-ragu	13	30.2	20	46.5	20	46.5
Setuju	16	37.2	17	39.5	16	37.2
Sangat Setuju	5	11.6	2	4.7	3	7.0
Total	43	100	43	100	43	100
Mean	3.3953		3.3953		3.4186	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.14 indikator sikap dan keterampilan instruktur direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item perusahaan menyediakan instruktur yang dapat menyampaikan materi untuk mendorong karyawan dalam belajar, sebanyak 13 responden (30,2%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,39. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan menyediakan instruktur yang dapat menyampaikan materi untuk mendorong karyawan dalam belajar.
2. Untuk item perusahaan menyediakan instruktur yang dapat menyampaikan materi untuk mendorong karyawan dalam memberikan umpan balik, sebanyak



20 responden (46,5%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,39. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan menyediakan instruktur yang dapat menyampaikan materi untuk mendorong karyawan dalam memberikan umpan balik.

3. Untuk item perusahaan menyediakan lama waktu yang digunakan instruktur dalam menyampaikan materi pokok pelatihan, sebanyak 20 responden (46,5%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,41. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan menyediakan lama waktu yang digunakan instruktur dalam menyampaikan materi pokok pelatihan.

#### **d. Variabel Y (Kinerja Karyawan)**

Variabel kinerja karyawan (Y) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yang terdiri dari kualitas (Y.1), kuantitas (Y.2) dan ketepatan waktu (Y.3). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.15 s/d Tabel 4.17.

**Tabel 4.15 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas (Y.1)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Perusahaan memperhatikan standar kualitas karyawan yang melebihi standar kualitas karyawan lain yang ada		Perusahaan memperhatikan karyawan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tidak terburu-buru		Perusahaan memperhatikan karyawan agar dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	6	14.0	14	32.6	10	23.3
Ragu-ragu	17	39.5	11	25.6	12	27.9
Setuju	20	46.5	14	32.6	12	27.9
Sangat Setuju	-	-	4	9.3	9	20.9
Total	43	100	43	100	43	100
Mean	3.3256		3.1860		3.4651	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.15 indikator kualitas direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item perusahaan memperhatikan standar kualitas karyawan yang melebihi standar kualitas karyawan lain yang ada, sebanyak 20 responden (46,5%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,32. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan memperhatikan standar kualitas karyawan yang melebihi standar kualitas karyawan lain yang ada.
2. Untuk item perusahaan memperhatikan karyawan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tidak terburu-buru, sebanyak 14 responden (32,6%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,18. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan memperhatikan

karyawan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tidak terburu-buru.

- Untuk item perusahaan memperhatikan karyawan agar dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab, sebanyak 12 responden (27,9%) menyatakan ragu-ragu dan setuju, dengan nilai rata-rata 3,46 Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan memperhatikan karyawan agar dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab.

**Tabel 4.16 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas (Y.2)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Perusahaan memperhatikan karyawan agar selalu bekerja sesuai dengan jumlah yang ditargetkan organisasi		Perusahaan selalu memperhatikan karyawan agar karyawan mampu bekerja sesuai dengan standart perusahaan		Perusahaan selalu memperhatikan karyawan agar karyawan selalu melaksanakan tugas sesuai dengan perintah pimpinan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	8	18.6	8	18.6	7	16.3
Ragu-ragu	21	48.8	13	30.2	11	25.6
Setuju	12	27.9	20	46.5	12	27.9
Sangat Setuju	2	4.7	2	4.7	13	30.2
Total	43	100	43	100	43	100
Mean	3.1860		3.3721		3.7209	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.16 indikator kuantitas direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item perusahaan memperhatikan karyawan agar selalu bekerja sesuai dengan jumlah yang ditargetkan organisasi, sebanyak 21 responden (48,8%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,18. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan memperhatikan

karyawan agar selalu bekerja sesuai dengan jumlah yang ditargetkan organisasi.

2. Untuk item perusahaan selalu memperhatikan karyawan agar karyawan mampu bekerja sesuai dengan standart perusahaan, sebanyak 20 responden (46,5%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,37. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan selalu memperhatikan karyawan agar karyawan mampu bekerja sesuai dengan standart perusahaan.
3. Untuk item perusahaan selalu memperhatikan karyawan agar karyawan selalu melaksanakan tugas sesuai dengan perintah pimpinan, sebanyak 13 responden (30,2%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 3,72 Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan selalu memperhatikan karyawan agar karyawan selalu melaksanakan tugas sesuai dengan perintah pimpinan.

**Tabel 4.17 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketepatan Waktu (Y.3)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Perusahaan selalu memperhatikan karyawan agar karyawan dapat bekerja sesuai standar waktu yang ditetapkan perusahaan		Perusahaan selalu memperhatikan karyawan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tetap waktu		Perusahaan selalu memperhatikan karyawan agar karyawan merasa puas apabila pekerjaan saya selesai dengan waktu yang tepat	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	8	18.6	8	18.6	6	14.0
Ragu-ragu	13	30.2	13	30.2	16	37.2
Setuju	20	46.5	19	44.2	17	39.5
Sangat Setuju	2	4.7	3	7.0	4	9.3
Total	43	100	43	100	43	100
Mean	3.3721		3.3953		3.4419	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.17 indikator ketepatan waktu direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item perusahaan selalu memperhatikan karyawan agar karyawan dapat bekerja sesuai standar waktu yang ditetapkan perusahaan, sebanyak 20 responden (46,5%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,37. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan selalu memperhatikan karyawan agar karyawan dapat bekerja sesuai standar waktu yang ditetapkan perusahaan.
2. Untuk item perusahaan selalu memperhatikan karyawan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tetap waktu, sebanyak 19 responden (44,2%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,39. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan selalu memperhatikan karyawan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tetap waktu.
3. Untuk item perusahaan selalu memperhatikan karyawan agar karyawan merasa puas apabila pekerjaan saya selesai dengan waktu yang tepat, sebanyak 17 responden (39,5%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,44 Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan cukup baik mengenai perusahaan selalu memperhatikan karyawan agar karyawan merasa puas apabila pekerjaan saya selesai dengan waktu yang tepat.

## 5. 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 4.18**  
**Uji Validitas (X<sub>1</sub>) 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	26.3953	18.197	<b>.503</b>	.802
Pernyataan X1.2	26.2093	18.550	<b>.516</b>	.801
Pernyataan X1.3	26.3721	18.001	<b>.476</b>	.805
Pernyataan X1.4	26.1163	18.105	<b>.464</b>	.807
Pernyataan X1.5	26.0233	17.738	<b>.490</b>	.804
Pernyataan X1.6	26.2791	17.301	<b>.630</b>	.786
Pernyataan X1.7	26.2791	17.301	<b>.630</b>	.786
Pernyataan X1.8	26.1395	17.551	<b>.579</b>	.793
Pernyataan X1.9	26.0930	18.420	<b>.395</b>	.816

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.18 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 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel rekrutmen dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

**Tabel 4.19**  
**Uji Validitas (X<sub>2</sub>) Seleksi**  
**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	28.8372	44.044	<b>.502</b>	.827
Pernyataan X2.2	29.2558	42.862	<b>.464</b>	.836
Pernyataan X2.3	28.8837	44.153	<b>.451</b>	.835
Pernyataan X2.4	28.7442	47.004	<b>.612</b>	.818
Pernyataan X2.5	28.9767	41.690	<b>.667</b>	.806
Pernyataan X2.6	29.3953	44.292	<b>.677</b>	.809
Pernyataan X2.7	29.1628	47.806	<b>.465</b>	.829
Pernyataan X2.8	29.2326	45.754	<b>.639</b>	.814
Pernyataan X2.9	29.2791	45.016	<b>.646</b>	.812

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.19 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 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel seleksi dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

**Tabel 4.20**  
**Uji Validitas (X<sub>3</sub>) Pelatihan 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 X3.1	26.4884	23.065	<b>.745</b>	.805
Pernyataan X3.2	26.9302	25.685	<b>.560</b>	.826
Pernyataan X3.3	26.8372	23.425	<b>.762</b>	.804
Pernyataan X3.4	26.8372	22.282	<b>.718</b>	.806
Pernyataan X3.5	26.5349	24.445	<b>.508</b>	.833
Pernyataan X3.6	26.5814	24.868	<b>.480</b>	.835
Pernyataan X3.7	26.6047	25.721	<b>.436</b>	.839
Pernyataan X3.8	26.6047	26.911	<b>.452</b>	.836
Pernyataan X3.9	26.5814	27.344	<b>.367</b>	.843

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.20 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 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel pelatihan kerja dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

**Tabel 4.21**  
**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	27.1395	24.742	<b>.710</b>	.825
Pernyataan Y.2	27.2791	23.206	<b>.628</b>	.828
Pernyataan Y.3	27.0000	23.333	<b>.558</b>	.837
Pernyataan Y.4	27.2791	25.111	<b>.573</b>	.835
Pernyataan Y.5	27.0930	24.086	<b>.663</b>	.826
Pernyataan Y.6	26.7442	24.100	<b>.477</b>	.847
Pernyataan Y.7	27.0930	24.896	<b>.556</b>	.836
Pernyataan Y.8	27.0698	25.590	<b>.445</b>	.847
Pernyataan Y.9	27.0233	24.452	<b>.607</b>	.831

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Dari tabel 4.21 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 9 (sembilan) 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 4.22**  
**Uji Reliabilitas (X<sub>1</sub>) Rekrutmen**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	9

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Dari tabel 4.22 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,818 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel rekrutmen adalah reliabel atau dikatakan handal.

**Tabel 4.23**  
**Uji Reliabilitas (X<sub>2</sub>) Seleksi**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	9

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Dari tabel 4.23 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,838 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel seleksi adalah reliabel atau dikatakan handal.

**Tabel 4.24**  
**Uji Reliabilitas (X<sub>3</sub>) Pelatihan Kerja**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	9

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Dari tabel 4.24 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,842 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah

disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel pelatihan kerja adalah reliabel atau dikatakan handal.

**Tabel 4.25**  
**Uji Reliabilitas (Y) Kinerja Karyawan**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	9

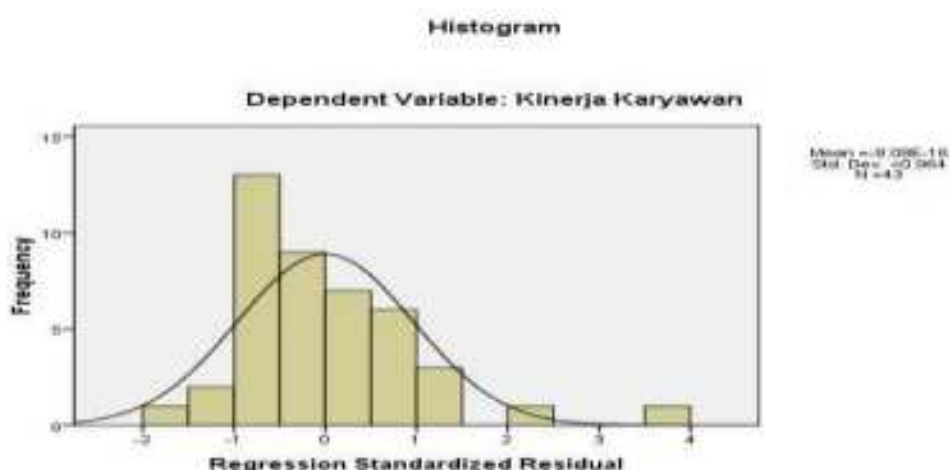
Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.25 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,850 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel kinerja karyawan adalah reliabel atau dikatakan handal.

## 6. Pengujian Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas data

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

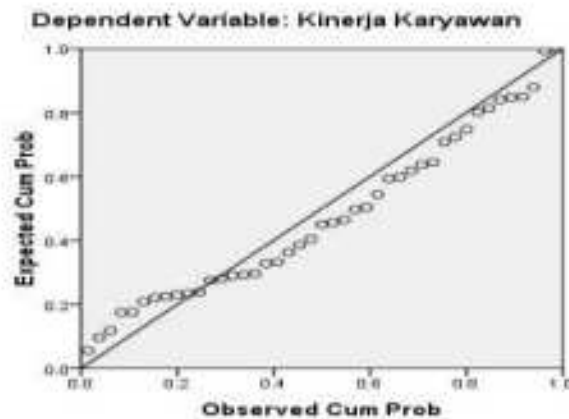


Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

**Gambar 4.2 Histogram Uji Normalitas**

Berdasarkan Gambar 4.2 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 4.3 PP Plot Uji Normalitas**

Berdasarkan Gambar 4.3 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 4.26**  
**Uji Normalitas One Sample Kolmogorov Smirnov Test**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		43
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.47301601
Most Extreme Differences	Absolute	.101
	Positive	.101
	Negative	-.096
Kolmogorov-Smirnov Z		.662
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		<b>.774</b>
a. Test distribution is Normal.		

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Pada tabel 4.26 di atas, dapat dilihat bahwa hasil pengolahan data tersebut, besar nilai signifikansi *kolmogorov Smirnov* sebesar 0,774 maka dapat disimpulkan data terdistribusi secara normal, dimana nilai signifikasinya lebih besar dari 0,05 ( $p = 0,774 > 0,05$ ).

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 4.27**  
**Uji Multikolinieritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.329	2.534	-.130	.897		
	<b>Rekrutmen</b>	.658	.154	4.286	.000	<b>.300</b>	<b>3.336</b>
	<b>Seleksi</b>	.150	.068	2.195	.034	<b>.605</b>	<b>1.654</b>
	<b>Pelatihan Kerja</b>	.216	.132	2.631	.011	<b>.291</b>	<b>3.439</b>

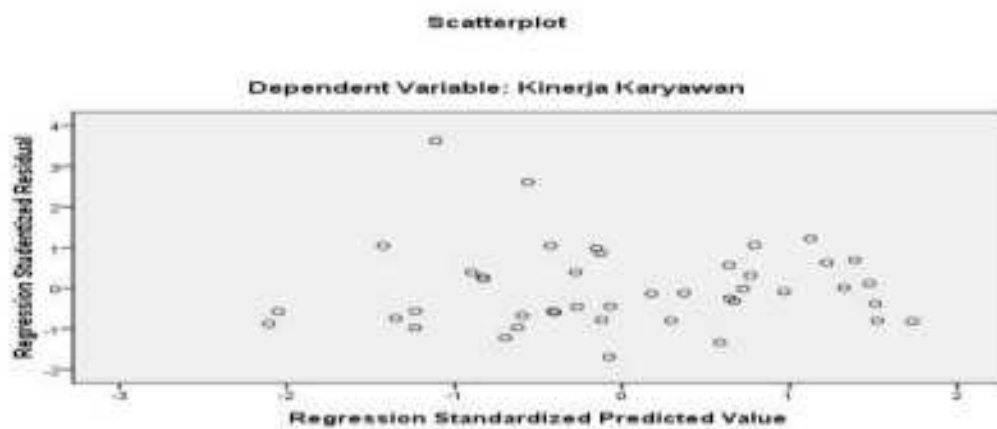
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.27 di atas dapat dilihat bahwa angka *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10 antara lain adalah rekrutmen  $3,336 < 10$ , seleksi  $1,654 < 10$  dan pelatihan kerja  $3,439 < 10$ , serta nilai *Tolerance* rekrutmen  $0,300 > 0,10$ , seleksi  $0,605 > 0,10$  dan pelatihan kerja  $0,291 > 0,10$  sehingga terbebas dari multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedasitas 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 heteroskedasitas.



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

**Gambar 4.4 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan gambar 4.4 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.

## 7. Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda bertujuan menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas. Rumus analisis regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

**Tabel 4.28**  
**Regresi Linier Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error			Tolerance	VIF	
1	<b>(Constant)</b>	<b>-.329</b>	2.534	-.130	.897		
	<b>Rekrutmen</b>	<b>.658</b>	.154	4.286	.000	.300	3.336
	<b>Seleksi</b>	<b>.150</b>	.068	2.195	.034	.605	1.654
	<b>Pelatihan Kerja</b>	<b>.216</b>	.132	2.631	.011	.291	3.439

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.28 tersebut diperoleh regresi linier berganda sebagai berikut  $Y = -0,329 + 0,658 X_1 + 0,150 X_2 + 0,216 X_3 + e$ .

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda adalah:

- a. Jika segala sesuatu pada variabel-variabel bebas dianggap nol maka nilai kinerja karyawan (Y) adalah sebesar -0,329 satuan.
- b. Jika terjadi peningkatan rekrutmen 1 satuan , maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,658 satuan.
- c. Jika terjadi peningkatan seleksi sebesar 1 satuan , maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,150 satuan.
- d. Jika terjadi peningkatan pelatihan kerja sebesar 1 satuan , maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,216 satuan.

## 8. Uji Hipotesis

### a. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F (uji simultan) dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya secara simultan. 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 4.29**  
**Uji Simultan**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1015.834	3	338.611	<b>51.412</b>	<b>.000<sup>a</sup></b>
	Residual	256.864	39	6.586		
	Total	1272.698	42			

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja, Seleksi, Rekrutmen

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.29 di atas dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 51,412 sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 2,85 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, seleksi dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 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 4.30**  
**Uji Parsial**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.329	2.534	-.130	.897		
	<b>Rekrutmen</b>	.658	.154	<b>4.286</b>	<b>.000</b>	.300	3.336
	<b>Seleksi</b>	.150	.068	<b>2.195</b>	<b>.034</b>	.605	1.654
	<b>Pelatihan Kerja</b>	.216	.132	<b>2.631</b>	<b>.011</b>	.291	3.439

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.30 diatas dapat dilihat bahwa:

- 1) Pengaruh rekrutmen 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 4,286 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,022 dan signifikan sebesar 0,000, sehingga  $t_{hitung} 4,286 > t_{tabel} 2,022$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka



Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2) Pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

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

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

$t_{hitung}$  sebesar 2,195 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,022 dan signifikan sebesar 0,034, sehingga  $t_{hitung} 2,195 > t_{tabel} 2,022$  dan signifikan  $0,034 < 0,05$ , maka

Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

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

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

$t_{hitung}$  sebesar 2,631 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,022 dan signifikan sebesar 0,011, sehingga  $t_{hitung} 2,631 > t_{tabel} 2,022$  dan signifikan  $0,011 < 0,05$ , maka

Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Analisis koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase besarnya variasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika determinasi ( $R^2$ ) semakin besar atau mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas semakin besar pengaruhnya terhadap variabel terikat.

**Tabel 4.31**  
**Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.893 <sup>a</sup>	.798	.783	2.56637

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja, Seleksi, Rekrutmen

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.31 di atas dapat diejelaskan sebagai berikut:

1. Besarnya angka *Adjusted R Square* 0,783 yang dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 78,3% kinerja karyawan dapat diperoleh dan dijelaskan oleh rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja. Sedangkan sisanya  $100\% - 78,3\% = 21,7\%$  dijelaskan oleh faktor lain atau variabel diluar model, seperti gaya kepemimpinan, upah dan lingkungan kerja dan lain-lain.
2. Nilai R sebesar 0.798 menunjukkan terdapat hubungan yang erat antara Rekrutemen, Seleksi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,286 dengan sig. 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 (satu) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan rekrutmen yang dilakukan oleh PT Bank Rakyat Indonesia

(Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan secara bersamaan sebesar 0,658 satuan. Dengan kata lain ketika rekrutmen di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan yang terdiri dari kebijakan, prosedur dan metode maka kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian Kayanti (2016), Potale (2016), Jolaosho (2018), Omari (2016) dan Oaya (2017), menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan telah terlaksana dan selanjutnya hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah yaitu Karyawan yang diterima tidak menggunakan sistem rekrutmen/ pedoman yang dikehendaki perusahaan. Karyawan yang di rekrutmen tidak spesifik dengan operasi yang harus dijalankan perusahaan. Karyawan yang di rekrutmen tidak sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan “telah terjawab.

## **2. Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seleksi di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,195 dengan sig. 0,034. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (dua) dalam penelitian

ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan seleksi yang dilakukan oleh PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan secara bersamaan sebesar 0,150 satuan. Dengan kata lain ketika seleksi di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan yang terdiri dari tes tertulis, tes kesehatan dan tes wawancara maka kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian Potale (2016), Jolaosho (2018) Omari(2016) dan Oaya (2017), menunjukkan bahwa “seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan telah terlaksana dan selanjutnya hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah yaitu Karyawan yang mengikuti ujian tertulis belum efektif. Karyawan yang mengikuti tes kesehatan belum tepat. Karyawan tidak menerima pertanyaan yang relevan dengan pekerjaannya ”telah terjawab.

### **3. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,631 dengan sig. 0,011.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 (tiga) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan pelatihan kerja yang dilakukan oleh PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan secara bersamaan sebesar 0,216 satuan. Dengan kata lain ketika pelatihan kerja di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan yang terdiri dari isi pelatihan, metode pelatihan dan sikap dan keterampilan instruktur maka kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian Sugiarti (2016), menunjukkan bahwa “pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan telah terlaksana dan selanjutnya hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah yaitu Karyawan yang mengikuti pelatihan tidak relevan dengan pekerjaan. Karyawan yang mengikuti pelatihan tidak mendapatkan metode pelatihan dengan benar sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya. Karyawan tidak terdorong untuk belajar dikarenakan sikap instruktur dalam menyampaikan materi “telah terjawab.

#### **4. Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji F yang bertanda positif dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 51,412 dengan sig. 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 (empat) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja yang dilakukan oleh PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan secara bersamaan. Dengan kata lain ketika rekrutmen yang terdiri dari kebijakan, prosedur dan metode. Seleksi yang terdiri dari tes tertulis, tes kesehatan dan tes wawancara, serta pelatihan kerja yang terdiri dari isi pelatihan, metode pelatihan dan sikap dan keterampilan instruktur bertambah maka kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan akan meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan telah terlaksana dan selanjutnya hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah yaitu karyawan yang diterima tidak menggunakan system rekrutmen/ pedoman yang dikehendaki, Karyawan yang di rekrutmen tidak spesifik dengan operasi yang harus dijalankan perusahaan. Karyawan yang di rekrutmen tidak sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan. “telah terjawab.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan. Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  variabel rekrutmen ( $X_1$ ) adalah 4,286 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,022 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,286 > 2,022$ ) dan nilai Sig.  $< 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ). Besarnya pengaruh dari rekrutmen ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,658, yang berarti setiap ada rekrutmen ( $X_1$ ), maka akan meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,658 satuan.
2. Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan. Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  variabel seleksi ( $X_2$ ) adalah 2,195 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,022 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,195 > 2,022$ ) dan nilai Sig.  $< 0,05$  ( $0,034 < 0,05$ ). Besarnya pengaruh dari seleksi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,150, yang berarti setiap ada seleksi ( $X_2$ ), maka akan meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,150 satuan.

3. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.

Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  variabel pelatihan kerja ( $X_3$ ) adalah 2,631 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,022 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,631 > 2,022$ ) dan nilai Sig.  $< 0,05$  ( $0,011 < 0,05$ ). Besarnya pengaruh dari pelatihan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,216, yang berarti setiap ada pelatihan kerja ( $X_3$ ), maka akan meningkatkan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,216 satuan.

4. Rekrutmen, seleksi dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan.

Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 51,412 dengan tingkat signifikan 0,000, lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  dengan tingkat signifikan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) adalah sebesar 3,23 = ( $51,412 > 2,85$ ).



## **B. Saran**

Adapun saran-saran yang dapat diberikan melalui hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Disarankan agar pimpinan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan untuk mempertahankan proses recrutmen yang tidak mengenakan biaya kepada karyawan selama proses recrutmen dan selanjutnya disarankan juga kepada perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan untuk memperhatikan proses rekrutmen yang tidak sesuai kebijakan perusahaan, dengan solusi yang harus dilakukan perusahaan yaitu PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan harus mengevaluasi sistem rekrutmennya, dengan memperhatikan penampilan dan intelektualitas dari para karyawan bukan hanya dari keluarga yang berada dilingkungan internal perusahaan.
2. Disarankan agar pimpinan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan untuk mempertahankan dalam melaksanakan tes kesehatan terhadap penerimaan calon karyawan di perusahaan dan selanjutnya disarankan juga kepada perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan lebih memperhatikan perusahaan untuk mempunyai cacatan kesehatan yang baik terhadap setiap calon karyawan, dengan solusi yang harus dilakukan perusahaan yaitu PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan hendaknya mempertahankan atau lebih mengembangkan metode seleksi yang selama ini diterapkan.

3. Disarankan agar pimpinan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan untuk mempertahankan dalam memberikan isi pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan karyawan dan selanjutnya disarankan juga kepada perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan lebih memperhatikan dalam memberikan isi pelatihan yang terbaru, dengan solusi yang harus dilakukan perusahaan yaitu PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan terus meningkatkan penyelenggaraan pelatihan kerja bagi karyawan agar karyawan memiliki banyak pengetahuan dan keterampilan yang dapat menunjang pekerjaannya sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat.
4. Disarankan agar pimpinan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan untuk mempertahankan selalu agar karyawan selalu melaksanakan tugas sesuai dengan perintah pimpinan dan selanjutnya disarankan juga agar perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan lebih memperhatikan karyawan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tidak terburu-buru, dengan solusi yang harus dilakukan organisasi yaitu PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gatot Subroto Medan harus memperhatikan apa yang dibutuhkan oleh karyawannya, misalnya seperti meningkatkan kemampuan dan disiplin karyawan dalam kehadiran perlu diperhatikan dan lebih diberi motivasi, serta meningkatkan mutu pelayanan dan *team work* agar terwujudnya suatu pelayanan yang

profesional dengan pemberian pelatihan dan pendidikan kepada karyawan demi meningkatkan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: PT Indeks.
- Handoko, T. Hani, 2013, *Manajemen*. Edisi Kedua, Penerbit : Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2015. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kelima, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, TB. Sjafray. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku I, Penerjemah : Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mondy, Wayne R. 2016. *SDM Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh* Penerbit : Erlangga, Jakarta.
- Panggabean, Mutiara S. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pramudyo, Chrisogonus D. 2017. *Cara Pinter Jadi Trainer*. Jakarta: Percetakan Galang Press.
- Rivai, Veithzal, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan I, Murai Kencana. Jakarta.
- Robbins, Stephen, P. dan Timothy, A. Judge, 2014. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta.
- Rusiadi, et al 2014, *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos dan Lisrel*. Cetakan Pertama. Medan : USU Press.
- Sastrohadiwirjo, Siswanto B. 2016. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*. Cetakan Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, Sondang, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1, Cetakan II, Penerbit PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Simamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit STIE-YKPN, Yogyakarta.

Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.

**Jurnal:**

Aspan, H., Milanie, F., & Sari, A. K. The Effect of Public Participation, Transparency, and Accountability on the Efficiency of the Distribution of the School Operational Support Funds (BOS) in Tebing Tinggi City (Case Study of Taman Siswa College).

Aspan, H., E.S. Wahyuni, A. Prabowo, A.N. Zahara, I.N. Sari, Mariyana. (2020). "Individual Characteristics and Job Characteristics on Work Effectiveness in the State-Owned Company: the Moderating Effect of Emotional Intelligence". *International Journal of Innovation, Creativity and Change (IJICC)*, Volume 13 Issue 6, pp. 761-774.

Aspan, H. (2020). "The Role of Notaries in the Registration of the Establishment of Commanditaire Vennootschap (CV) through the Business Entity Administration System". *Scholar International Journal of Law, Crime, and Justice*, e-ISSN 2617-3484, Volume 3 Issue 12, pp. 463-467.

Fadly, Y. (2019). PERFORMA MAHASISWA AKUNTANSI DALAM IMPLEMENTASI ENGLISH FOR SPECIFIC PURPOSE (ESP) DI UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI (UNPAB) MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 190-201.

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.

Jolaosho. 2018. *The Effect of Recruitment and Selection Process on Job Performance in Telecommunication Industry in Nigeria: An Assessment of MTN Customer Service Centre Abeokuta*.

Kayanti, Repis. 2016. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Riau Kepri Cabang Teluk Kuantan.

Malikhah, I. (2019). PENGARUH MUTU PELAYANAN, PEMAHAMAN SISTEM OPERASIONAL PROSEDUR DAN SARANA PENDUKUNG TERHADAP KEPUASAN MAHASISWA UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI. *JUMANT*, 11(1), 67-80.

Nasution, A. P., & Malikhah, I. (2021). IDENTIFIKASI STRATEGI KEBERHASILAN LAYANAN E-GOVERNMENT DI KOTA MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 11(2), 38-45.

- Oaya, Zirra Clifford Tizhe. 2017. *Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employees' Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria.*
- Omari, Stella. 2016. *Impact of recruitment and selection on performance of the public water utilities in Tanzania.*
- Potale, Billy Renaldo. 2016. Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulutgo.
- Ritonga, H. M., Hasibuan, H. A., & Siahaan, A. P. U. (2017). Credit Assessment in Determining The Feasibility of Debtors Using Profile Matching. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(1), 73079.
- Ritonga, H. M., Setiawan, N., El Fikri, M., Pramono, C., Ritonga, M., Hakim, T., ... & Nasution, M. D. T. P. (2018). Rural Tourism Marketing Strategy And Swot Analysis: A Case Study Of Bandar PasirMandoge Sub-District In North Sumatera. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(9).
- RITONGA, H. M., PANE, D. N., & RAHMAH, C. A. A. (2020). PENGARUH KUALITAS PELAYANAN DAN EMOSIONAL TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA HONDA IDK 2 MEDAN. *JUMANT*, 12(2), 30-44
- Suharmono, Putra Ganesha Aditya. 2017. Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Ganesha Abaditama.
- Latif Abdul.2018. Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Intervening Pada PT Bank Rakyat Indonesia Cikditiro, Yogyakarta.
- Sugiarti. 2016. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Padma Ardy Aktuarial Jakarta.