

LAPORAN HASIL PENELITIAN

REKRUITMEN DAN PENGEMBANGAN KARIR IMPLEMENTASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT JAYA TEKNIK INDONESIA



OLEH

Nama : Lukman Hadi, S.E, M.M.

NIDN : 003001560

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA**

2020

**HALAMAN PENGESAHAN
LAPORAN HASIL PENELITIAN INTERNAL FEB-UMJ**

Judul Penelitian : **Rekrutmen dan Pengembangan Karir Implementasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jaya Teknik Indonesia**

Program Studi : **Manajemen**

Identitas Peneliti

- a. Nama Lengkap : Lukman Hadi, S.E., M.M.
- b. NID/NIDN : 20.151/00.300156.01
- c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
- d. Nomor Handphone : 085216691891
- e. Alamat Email : lukmanhadi_ims@yahoo.com

Jakarta, 13 Juli 2020

Mengetahui

Ketua Program Studi



Azimah Hanifah, S.E., M.Si.
NIDN : 03.041167.01

Peneliti



Lukman Hadi, S.E., M.M.
NIDN : 00.300156.01

Menyetujui

Ketua LPPM FEB-UMJ



Dr. Nazifah Husainah., S.E. M.M.
NIDN : 03.060566.02

Dekan FEB-UMJ



Luqman Hakim, SE., M.Si., Ak., CA., QIA., CPA.
NID : 20.892

ABSTRAK

REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN KARIR IMPLEMENTASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT JAYA TEKNIK INDONESIA JAKARTA SELATAN

Kinerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu syarat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan diperoleh dari upaya perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang berpotensi agar dapat meningkatkan hasil kerjanya.

Tujuan dalam penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan. 2) Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan. 3) Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan metode survey. Dengan teknik *simple random sampling*, diambil sampel sebanyak 90 karyawan PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan sebagai responden dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Terdapat pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan. Terbukti diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel X_1 (rekrutmen) sebesar 6.872, sedangkan nilai t_{tabel} untuk $n = 90$ sebesar 1.987. Jadi $6.872 > 1.987$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel rekrutmen (X_1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). 2) Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Terbukti diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel X_2 (pengembangan karir) sebesar 7.491, sedangkan nilai t_{tabel} untuk $n = 90$ sebesar 1.987. Jadi $7.491 > 1.987$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel pengembangan karir (X_2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). 3) Terdapat pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Terbukti diperoleh dari hasil uji ANOVA atau nilai f_{hitung} didapat sebesar 77.613 dimana lebih besar dari nilai f_{tabel} untuk $n = 90$ sebesar 2.71 atau $77.613 > 2.71$ dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 karena $0,000 < 0,05$, maka dapat dikatakan rekrutmen (X_1) dan pengembangan karir (X_2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan nilai R Square sebesar 0.641, artinya bahwa rekrutmen dan pengembangan karir memiliki berpengaruh sebesar 64.1% terhadap kinerja karyawan sedangkan sisanya sebesar 35.9% berpengaruh dengan faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis dalam penelitian ini.

Kata Kunci: Rekrutmen, Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

EFFECT OF RECRUITMENT AND CAREER DEVELOPMENT ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN. PT. Jaya Teknik Indonesi High employee performance is one of the requirements in achieving corporate goals. Achievement of corporate goals derived from the company's efforts in managing the human resources potential in order to improve their work.

The purpose of this research are: 1) To determine the effect of recruitment on the performance of employees at PT Jaya Teknik Indonesia South Jakarta. 2) To determine the effect on the performance of the career development of employees at PT Jaya Teknik Indonesia South Jakarta. 3) To determine the effect of recruitment and career development jointly on the performance of employees at PT Jaya Teknik Indonesia South Jakarta.

Types of research conducted in this study is a descriptive study using a survey method. With a simple random sampling technique, a sample taken 90 employees of PT Jaya Teknik Indonesia South Jakarta as the respondents in this study.

The results of this study indicate that: 1) There is a recruitment effect on the performance of the employee's performance. Proven obtained tcount for variable X_1 (recruitment) of 6872, while the value ttable for $n = 90$ for 1,987. So $6,872 > 1,987$, it can be concluded that in partial recruitment (X_1) effect on employee performance (Y). 2) There is the effect on the performance of the employee's career development. Proven obtained tcount for X_2 (career development) of 7,491, while the value ttable for $n = 90$ for 1,987. So $7,491 > 1,987$, it can be concluded that in partial career development (X_2) effect on employee performance (Y). 3) There is the influence of recruitment and career development together on employee performance. Proven obtained from the ANOVA test or the value of F obtained for 77,613 which is greater than the value of F table for $n = 90$ at 2.71 or $77,613 > 2.71$ with a significant level of 0.000 for $0.000 < 0.05$, it can be said recruitment (X_1) and career development (X_2) jointly influence on employee performance (Y). While the value of R Square of 0.641, meaning that the recruitment and career development has amounted to 64.1% effect on the performance of the employee while the remaining 35.9% influenced by other factors not examined by the authors in this study.

Keywords: Recruitment, Career Development and Employee Performance

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR GRAFIK	vii
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Pembatasan Masalah.....	7
D. Perumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Kegunaan Penelitian	9
BAB II : LANDASAN TEORI KERANGKA BERPIKIR HIPOTESIS	
A. Tinjauan Pustaka	11
1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2. Rekrutmen	21
3. Pengembangan Karir	39
4. Kinerja Karyawan.....	53
B. Penelitian Terdahulu.....	65
C. Kerangka Berpikir	69
D. Hipotesis	70
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Tempat dan Waktu Penelitian	71
B. Jenis Penelitian	71
C. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	72
D. Instrument Penelitian atau Alat Pengumpulan Data.....	73
E. Teknik Analisis Data	76
F. Deskripsi Operasional Variabel.....	84
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Penelitian	91
B. Analisis Penelitian	91
1. Uji Validitas.....	91

2. Uji Reliabilitas	94
3. Deskripsi Variabel Penelitian	96
4. Uji Normalitas	116
C. Interpretasi Data	118
1. Uji Regresi Linier Berganda.....	118
2. Hasil Hipotesis.....	119
3. Uji Anova	120
4. Model Summary	121

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	122
B. Saran-saran	123

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Jadwal Penelitian	71
Tabel 3.2	Skala dan Skor Variabel Bebas dan Terikat	75
Tebal 3.3	Operasional Variabel	76
Tabel 5.1	Uji Validitas Variabel Rekrutmen (X_1)	92
Tabel 5.2	Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir (X_2)	93
Tabel 5.3	Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	94
Tabel 5.4	Uji Reliabilitas Variabel Rekrutmen (X_1)	94
Tabel 5.5	Uji Reliabilitas Variabel Pengembangan Karir (X_2)	95
Tabel 5.6	Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)	95
Tabel 5.7	Hasil Uji Normalitas Data	116
Tabel 5.8	<i>Coefficient</i>	118
Tabel 5.9	Anova	120
Tabel 5.10	Model Summary	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Peran Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
Gambar 2.2	Proses Rekrutmen	34
Gambar 2.3	<i>A Model of Organizational Career Development</i>	50
Gambar 2.4	Kerangka Pemikiran	69
Gambar 4.1	Struktur Organisasi	91
Gambar 5.1	Hasil Uji Normalitas	117

DAFTAR GRAFIK

Grafik 5.1	Pernyataan 1 Variabel Rekrutmen (X_1).....	96
Grafik 5.2	Pernyataan 2 Variabel Rekrutmen (X_1).....	97
Grafik 5.3	Pernyataan 3 Variabel Rekrutmen (X_1).....	97
Grafik 5.4	Pernyataan 4 Variabel Rekrutmen (X_1).....	98
Grafik 5.5	Pernyataan 5 Variabel Rekrutmen (X_1).....	98
Grafik 5.6	Pernyataan 6 Variabel Rekrutmen (X_1).....	99
Grafik 5.7	Pernyataan 7 Variabel Rekrutmen (X_1).....	99
Grafik 5.8	Pernyataan 8 Variabel Rekrutmen (X_1).....	100
Grafik 5.9	Pernyataan 9 Variabel Rekrutmen (X_1).....	100
Grafik 5.10	Pernyataan 10 Variabel Rekrutmen (X_1).....	101
Grafik 5.11	Pernyataan 11 Variabel Rekrutmen (X_1).....	101
Grafik 5.12	Pernyataan 12 Variabel Rekrutmen (X_1).....	102
Grafik 5.13	Pernyataan 13 Variabel Rekrutmen (X_1).....	102
Grafik 5.14	Pernyataan 1 Variabel Pengembangan Karir (X_2).....	103
Grafik 5.15	Pernyataan 2 Variabel Pengembangan Karir (X_2).....	104
Grafik 5.16	Pernyataan 3 Variabel Pengembangan Karir (X_2).....	104
Grafik 5.17	Pernyataan 4 Variabel Pengembangan Karir (X_2).....	105
Grafik 5.18	Pernyataan 5 Variabel Pengembangan Karir (X_2).....	105
Grafik 5.19	Pernyataan 6 Variabel Pengembangan Karir (X_2).....	106
Grafik 5.20	Pernyataan 7 Variabel Pengembangan Karir (X_2).....	106
Grafik 5.21	Pernyataan 8 Variabel Pengembangan Karir (X_2).....	107
Grafik 5.22	Pernyataan 9 Variabel Pengembangan Karir (X_2).....	107
Grafik 5.23	Pernyataan 10 Variabel Pengembangan Karir (X_2).....	108

Grafik 5.24	Pernyataan 11 Variabel Pengembangan Karir (X_2).....	108
Grafik 5.25	Pernyataan 12 Variabel Pengembangan Karir (X_2).....	109
Grafik 5.26	Pernyataan 13 Variabel Pengembangan Karir (X_2).....	109
Grafik 5.27	Pernyataan 1 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	110
Grafik 5.28	Pernyataan 2 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	110
Grafik 5.29	Pernyataan 3 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	111
Grafik 5.30	Pernyataan 4 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	111
Grafik 5.31	Pernyataan 5 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	112
Grafik 5.32	Pernyataan 6 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	112
Grafik 5.33	Pernyataan 7 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	113
Grafik 5.34	Pernyataan 8 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	113
Grafik 5.35	Pernyataan 9 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	114
Grafik 5.36	Pernyataan 10 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	114
Grafik 5.37	Pernyataan 11 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	115
Grafik 5.38	Pernyataan 12 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	115
Grafik 5.39	Pernyataan 13 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	116

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Lembar Kuesioner
- Lampiran 2 Tabulasi Data Jawaban Responden
- Lampiran 3 Output SPSS
- Lampiran 4 *Correlations*
- Lampiran 5 Tabel Nilai “r”
- Lampiran 6 Tabel Nilai “t”
- Lampiran 7 Tabel Nilai “F”

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Seiring perkembangan bisnis global saat ini yang menuntut persaingan yang kompetitif untuk dapat memasuki pasar atau bahkan berhasil menguasai pasar dimana salah satu tujuan utama setiap perusahaan adalah memperoleh laba semaksimal mungkin. Perusahaan harus menyiapkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk dapat bersaing.

Pada hakikatnya modal terbesar yang dimiliki perusahaan adalah sumber daya manusia yakni karyawan yang berada di dalam perusahaan tersebut yang merupakan penggerak utama dari sumber daya lainnya. Oleh karena besarnya peranan karyawan tersebut, perusahaan harus dapat mengoptimalkan kinerja karyawannya sehingga memberikan kontribusi optimal dalam peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki kinerja yang baik maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan prestasi baik. Disisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan dengan baik jikalau kinerja karyawan masih kurang. Upaya-upaya dari pihak manajemen perusahaan sangat diperlukan untuk terus menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan, salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan program pengembangan karyawan.

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dengan menjalankan usaha-usaha pengembangan karyawan. Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensi karyawan dalam mencapai hasil kerja yang

ditetapkan. Selain itu pengembangan karyawan merupakan cara yang efektif untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan seiring dengan perubahan fungsi sumber daya manusia dalam hal ini karyawan sebagai mitra strategis dalam perusahaan. Dalam pengembangan karyawan ada beberapa faktor yang dilakukan yaitu rekrutmen yang baik.

Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Dengan melakukan rekrutmen yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, (Veitzhal Rivai, 2010:148). Sistem perekrutan karyawan sebagai fungsi pengadaan (*procurement*) dalam fungsi operasional sumber daya manusia merupakan titik awal dari proses pemberdayaan karyawan dalam menjalankan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Perekrutan karyawan yang sesuai dengan tingkat pendidikan dan keahlian yang dibutuhkan perusahaan merupakan peran penting yang harus diperhatikan, sehingga tercipta *team work* yang solid dalam mendukung kinerja perusahaan.

Rekrutmen yang dilakukan oleh PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan yaitu dimulai dengan perusahaan menganalisis kebutuhan sumber daya manusia, setelah dianalisis dari masalah yang ada, perusahaan membutuhkan beberapa orang karyawan yang berpengalaman. Sistem perekrutan karyawan di PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan mengalami kendala karena ketidaksesuaian jenjang pendidikan yang melamar sebagai karyawan. Hal ini terjadi disebabkan sebagian besar yang melamar merupakan tamatan sekolah umum, sehingga rekrutmen yang dilakukan tidak optimal.

Proses rekrutmen sendiri merupakan manfaat utama yaitu mencapai tujuan akhir yang diinginkan dan mendapatkan orang yang tepat untuk suatu jabatan dalam sebuah perusahaan. Program pengembangan karyawan melalui pelatihan akan menunjukkan

peningkatan kinerja karyawan, sehingga dapat mengevaluasi keahlian dan kemampuan dari karyawan dalam proses pencapaian kinerja perusahaan.

Pengembangan dilakukan sebagai upaya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan, terutama menghadapi kondisi-kondisi baru. Hal ini berkaitan dengan karir dan diharapkan sebagai upaya dalam mengatasi adanya kadaluwarsa sumber daya manusia pada perusahaan tersebut. Sebagai wujud pemenuhan kebutuhan pada karyawan yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri (aktualisasi diri) yang nantinya terkait dengan pengembangan karir karyawan.

Karyawan merupakan orang yang berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karir. Pertama-tama ia harus mempunyai kepedulian tinggi tentang berbagai perkembangan perusahaan tempat ia bekerja. Menurut Siagian (dalam Saydam, 2006:43) menyebutkan bahwa seorang karyawan yang akan mendapat pengembangan harus memahami beberapa aspek, salah satunya adalah memahami tentang pengetahuan, kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan perusahaan darinya.

Sistem peningkatan karir yang jelas akan memotivasi para karyawan untuk bekerja dengan lebih giat sehingga kinerjanya akan meningkat yang secara langsung akan memberikan dampak yang baik bagi PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan. Akan tetapi pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan *ada sedikit masalah dalam pengembangan karir karyawan, yaitu tidak adanya posisi yang dapat dikembangkan seperti yang terjadi di perusahaan lain. Dengan kata lain seorang karyawan akan terus menempati posisi yang sama selama ia bekerja.* Walaupun ada peningkatan karir, itu dapat terjadi jika kinerjanya benar-benar dinilai sangat baik oleh pihak PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan ataupun karyawan pada posisi tersebut telah pension sehingga harus diganti. Peningkatan karir ini diharapkan menjadi suatu motivasi bagi setiap karyawan untuk menghasilkan

kinerja yang terbaik. Dari penilaian kinerja tersebut maka pihak pimpinan akan mengambil keputusan untuk meningkatkan karir seseorang atau tidak.

Dari program pengembangan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu program pengembangan karyawan dapat memberikan motivasi kepada para karyawan berdasarkan kinerja yang dihasilkan karyawan, guna memberikan kepastian jenjang karir yang akan dicapainya. Apabila kinerja karyawan memuaskan maka perusahaan akan memberikan kompensasi yang dapat menambah motivasi karyawan sehingga karyawan akan lebih meningkatkan kinerjanya.

Kinerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu syarat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan diperoleh dari upaya perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang berpotensi agar dapat meningkatkan hasil kerjanya. Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan tercermin dari kinerja karyawan yang dihasilkan dan dari pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan paparan di atas dan mengingat begitu pentingnya rekrutmen dan pengembangan karir yang diduga bisa meningkatkan kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan akan menentukan ketercapaian tujuan perusahaan. Maka peneliti akan mencoba

melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan”**.

B. Identifikasi Masalah

Beberapa permasalahan yang ada di PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan mengenai rekrutmen dan pengembangan karir dan kinerja karyawan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Sistem perekrutan karyawan di PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan mengalami kendala karena ketidaksesuaian jenjang pendidikan yang melamar sebagai karyawan.
2. Besar yang melamar merupakan tamatan sekolah umum, sehingga rekrutmen yang dilakukan PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan tidak optimal.
3. Masih kurangnya penyesuaian diri karyawan PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan terhadap perkembangan yang terjadi.
4. Masih adanya karyawan PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan yang belum menguasai kompetensi yang sesuai dengan jabatannya.
5. Pengembangan karyawan belum dilaksanakan pada semua jenjang jabatan di PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.
6. Karyawan PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan merasakan bosan dan jenuh akan pekerjaan yang dilakukan akibatnya sering terlihat beberapa karyawan yang berleha-

leha pada saat jam kerja dan hal ini berakibat pada target pekerjaan yang tidak selesai tepat pada waktunya.

7. Adanya beberapa karyawan PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan yang kurang memahami rincian pekerjaan, sehingga menimbulkan tidak tercapainya jumlah waktu pengerjaan suatu pekerjaan dan terbuangnya sejumlah material secara percuma.
8. Sering terdapat pekerjaan yang tertunda-tunda yang diakibatkan karyawan PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan yang mengerjakan pekerjaan tersebut tidak berada di ruang kerjanya sendiri.
9. Beberapa karyawan PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan lebih senang berada di ruang kerja karyawan yang lainnya atau di luar unit kerjanya sendiri.
10. Kinerja karyawan PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan masih rendah, hal tersebut dikarenakan semangat kerja karyawan yang masih rendah.

C. Pembatasan Masalah

Mengingat keterbatasan waktu peneliti, dan pemikiran, maka pembahasan penelitian hanya terdiri dari tiga variabel yaitu rekrutmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka dapat menjadi inti permasalahan yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.

2. Seberapa besar pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.
3. Seberapa besar pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.

E. Tujuan Penelitian

Dimana suatu penelitian yang dilakukan oleh peneliti akan mempunyai tujuan. Oleh karena itu pada penelitian ini mempunyai tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.
3. Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.

F. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan yang positif baik bagi penulis maupun bagi PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.

1. Kegunaan Teoritis

Adapun kegunaan teoritis dalam penelitian ini mampu menambah wawasan serta lebih mengerti dan memahami teori-teori yang didapat selama proses perkuliahan

dimana berhubungan dengan Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dan kegunaan baik secara teoritik maupun secara empirik bagi pihak yang memerlukan, diantaranya:

a. Bagi penulis;

Hasil penelitian ini merupakan salah satu yang bermanfaat dalam menambah wawasan dan ilmu pengetahuan, khususnya mengenai rekrutmen dan pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan.

b. Bagi PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan;

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan dalam mengambil kebijaksanaan dan sebagai tolok ukur sampai sejauh mana pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan.

c. Bagi pihak lain;

Hasil penelitian ini merupakan sebagai bahan informasi yang sangat berguna bahwa betapa pentingnya kegiatan sumber daya manusia sebagai alternatif usaha yang baik serta dapat dijadikan sebagai bahan referensi atau literatur untuk para peneliti lanjutan baik mengenai judul maupun tema yang sama.

BAB II

LANDASAN TEORI KERANGKA BERPIKIR HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia saat ini dianggap paling berharga dan memiliki peranan yang sangat penting dalam keberadaan serta kelangsungan hidup suatu perusahaan. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola, akan menjadi hal yang makin penting bagi kesuksesan setiap perusahaan di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dengan sendirinya akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen perusahaan, sebaliknya jika pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan sangat mempengaruhi proses pencapaian tujuan suatu perusahaan.

Jika kita perhatikan manajemen sumber daya manusia mengandung dua pengertian utama yaitu pengertian manajemen dan pengertian sumber daya manusia. Manajemen mengandung pengertian sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan sumber daya manusia, sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang melakukan aktivitas.

Menurut James A.F. Stoner (2010:8) “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota dan proses penggunaan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Edwin B. Flippo (dalam Bambang Wahyudi, 2012:9) “Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan

daripada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia ke suatu titik akhir dimana tujuan-tujuan perorangan, perusahaan dan masyarakat terpenuhi.

Gary Desler (2012:3) “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pendaftaran, pemimpinan dan pengendalian untuk mendapatkan hasil-hasil melalui orang lain”.

Mathis dan Jackson (2016:3) “Manajemen sumber daya manusia adalah perancangan sistem formal dari sebuah perusahaan untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasional.

George R. Terry (2012:57) “Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain”.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia secara garis besar sama yaitu, manajemen sumber daya manusia mengatur semua tenaga kerja secara efektif dan efisien dengan mengembangkan kemampuan yang mereka miliki dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan memiliki tujuan tertentu maka tenaga kerja akan termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin.

a. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen menjalankan roda perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah

ditentukan sebelumnya. Menurut Siagian (2012:45) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

- 1) Perencanaan sumber daya manusia,
- 2) Analisis dan rancang bangun pekerjaan,
- 3) Rekrutmen tenaga kerja,
- 4) Seleksi karyawan,
- 5) Penempatan karyawan,
- 6) Pengembangan sumber daya manusia,
- 7) Perencanaan karir,
- 8) Penilaian prestasi kerja,
- 9) Sistem imbalan,
- 10) Pemeliharaan hubungan dengan karyawan,
- 11) Pemeliharaan hubungan industrial,
- 12) Audit kepegawaian.

Ranupandoyo dan Husnan (2015:45) menyebutkan fungsi manajemen sumber daya manusia ini sebagai fungsi operasional, meliputi:

- a) Penarikan tenaga kerja,
- b) Pengembangan tenaga kerja,
- c) Pemberian kompensasi,
- d) Integrasi,
- e) Pemeliharaan tenaga kerja,

Flippo (dalam Mas'ud, 2016:3), menyebutkan fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi dua yaitu:

- (1) Fungsi manajerial, terdiri dari:

- (a) Perencanaan (*planning*),
 - (b) Pengorganisasian (*organizing*),
 - (c) Pengarahan (*directing*),
 - (d) Pengawasan (*controlling*).
- (2) Fungsi operasional, terdiri dari:
- (a) Pengadaan tenaga kerja (*procurement*),
 - (b) Pengembangan (*development*),
 - (c) Kompensasi (*compensation*),
 - (d) Integrasi (*integration*),
 - (e) Pemeliharaan (*maintenance*).

Dari pendapat-pendapat di atas sebenarnya tidak ada perbedaan yang prinsipil. Yang berbeda adalah cara penulisannya saja. Pendapat yang satu lebih terurai dibandingkan dengan pendapat yang lain yang menyebutkan pokok-pokoknya saja. Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan manajemen yang mengelola atau mengatur sumber daya manusia mulai dari mengkaji kebutuhan sumber daya manusia, memelihara keberadaan sumber daya manusia dalam perusahaan, sampai sumber daya manusia berhenti dari perusahaan.

b. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis dan Jackson (2016:51) Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa peran bagi perusahaan, seperti berikut ini:

- 1) Peran Administratif Meliputi aktivitas-aktivitas administrasi, seperti program bantuan karyawan, administrasi pensiun, administrasi imbalan kerja, perencanaan

dan administrasi kompensasi, dan penanganan persoalan cuti yang terkait urusan keluarga.

2) Penasihat karyawan Sebagai suara atas persoalan-persoalan karyawan, biasanya dipandang sebagai petugas moral perusahaan. Menangani manajemen krisis sumber daya manusia yang berhubungan dengan masalah pekerjaan karyawan maupun masalah yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

3) Operasional Peran operasional terdiri dari beberapa aktivitas sumber daya manusia berikut ini:

a) Pengadaan tenaga kerja (*procurement*)

Fungsi operasional dari manajemen personalia adalah berupa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran perusahaan. Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan seperti perekrutan, seleksi, dan penempatan.

b) Pengembangan (*development*)

Pengembangan merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan untuk perencanaan karir kedepannya.

c) Kompensasi

Fungsi ini diartikan sebagai balas jasa pemberian kompensasi penting bagi perusahaan untuk mencerminkan suatu apresiasi dari perusahaan kepada karyawan mereka dan suatu bentuk usaha untuk mempertahankan sumber

daya manusia sebagai komponen utama sekaligus aset penting bagi suatu perusahaan.

d) Integrasi

Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi yang layak atas kepentingan perorangan, dan perusahaan.

e) Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan usaha untuk mengabadikan angkatan kerja yang mempunyai kemauan dan mampu untuk bekerja. Terpeliharanya kemauan untuk bekerja sangat dipengaruhi oleh komunikasi dengan para karyawan.

f) Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pertama manajemen personalia adalah untuk mendapatkan karyawan, dan fungsi terakhirnya adalah memutuskan hubungan kerja. Perusahaan bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan.

4) Strategis

Seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Sesuai definisinya, manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan perusahaan, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk

mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya manusia untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan perusahaan.

Peran manajemen sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson (2016:51) digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Mathis dan Jackson (2006:51)

Gambar 2.1
Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

c. Prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara alamiah, perusahaan diadakan untuk memenuhi kebutuhan manusia. Sementara dalam melakukan utilisasi sumber daya manusia, perusahaan secara eksplisit menunjukkan adanya pemosisian manusia sebagai unsur utama di dalamnya. Dengan demikian unsur manusia dalam perusahaan tidak hanya sekadar

bersifat pasif, namun lebih bersifat aktif untuk menghadapi sejumlah tantangan dan siap mengembangkan diri demi kelangsungan perusahaan itu sendiri.

Sebagaimana telah diidentifikasi oleh Jacob dan Washington (2015:3) bahwa pengembangan kualitas sumber daya manusia berdasarkan hasil sejumlah riset diyakini dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia memiliki prinsip kepemimpinan yang bersifat partisipatif. Jika mencermati prinsip manajemen sumber daya manusia pertama yang memposisikan unsur manusia sebagai pihak yang bersifat aktif, prinsip kedua inipun juga memposisikan figur pemimpin sebagai pihak yang aktif dan tidak sekadar bersifat situasional.

Secara teoritis, kepemimpinan terbaik adalah dengan menyesuaikan diri terhadap semua perubahan bentuk situasional. Namun kepemimpinan yang terbaik dari yang terbaik adalah kemampuan penyesuaian diri pemimpin secara aktif disertai tingkat pelibatan diri pada semua level perusahaan secara intensif dan dengan kemampuan membentuk lingkungan yang kreatif, (Amabile, 2015:58).

Prinsip dasar ketiga manajemen sumber daya manusia merujuk pada perilaku inovatif yang tidak berhenti maknanya pada hasil yang telah dapat dicapai seorang individu. Prinsip ketiga ini merujuk pada kemampuan individu untuk dapat merefleksikan diri pada kinerja, (Vaughan, 2015:11) yang telah dicapai dan kemudian mempelajarinya sedemikian rupa sehingga akan dapat mencapai tingkat yang lebih baik di masa mendatang.

Akibat tingkat persaingan yang kian intensif, orientasi perusahaan lebih cenderung bersifat *outward looking*. Dalam konteks yang demikian inilah kepuasan pelanggan (untuk sektor privat) dan masyarakat (untuk sektor publik) tidak hanya

merupakan tujuan namun juga sekaligus sebagai “instrumen” bagi perusahaan untuk mencapai *sustained competitive advantage* (SCA) atau keunggulan bersaing secara berkelanjutan, (Chan et al., 2015:18).

Prinsip keempat manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam era *scarcity resources* yakni sumberdaya yang tersedia semakin terbatas sementara tuntutan masyarakat pengguna produk dan jasa perusahaan semakin bervariasi sehingga kebutuhan akan sumberdaya menjadi meningkat, (Wang dan Lo, 2015:19).

Sementara prinsip kelima dalam manajemen sumber daya manusia tetap memposisikan figur sentral individu sebagai pihak yang memegang teguh sejumlah nilai luhur yang dapat mengarahkan dirinya pada berbagai upaya perbaikan.

Mindset menjadi konsep yang sangat penting untuk menunjukkan bahwa persepsi, sikap, dan perilaku individu memiliki kejelasan arah dalam membangun kesuksesan perusahaan. Pengalaman di negara lain membuktikan bahwa keunggulan perusahaan dapat dicapai melalui pengembangan manajemen sumber daya manusia, (Pattanayak, 2015:7) sebagai instrumen memenangkan persaingan dan mencapai keberhasilan.

Kelima prinsip manajemen sumber daya manusia tersebut menjadi pelajaran penting dalam membangun perusahaan bermutu yang berpusat pada pengembangan sumber daya manusia. Prinsip manajemen sumber daya manusia tersebut juga

menegaskan kembali bahwa tanpa sumber daya manusia bermutu, perusahaan tidak dapat mencapai keberhasilan.

2. Rekrutmen

The number and categories of people required may be set out in formal human resource or workforce plans from which are derived detailed recruitment plans. More typically, requirements are expressed in the form of ad hoc demands for people because of the creation of new post, expansion into new activities or arenas, or the need for a replacement. These short-term demands may put HR under pressure to deliver candidates quickly. Requirements are set out in the form of job descriptions or role profiles and person specifications. These provide the information required to draft advertisements, post vacancies on the internet, brief agencies for recruitment consultants, and assess candidates by means of interview and selection test, (Armstrong, 2019:515). Jumlah dan kategori orang yang diperlukan dapat ditetapkan dalam perencanaan tenaga kerja atau pengelolaan sumber daya manusia yang formal, yang dihantarkan melalui perencanaan rekrutmen yang terperinci. Persyaratan disajikan dalam bentuk tuntutan permintaan sementara untuk karyawan, karena pendiptaan adanya lamaran pekerjaan baru, ekspansi terhadap area atau wilayah baru, atau kebutuhan penggantian tenaga kerja. Tuntutan jangka pendek menempatkan sumber daya manusia dalam tekanan untuk memberikan calon dengan cepat. Persyaratan yang ditetapkan dalam bentuk deskripsi pekerjaan atau profil peran dan spesifikasi karyawan. Ini memberikan informasi yang diperlukan untuk menyusun iklan, *posting* lowongan

diinternet, agen pelatihan atau konsultan perekrutan dan menilai calon dengan cara wawancara dan tes seleksi.

Terkait dengan hal tersebut, Veithzal Rivai (2019:1) menyatakan bahwa rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar, yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Perekrutan merupakan kegiatan untuk mendapatkan sejumlah tenaga kerja dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga mereka mampu menjalankan misi perusahaan untuk merealisasikan visi dan tujuannya, (Yuniarsih dan Suwatno, 2018:102). Menurut Mathis dan Jackson (2011:273) perekrutan adalah proses pengumpulan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk pekerjaan di dalam perusahaan.

Dubois (2014:96) menyatakan *“Recruitment is the process of attracting as many qualified applicants as possible of existing vacancies and anticipated openings. It is a talent search, a pursuit of the best group of applicants for an available position”*. Rekrutmen adalah proses menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukan diantisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengejaran kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia.

Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Perusahaan sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar jikalau kelak dia

diangkat sebagai karyawan. Pelamar maupun perusahaan saling berkirim sinyal tentang hubungan kepegawaian. Para pelamar menunjukkan bahwa mereka adalah calon-calon yang menarik dan harus mendapat tawaran kerja, para pelamar juga mencoba untuk meminta perusahaan agar memberikan informasi guna menentukan apakah mereka akan bergabung dengannya. Perusahaan ingin menunjukkan bahwa mereka merupakan tempat yang nyaman untuk bekerja, mereka ingin mendapatkan sinyal dari para pelamar yang memberikan gambaran sejujurnya tentang nilai potensial mereka kelak sebagai karyawan, (Simamora, 2014:172).

Menurut Sukirno (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 eksternal melibatkan usaha menarik orang-orang dari luar perusahaan untuk mengisi lowongan pekerjaan melalui pemasangan iklan, wawancara pameran peluang kerja dan metode lainnya.

Andrew (dalam Mangkunegara, 2015:2), rekrutmen adalah tindakan atau proses dari suatu usaha perusahaan untuk mendapatkan tambahan karyawan untuk tujuan perusahaan. Menurut Noe et., all., (2010:9) rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas perusahaan awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial.

Jadi rekrutmen adalah proses untuk mencari karyawan yang memiliki keahlian, motivasi, dan pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan. Dalam proses rekrutmen ini perusahaan akan menerima pelamar-pelamar yang melamar di perusahaan mereka

sebanyak mungkin, karena dengan begitu mereka atau pihak perusahaan akan memiliki banyak pilihan agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan supaya mereka dapat menyaring calon karyawan yang bermutu handal.

a. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan (*qualified*) sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik (Rivai, 2019:150).

Aktivitas rekrutmen menyisihkan pelamar yang tidak tepat dan memfokuskan upayanya pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap para pelamar sedemikian rupa terlepas dari mereka diangkat atau tidak. Program rekrutmen yang baik perlu melayani banyak tujuan yang kadang kala bertentangan. Tujuan utama rekrutmen adalah menemukan pelamar-pelamar berkualifikasi yang akan tetap bersama perusahaan dengan biaya yang paling sedikit. Oleh karena itu, individu yang *underqualified* yang belakangan tentunya akan diberhentikan, dan individu yang *overqualified* yang akan menderita frustrasi dan meninggalkan perusahaan, tidak boleh diangkat menjadi karyawan. Tujuan pasca pengangkatan (*posthiring goals*) perlu pula dipikirkan, proses rekrutmen harus menghasilkan karyawan yang merupakan pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang wajar. Tujuan lainnya

adalah bahwa upaya rekrutmen hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*), yakni citra umum perusahaan harus menanjak, dan bahkan pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan positif terhadap perusahaan dan produk-produknya. Lebih lanjut segenap tujuan di atas harus diraih dengan kecepatan paling tinggi dan dengan biaya serendah mungkin bagi perusahaan.

Landasan program rekrutmen yang baik mencakup faktor-faktor berikut:

- 1) Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat;
- 2) Program rekrutmen tidak pernah mengompromikan standar seleksi;
- 3) Berlangsung atas dasar kesinambungan;
- 4) Program rekrutmen itu kreatif, imajinatif dan inovatif

Rekrutmen dapat menarik individu dari kalangan karyawan yang saat itu dikaryakan oleh perusahaan, karyawan yang bekerja di perusahaan lain, atau orang yang tidak bekerja, (Simamora, 2014:173).

b. Filosofi Rekrutmen

Salah satu isu kunci filosofi rekrutmen adalah apakah akan mempromosikan sebagian besar dari dalam perusahaan, atautkah akan mengangkat dari luar guna mengisi kekosongan disemua jenjang perusahaan. Beberapa perusahaan menitikberatkan pada pengembangan dan penyosialisasian manajer-manajer di dalam perusahaan, mulai dari bawah sekali. Perusahaan lainnya lebih menggemari pengangkatan individu yang terbukti berbakat dari luar perusahaan.

Aspek kedua dari filosofi rekrutmen adalah perihal penekannya pada sekedar mengisi lowongan sajakah, atau pengangkatan untuk tujuan jangka panjang. Apakah perusahaan mencari orang dengan keahlian yang memadai untuk lowongan saat ini,

atau apakah perusahaan berupaya memikat tipe calon berbakat yang dapat menghidupi manajemen dimasa yang akan datang.

Aspek ketiga dari filosofi rekrutmen berkenaan dengan kedalaman komitmen untuk mencari an mengangkat berbagai tipe karyawan. Beberapa perusahaan masih hanya sekedar mematuhi undang-undang, sedangkan perusahaan lain sebagai sebuah prinsip sentral kehidupan organisasional. Praktik-praktik perekrutan dari perusahaan-perusahaan ini, baik internal maupun eksternal secara aktif mendorong partisipasi oleh semua tipe orang.

Aspek keempat dari filosofi rekrutmen adalah apakah pelamar dianggap sebagai komoditas yang hendak diberi atau sebagai pelanggan yang hendak dirayu. Perusahaan yang menganut ancangan pemasaran terhadap rekrutmen akan mencurahkan banyak waktu dan dana guna menentukan apa yang dikehendaki oleh pelanggannya (pelamar potensial) dan menyesuaikan praktik dan pesan rekrutmen

menyangkut persoalan etis. Persoalan etis disini adalah perihal keadilan dan kejujuran proses rekrutmen, (Simamora, 2014:173-174).

Menurut Rivai (2014:161) filosofi dari rekrutmen yaitu meliputi:

- 1) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat:
 - a) Analisis pekerjaan;
 - b) Deskripsi pekerjaan;
 - c) Spesifikasi pekerjaan.
- 2) Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan *job* yang tersedia untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan:
 - a) Peramalan kebutuhan tenaga kerja;
 - b) Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*).
- 3) Biaya yang diperlukan diminimalkan.
- 4) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- 5) Fleksibiliti.
- 6) Pertimbangan-pertimbangan hukum.

c. Hambatan Rekrutmen

Kendala yang terjadi pada saat perekrutan dapat muncul dari perusahaan, perekrut dan lingkungan eksternal. Menurut Simamora (2014:174-176) kendala yang lazim dijumpai dalam rekrutmen meliputi:

- 1) Karakteristik organisasional

Karakteristik organisasional mempengaruhi desain dan implementasi sistem rekrutmen. Sebagai contoh, perusahaan yang menekankan pengambilan

keputusan secara tersentralisasi lebih siap menerima keputusan manajer seputar aktivitas rekrutmen dan pemilihan kelompok pelamar.

2) Citra perusahaan

Pelamar kerja biasanya tidak berminat dalam mencari lapangan kerja di dalam perusahaan tertentu. Citra perusahaan dengan demikian hendaknya dipertimbangkan pula sebagai kendala potensial. Sekiranya citra perusahaan dianggap rendah, kemungkinan untuk memikat banyak pelamar akan berkurang.

3) Kebijakan organisasional

Informasi analisis pekerjaan dan perencanaan kepegawaian mengarahkan perekrutan dalam mengambil keputusan mengenai sumber dan saluran rekrutmen yang tepat serta mengevaluasi proses rekrutmen. Kebijakan rekrutmen perusahaan juga mengarahkan perekrut dalam membuat keputusan penarikan. Berbagai macam kebijakan yang dapat mempengaruhi perekrutan adalah sebagai berikut:

a) Kebijakan promosi internal

Kebijakan promosi dari dalam dimaksudkan untuk menawarkan kesempatan pertama atas lowongan kerja kepada karyawan internal saat ini yang ada.

b) Kebijakan kompensasi

Perusahaan bersama dengan departemen sumber daya manusia biasanya menetapkan kisaran gaji untuk pekerjaan yang berbeda guna memastikan

gaji dan upah yang adil. Perekrut jarang mempunyai otoritas untuk melebihi kisaran gaji yang sudah dipatok sebelumnya.

c) Kebijakan status kepegawaian

Beberapa perusahaan menganut kebijakan pengangkatan karyawan paruh waktu dan karyawan sementara.

d) Kebijakan pengangkatan internasional

Kebijakan bisa saja menghendaki lowongan kerja asing harus diisi oleh karyawan lokal. Meskipun demikian, penggunaan tenaga kerja lokal akan mengurangi biaya relokasi bagi tenaga kerja asing, mengurangi kemungkinan nasionalisasi perusahaan dan seandainya manajemen puncak dipegang oleh staf lokal akan meredam tudingan eksploitasi ekonomi.

4) Rencana stretegitik dan rencana sumber daya manusia

Rencana strategik (*strategic plans*) menunjukkan arah perusahaan dan menetapkan jenis tugas dan pekerjaan yang perlu dilaksanakan. Rencana sumber daya manusia menguraikan pekerjaan mana yang harus diisi dengan merekrut secara eksternal dan mana yang akan diisi secara internal.

5) Kebiasaan perekrut

Kesuksesan perekrut dimasa lalu dapat berubah menjadi kebiasaan. Memang kebiasaan dapat meghilangkan keputusan yang memakan waktu yang membutuhkan jawaban yang sama. Sekalipun demikian, kebiasaan dapat pula

meneruskan kesalahan dimasa lalu atau menghindari alternatif yang lebih efektif.

6) Kondisi eksternal

Kondisi pasar tenaga kerja merupakan faktor utama dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi penarikan. Batasan-batasan dari pemerintah dan serikat pekerja juga mempengaruhi rekrutmen. Contohnya upah minimum regional (UMR), anti diskriminasi dan larangan mempekerjakan anak-anak di bawah umur. Lingkungan perekonomian sangat berpengaruh dan perlu dicermati dalam perencanaan sumber daya manusia. Sikap sosial terhadap jenis lapangan kerja tertentu dapat pula mempengaruhi suplai tenaga kerja.

7) Daya tarik pekerjaan

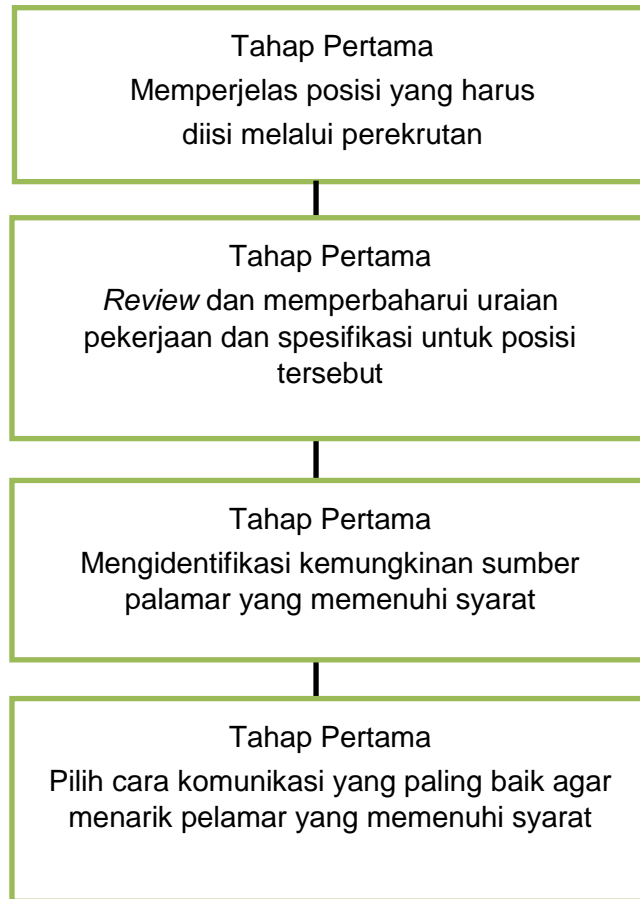
Seandainya posisi yang akan diisi bukanlah pekerjaan yang menarik, perekrutan sejumlah pelamar yang berbobot akan menjadi tugas yang sulit. Setiap pekerjaan yang dianggap membosankan, berbahaya, menimbulkan kegelisahan, bergaji rendah, atau tidak memiliki potensial promosi jarang yang mampu memikat banyak pelamar.

8) Persyaratan pekerjaan

Perusahaan menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekpektasi tertentu pula mengenai tipe orang-orang yang sedang dicari. Pelamar mempunyai kemampuan dan minat yang ditawarkan serta mencari pekerjaan yang memenuhi pengharapannya. Kecocokan terjadi manakala ada kaitan yang memadai dari dua pengharapan ini (perusahaan dan

pelamar). Proses rekrutmen karyawan biasanya membutuhkan beberapa modifikasi dan kompromi dikedua belah pihak.

d. Tahapan Rekrutmen



Sumber: Dubois (2004:97)

Gambar 2.2
Proses Rekrutmen

Tahapan-tahapan tersebut, akan diuraikan sebagai berikut:

- 1) Tahap pertama, memperjelas posisi untuk diisi melalui perekrutan.

Pengusaha bertindak sesuai dengan filosofi yang berbeda dari rekrutmen.

Terdapat pandangan yang berfilosofi bahwa perekrutan perlu dilakukan secara terus-menerus, untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualifikasi

maksimal, tanpa mempertimbangkan adanya kekosongan posisi tertentu. Terdapat pula pandangan bahwa perekrutan harus dilakukan dengan sangat selektif dan hanya yang diperlukan untuk mengisi posisi lowongan yang kosong. Dalam hal ini, diperlukan kejelian dan keterampilan dalam pengambilan keputusan bagi seorang manajer, agar keputusan yang diambil berdasarkan vivid an kebutuhan pengembangan sumber daya manusia perusahaan.

- 2) Tahap kedua, memeriksa dan memperbaharui uraian pekerjaan serta spesifikasi pekerjaan untuk posisi yang dibutuhkan

Kesuksesan dalam proses deskripsi pekerjaan akan mempermudah pelamar untuk memahami pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi yang dibutuhkan. Tanpa deskripsi dan spesifikasi kerja, praktisi sumber daya manusia tidak dapat melakukan saringan terhadap lamaran yang ada.

- 3) Tahap ketiga, mengidentifikasi sumber-sumber dari pelamar yang memenuhi syarat

Rekrutmen merupakan tahap yang terkait dengan langkah ini. dalam arti luas, pelamar dapat berasal dari dalam (*internal*) atau luar perusahaan (*external*). Sumber-sumber lamaran tersebut, tentu perlu dipertimbangkan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan.

- 4) Langkah keempat, memilih calon komunikasi yang paling efektif untuk menarik pelamar yang memenuhi syarat

Langkah ini biasanya melibatkan organisasi pemasaran. Praktik sumber daya manusia perlu melakukan komunikasi yang akrab dengan sumber-sumber pelamar kerja, antara lain bisa dilakukan dalam bursa kerja, kunjungan ke kampus, *open house recruitment*, presentasi kepada kelompok-kelompok

sasaran, orang yang magang dan program kerjasama antara lembaga pendidikan dan perusahaan (*link and match*). Dengan kata lain, perusahaan harus menemukan cara untuk membangun pemahaman bahwa perusahaannya merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Pendekatan khusus dalam rekrutmen bisa dilakukan juga dalam dunia maya melalui *erbsite* yang mampu menjangkau pelamar dari berbagai lokasi geografis. Dengan melakukan *posting* lowongan pekerjaan dalam dunia internet, maka setiap sumber daya manusia yang ada disetiap Negara (sumber daya manusia multicultural), akan mengetahui, sehingga kebutuhan karyawan yang berkualifikasi global dapat dipenuhi oleh perusahaan. Namun penerapan sumber daya manusia berbasis dunia maya tersebut perlu dikelola dengan profesional yang melibatkan para profesional dibidangnya.

e. Evaluasi Rekrutmen

Mengevaluasi kesuksesan upaya-upaya perekrutan adalah penting, hal itu adalah cara utama untuk menemukan apakah upaya-upaya tersebut efektif dalam aspek waktu dan uang yang dikeluarkan. Menurut Mathis dan Jackson (2011:295) terdapat hal-hal umum yang perlu dievaluasi, yaitu sebagai berikut:

1) Jumlah pelamar

Karena tujuan program rekrutmen yang baik adalah menghasilkan jumlah pelamar yang besar sehingga dapat dipilih maka kuantitas adalah hal yang

alamiah untuk memulai evaluasi, yang nantinya muncul pertanyaan apakah cukup untuk mengisi lowongan pekerjaan?

2) Tujuan *Equal Employment Opportunity* (EEO) yang ingin dicapai

Program perekrutan adalah aktivitas kunci yang digunakan untuk mencapai tujuan merekrut individu-individu dari kelas yang diproteksi, hal ini khususnya relevan ketika sebuah perusahaan benar-benar ingin mencapai tujuan-tujuan seperti itu. Apakah perekrutan menghasilkan para pelamar yang berkualifikasi dengan sebuah campuran yang tepat dari individu-individu dari kelas yang diprotensi.

3) Kualitas pelamar

Di samping kuantitas, harus ditanyakan pula apakah kualifikasi dari kumpulan pelamar adalah cukup untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia. Apakah para pelamar memenuhi spesifikasi pekerjaan dan dapatkah mereka melakukan pekerjaan tersebut?

4) Biaya perpelamar yang direkrut

Biaya bervariasi bergantung pada jabatan yang akan diisi, tetapi mengetahui berapa biaya untuk mengisi sebuah jabatan yang kosong memberikan perspektif tentang tingkat perputaran tenaga kerja (*turnover*) dan gaji. Biaya yang besar dalam perekrutan adalah biaya memiliki staf perekrutan. Apakah biaya untuk merekrut para tenaga kerja dari berbagai sumber itu mahal?

5) Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan kosong

Lamanya waktu yang diperlukan untuk mengisi jabatan kosong adalah cara yang lain untuk mengevaluasi upaya-upaya perekrutan. Apakah lowongan pekerjaan

cepat diisi oleh para calon yang berkualifikasi sehingga pekerjaan dan produktivitas perusahaan tidak tertunda oleh kekosongan jabatan?

3. Pengembangan Karir

Seorang individu yang pertama kali menerima tawaran pekerjaan akan memiliki pandangan yang berbeda tentang pekerjaan, jika dibandingkan dengan individu yang telah lama bekerja. Mereka yang telah lama bekerja akan berpandangan lebih luas dan bermakna. Anggapan terhadap kerja tersebut berubah tidak saja dianggap sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai sesuatu yang dapat dimiliki keinginan lain, seperti penghargaan dari orang lain, persaingan terhadap kekuasaan serta jabatan yang lebih tinggi. Sehubungan dengan ini, maka setiap karyawan harus diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya, yakni sebagai alat untuk memotivasi mereka agar dapat berprestasi lebih baik.

Karir merupakan keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin diduduki seseorang dalam perusahaan dalam kehidupan kerjanya, dan tujuan karir merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki seseorang dalam suatu perusahaan. Berikut ini ada beberapa pengertian karir dan pengembangan karir yang dikemukakan oleh para ahli:

Menurut Wayne F. Cascio (dalam Bambang Wahyudi, 2012:162)
“Pengembangan karir adalah rangkain promosi jabatan atau mutasi kejabatan yang

lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang tenaga kerja selama masa dinasnyanya”.

Mejia (2017:267) “Pengembangan karir dapat diartikan sebagai upaya formal dan berkelanjutan yang berfokus pada pengembangan terhadap karyawan yang lebih baik”.

Mondy (2010:228) “Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan perusahaan untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat, tersedia saat dibutuhkan”.

Sedangkan menurut Andrew J. Dubrin (dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2010:77) “Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum”.

Dari ketiga pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan seorang karyawan baik pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan maupun dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Pengembangan karir tersebut bertujuan untuk memperjuangkan posisi yang diharapkan pada waktu yang akan datang sebagai bagian dari proses karirnya.

a. Tujuan Pengembangan Karir

Salah satu strategi yang harus diimplementasikan oleh perusahaan adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi seluruh karyawan selama mereka bekerja di perusahaan. Dessler (2006:296) menjelaskan bahwa perencanaan dan pengembangan karir adalah suatu penekanan pada pemberian bantuan dan kesempatan bagi para karyawan yang memungkinkan mereka untuk menyusun

tujuan karir yang realistis, dan menyadari tujuan tersebut, bahwa perusahaan memiliki kewajiban untuk membantu para karyawannya menyadari kemampuannya, dan sebagian lagi karena karyawan percaya bahwa dengan mengintegrasikan “karier” individual dengan “karier” perusahaan, maka keduanya akan memperoleh keuntungan. Bagi karyawan, keuntungan yang jelas adalah kepuasan, pengembangan pribadi dan kehidupan kerja yang berkualitas. Bagi perusahaan hal itu dapat meningkatkan level produktifitas, kreativitas, dan efektivitas jangka panjang karena perusahaan akan diperkuat kader-kader yang

terdiri dari karyawan yang sangat merasa terikat yang dilatih dan dikembangkan secara seksama untuk melaksanakan pekerjaan.

Menurut Mondy (2018:136) program perencanaan dan pengembangan karir diharapkan mencapai tujuan, yaitu:

- 1) Pengembangan yang lebih efektif terhadap tenaga berbakat yang tersedia.
- 2) Kesempatan karyawan mengidentifikasi jalur karir yang baru dan berbeda.
- 3) Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien didalam dan diantara divisi atau lokasi geografis dalam perusahaan.
- 4) Peningkatan kinerja melalui on the job training yang diberikan oleh perpindahan karir vertikal dan horizontal.
- 5) Meningkatkan loyalitas karyawan dan motivasi karyawan yang dapat menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan.
- 6) Suatu metode penentuan kebutuhan program pelatihan dan pengembangan untuk mengidentifikasi jalur karir tertentu.

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2010:77) adalah sebagai berikut:

- a) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik

kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

b) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan

Perusahaan merencanakan karir dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

c) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka

Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

d) Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

e) Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.

f) Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan

Pengembangan karir membantu program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

g) Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian

Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

h) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

i) Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan

Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

j) Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

b. Unsur-unsur Pengembangan Karir

Flippo (dalam Wahyudi, 2012:163) menyebutkan adanya 3 (tiga) unsure yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir, yaitu:

1) Menaksir kebutuhan karir (*career need assessment*)

Karir bagi seseorang merupakan suatu unsur yang sangat penting dan bersifat sangat pribadi dalam kehidupannya. Dalam penyusunan program pengembangan karir, menaksir kebutuhan karir secara individual ini merupakan unsur pertama yang dikatakan lebih dahulu, karena unsur inilah sebenarnya yang sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari program pengembangan karir, yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar memiliki kemauan kerja dengan intensitas yang cukup tinggi.

2) Kesempatan karir (*career opportunities*)

Setelah tenaga kerja didorong untuk menentukan kebutuhannya, maka sudah sewajarnya apabila diikuti dengan tanggung jawab untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada didalam perusahaan yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam perusahaan, maka setiap

tenaga kerja dan calon tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya.

3) Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (*need-opportunity alignment*)

Apabila kedua unsur terdahulu, yaitu kebutuhan karir dari tenaga kerja dan kesempatan karir yang tersedia telah dapat ditetapkan, maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut.

Dalam pelaksanaannya, penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan

program mutasi tenaga kerja atau program pelatihan dan pembangunan tenaga kerja.

c. Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Faustino Cardoso Gomes (2013:215) adalah:

- 1) Perencanaan karir:
 - a) Kesesuaian minat dan keahlian dengan pekerjaan,
 - b) Peluang pengembangan karir didalam perusahaan,
 - c) Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek.
- 2) Manajemen karir:
 - a) Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia,
 - b) Menyebarkan informasi karir,
 - c) Publikasi lowongan pekerjaan,
 - d) Pengalaman kerja,
 - e) Pendidikan dan pelatihan.

d. Komponen Sistem Pengembangan Karir

Menurut (Bernardin, 2013:198-210) adapun komponen-komponen sistem pengembangan karir adalah:

- 1) *Self-Assessment Tools*, alat penilaian yang digunakan untuk menentukan karir.
- 2) *Individual Counseling*, yang membantu karyawan merencanakan karirnya melalui konseling.
- 3) *Information Service*, tersedianya informasi dan sistem komunikasi dalam perusahaan.

- 4) *Organizational Assessment Program*, berupa metode menilai potensi pengembangan karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam perusahaan.
- 5) *Development Programs*, program-program pelatihan dan pengembangan dalam perusahaan.
- 6) *Career Program for Special Target Group*, program karir bagi pribadi-pribadi yang memiliki kekhususan.

e. Implementasi Pengembangan Karir

Pengimplementasian pengembangan karir yang berhasil mencakup empat langkah dasar, menurut Byars, Lloyd dan Lesly (2016:203) yaitu:

1) Penilaian individu (*individual assessment*)

Banyak orang tidak pernah berhenti untuk menganalisa kemampuan, ketertarikan dan *career goal* nya namun banyak juga yang tidak peduli dengan hal tersebut, perusahaan dapat menolong dengan menyediakan material dan program pelatihan. Pilihan lain adalah *psychological testing*.

Penilaian terhadap diri sendiri seharusnya tidak terbatas yang hanya mengandalkan *current resources* dan kemampuan. Penilaian yang diberikan harus berdasarkan pada realita yang ada misalnya dengan melihat kekuatan diri sendiri (*strength*).

2) Penilaian perusahaan (*assessment by the organization*)

Perusahaan memiliki beberapa sumber informasi yang dapat digunakan untuk menilai karyawan misalnya *performance appraisal* maupun *personnel records* yang mencakup latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja sebelumnya, penting untuk perusahaan untuk tidak hanya bergantung pada satu

informasi saja tetapi dari banyak sumber. Penilaian perusahaan dikendalikan oleh anggota sdm dan manajer yang sebagai mentor.

3) Pilihan karir (*career option*)

Dalam menetapkan goal yang realistis, karyawan harus mengetahui pilihan dan kesempatan yang ada. Atasan dapat memberitahu rencana kedepan terhadap karyawan. Selain itu membuat

- a) *Career pathing* yaitu rangkaian dari pengembangan aktifitas yang mencakup pendidikan formal dan informal, training dan pengalaman kerja yang membantu individu mampu menangani pekerjaan di masa depan.
- b) *Career self-management* yaitu kemampuan untuk tetap mengikuti perubahan yang ada pada perusahaan dan industri dan untuk persiapan masa depan.

4) Konseling karir (*career counseling*)

Konseling karir adalah aktifitas yang mengintegrasikan langkah-langkah yang berbeda dalam proses pengembangan karir. Proses dalam membantu karyawan mendapatkan masukan-masukan untuk karirnya kedepan. Karir konseling dilakukan oleh manajer yang dekat dengan karyawan maupun spesialis sumber daya manusia. Manajer yang memiliki kecakapan dalam hubungan sumber daya manusia akan berhasil menjadi *career counselors*. Konseling karir dilakukan untuk dengan tujuan menyediakan alternatif kepada bawahan dengan menyadarkan bahwa ada beberapa pilihan dan mengambil keputusan tidak terbatas dengan pengalaman masa lalu. Konselor membantu dengan goal dan definisinya, pada akhirnya karyawan yang harus mengambil

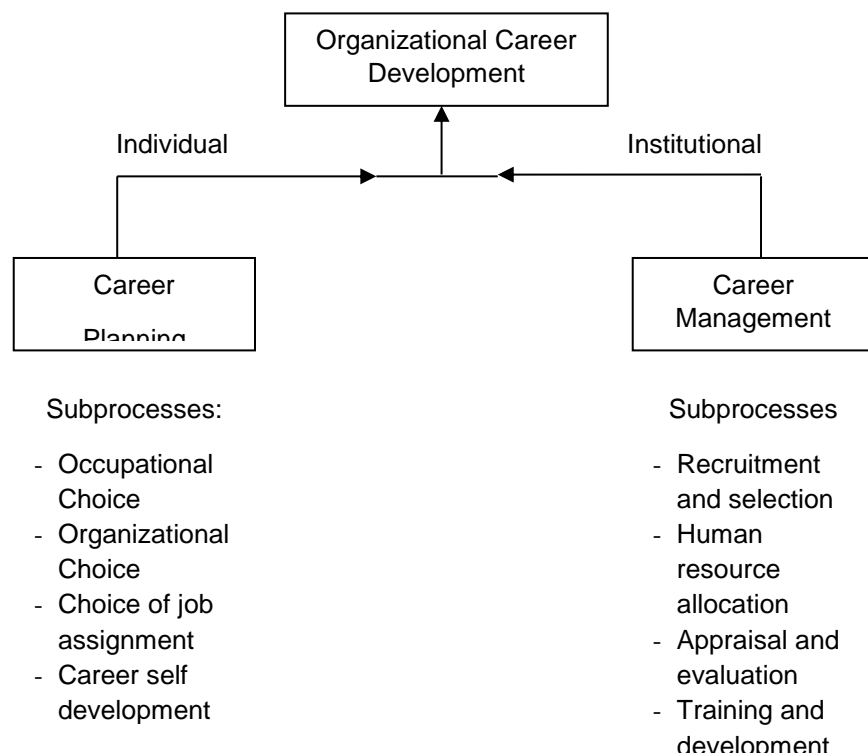
keputusannya sendiri, namun konselor membantu apakah keputusan yang diambil realistis ataupun tidak.

f. Bentuk Pengembangan Karir

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah perusahaan membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana perusahaan

tersebut merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir atau manajemen karir.

Pendapat lain yang signifikan dengan teori pengembangan karir di atas menyebutkan bahwa pengembangan karir pada dasarnya meliputi dua proses utama, yaitu perencanaan karir dan manajemen karir, (Irianto, 2011:92).



Sumber: Bernardin (2017:229)

Gambar 2.3

A Model of Organizational Career Development

Berdasarkan gambar 2.3 tersebut dapat dikatakan bahwa: perencanaan karir merupakan proses untuk (1) menyadari diri sendiri terhadap peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, dan konsekuensi-konsekuensi, (2) mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir, (3) penyusunan program kerja, pendidikan, dan yang berhubungan dengan pengalaman-

pengalaman yang bersifat pengembangan guna menyediakan arah, waktu, dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karir. Manajemen karir merupakan proses berkelanjutan dalam penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu seiring dengan sistem karir perusahaan, (Bernardin, 2017:229).

g. Faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Karir

Shertzer dan Stone (dalam Winkel dan Sri Hastuti, 2015:647), membagi faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan karir sebagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang dimiliki seseorang yang akan mempengaruhi perkembangan karirnya adalah nilai-nilai kehidupan yang ia ikuti, taraf inteligensi, bakat khusus yang dimiliki, minat, sifat, informasi tentang bidang-bidang pekerjaan, serta keadaan fisik seseorang. Sedangkan faktor eksternal yang akan mempengaruhi perkembangan karir seseorang adalah masyarakat (lingkungan sosial budaya), keadaan sosial ekonomi suatu negara atau daerah, status sosial-ekonomi keluarga, pengaruh dan ekspektasi dari keluarga besar dan inti, pendidikan, pertemanan, serta tuntutan yang melekat pada masing-masing pekerjaan.

Pakar lain yang mengetengahkan faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan karir adalah Seligman (dalam Tri Muji Ingarianti, 2019:17). Menurutnya ada enam faktor yang terlibat, yaitu keluarga, masyarakat, sosioekonomi, individu, serta faktor psikososial dan emosional.

Kesimpulan dari dua pendapat diatas menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kematangan karir individu dapat berasal dari faktor internal (faktor yang muncul dari dalam diri) dan eksternal (faktor yang muncul dari pengaruh

lingkungan) individu. Selain itu juga dipengaruhi oleh keluarga, masyarakat, sosioekonomi, individu, serta faktor psikososial dan emosional.

h. Metode Pengembangan Karir

Berikut adalah beberapa metode dalam pengembangan karir menurut Mondy dan Noe (2015:87) yaitu:

- 1) Berdiskusi formal dengan orang yang lebih memiliki pengetahuan (lebih ahli). Dalam diskusi formal, atasan dan bawahan bekerja sama dalam kegiatan atau program perencanaan dan pengembangan karir. Sumber daya manusia yang tersedia dan berkualitas dalam mencapai tujuan dan program pengembangan itu sendiri. Sumber daya manusia yang telah profesional dipanggil untuk dimintai pertolongan, sebagai ahli psikologi dan penasehat.
- 2) Akses yang mudah untuk mendapatkan informasi mengenai perusahaan. Beberapa perusahaan menyediakan materi terperinci bagi pengembangan karir karyawannya. Materi demikian dibuat agar karyawan dapat mengerti target-target perusahaan agar dapat berjalan beriringan dengan target-target karyawan. Selain itu, informasi mengenai perusahaan (sebagai contoh) deskripsi pekerjaan (*job description*) agar karyawan dapat mengetahui pekerjaan yang tepat baginya.
- 3) Sistem penilain kerja. Sistem penilain kerja juga dapat menjadi satu metode yang baik dalam pengembangan karir, dengan mencatat dan mendiskusikan

kelemahan dan kekuatan karyawan tentu saja ini dapat membantu rencana karir seseorang di masa depan.

- 4) Pengadaan Workshop. Beberapa perusahaan mengadakan workshop selama 2 atau 3 hari dalam upaya mengembangkan karir bagi dirinya yang akan berdampak juga pada perusahaan.

4. Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan didalam perusahaan tentunya tidak terlepas dari kepribadian, kemampuan serta motivasi karyawan tersebut dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya tentunya tidak terlepas dari motivasi yang ada dalam diri karyawan tersebut, dan motivasi seorang karyawan akan terlihat dari aktivitas-aktivitas yang dilakukannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya didalam perusahaan.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2015:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2015:75) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja perusahaan. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja perusahaan adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Pengertian kinerja karyawan atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam

mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi perusahaan yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu perusahaan, (Moeheriono, 2010:60).

Menurut Mathis dan Jackson (2012:78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada perusahaan. (Mathis dan Jackson, 2012:8) lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Malayu S.P. Hasibuan (2016:94) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (2018:2) “Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance*”, yaitu: Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan perusahaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas,

kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

a. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Wirawan (2019:80) menjelaskan pengembangan dimensi dan indikator instrumen evaluasi kinerja yaitu:

- 1) Hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
 - a) Kuantitas hasil kerja.
 - b) Kualitas hasil kerja.
 - c) Efisiensi dalam melaksanakan tugas.
- 2) Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
 - a) Disiplin kerja.
 - b) Inisiatif.
 - c) Ketelitian.
- 3) Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
 - a) Kepemimpinan.
 - b) Kejujuran.
 - c) Kreativitas.

b. Standar Kinerja Karyawan

Menurut A. Dale Timpe (2012:247), menyatakan bahwa standar kerja merupakan “Standar kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu

kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerja diukur”.

Menurut Wirawan (2019:67) “Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja”.

Menurut Randall S. Schular & Susan E. Jackson (2019:11) “Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja”, yaitu:

- 1) Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan).
- 2) Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal).
- 3) Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan).

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2013:143) “Untuk mencapai tujuan kinerja karyawan maka dapat dinilai dari tiga hal, meliputi: penilaian harus mempunyai

hubungan dengan pekerjaan, adanya standar pelaksanaan kerja, praktis (mudah dipahami atau dimengerti karyawan atau penilai)”.

Menurut Suyadi Prawirosentono (2018:27), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

a) Efektifitas

Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

b) Tanggung jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

c) Disiplin

Yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

d) Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa banyak kriteria kinerja, maka peneliti menggunakan kriteria kinerja menurut Suyadi Prawirosentono yang meliputi: efektifitas, tanggung jawab, disiplin dan inisiatif. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas,

karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbedabeda tentang pencapaian hasilnya.

Seperti telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu perusahaan tergantung pada kinerja karyawannya. Agar karyawan dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang karyawan harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih

cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

c. Level-level Kinerja Karyawan

Rummler dan Brache (dalam Sudarmanto (2019:7) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu:

- 1) Kinerja perusahaan; merupakan pencapaian hasil (outcome) pada level atau unit analisis perusahaan. Kinerja pada level perusahaan ini terkait dengan tujuan perusahaan, rancangan perusahaan, dan manajemen perusahaan.
- 2) Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
- 3) Kinerja individu; merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat karyawan atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Prawirosentono (dalam Sutrisno, 2011:176) menyatakan bahwa untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor tersebut terdiri dari empat faktor, yaitu:

- 1) Efektifitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektifitas dan efisiensi. Misalnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektifitas perusahaan dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya,

efektifitas dari kelompok (perusahaan) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Agar tercapai tujuan yang diinginkan, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung perusahaan.

Menurut Effendy (2013:14) “Efektifitas dan efisiensi adalah adalah tujuan suatu kelompok yang dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan dan efisien adalah apabila sesuatu hal itu memuaskan maka dapat menjadi pendorong mencapai tujuan”.

2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam perusahaan yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing- masing karyawan yang ada dalam perusahaan mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu perusahaan akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan perusahaannya dan ditunjang dengan disiplin kerja karyawan yang tinggi.

Menurut Miftah (2013:225) Otoritas dan Tanggung jawab adalah Otoritas (wewenang) adalah hak seseorang untuk memberikan perintah, sedangkan Tanggungjawab adalah sikap dimana seseorang harus menyanggupi atau melaksanakan dengan sebaik mungkin apa yang di amanatkan kepada dirinya

dan bersedia akan resiko yang dihadapi akan perbuatan yang akan dilakukan, bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.

3) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi yang baik.

Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam perusahaan, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada di dalam perusahaan baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan. Untuk itu diperlukan inisiatif dari para karyawan dalam melaksanakan tugas.

Menurut Henry Simamora (2015:611), yang dimaksud dengan disiplin kerja karyawan adalah bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang

teratur menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu perusahaan tersebut.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya fikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan perusahaan. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan perusahaan akan kehilangan energy atau daya dorong untuk maju. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam perusahaan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan memengaruhi kinerja.

Menurut Suryana (2016:2) mengungkapkan bahwa Inisiatif adalah kemampuan individu mengembangkan ide dan cara-cara baru dalam memecahkan masalah.

Gibson (2012:56), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a) Atribut individu Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu dan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini

merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan, terdiri dari:

- (1) Karakteristik demografi. Misalnya: umur, jenis kelamin, dan lain-lain.
- (2) Karakteristik kompetensi. Misalnya: bakat, kecerdasan, kemampuan, keterampilan, dan sebagainya.
- (3) Karakteristik psikologi. Misalnya: nilai-nilai yang dianut seperti sikap dan perilaku.

b) Kemauan untuk bekerja

Dengan berbagai atribut yang melekat pada individu untuk menunjukkan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi. Untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha dan kemauan untuk bekerja keras, karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memicu usaha kerja yang lebih terarah dalam melakukan suatu pekerjaan.

c) Dukungan perusahaan

Dalam mencapai tujuan karyawan yang tinggi diperlukan adanya dukungan atas kesempatan dari perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari karyawan maupun perusahaan. Misalnya: perlengkapan peralatan dan kelengkapan kejelasan dalam memberikan informasi. Karyawan yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu,

disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya, (Sastrohadiwiryono, 2011:29).

Dari uraian di atas, menggambarkan bahwa penyempurnaan di bidang personalia hanya selalu mendapat perhatian untuk menuju karyawan yang profesional dengan berbagai kebijaksanaan. Untuk itu, diperlukan adanya pembinaan, kesadaran dan kemauan kerja yang tinggi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Apabila karyawan penuh kesadaran bekerja optimal maka tujuan perusahaan akan tercapai. Peningkatan sikap, perjuangan, pengabdian, disiplin dan kemampuan profesional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar peningkatan prestasi kerja dan loyalitas karyawan dapat menjadi kenyataan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini juga pernah diangkat sebagai topik penelitian oleh beberapa peneliti sebelumnya. Maka peneliti juga diharuskan untuk mempelajari penelitian-penelitian terdahulu atau sebelumnya yang dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti dalam melakukan penelitian ini.

1. Trunojoyo (2013;8) dengan judul penelitian “Pengaruh Rekrutmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT.Gresik Cipta Sejahtera Kabupaten Gresik”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rekrutmen (x1) dan pengembangan karir (x2) terhadap variabel terikat kinerja karyawan PT. Gresik Cipta Sejahtera Kab. Gresik. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh

karyawan bagian pemasaran di PT. Gresik Cipta Sejahtera. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling atau sampel acak. Untuk pengujian instrument menggunakan uji Asumsi Klasik, sedangkan teknik analisis daya yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah menggunakan regresi linier berganda dengan memakai uji F dan uji t. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai R square sebesar 0,831 yang berarti besarnya pengaruh variable bebas terhadap variable terikat adalah 83,1%, sedangkan sisanya 16,9% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan uji F bahwa variable X_1 Rekrutmen, dan X_2 Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan uji t bahwa variable Rekrutmen (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Kata kunci: Rekrutmen (X_1), Pengembangan Karir (X_2) dan Kinerja Karyawan (Y).

2. Martana Eka Rahmadi (2011) dengan judul penelitian “Pengaruh Rekrutmen, Penempatan, dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur Prambanan Ratu Boko)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rekrutmen, penempatan, dan Pengembangan Karir secara bersama-sama dan secara parsial terhadap kepuasan kerja dan mengetahui perbedaan kepuasan kerja pegawai. Penelitian dilakukan pada 322 pegawai tetap yang tersebar dalam tujuh unit kerja. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner kepada seluruh responden. Teknik analisis data yang dilakukan dengan analisis Regresi berganda dan Anova. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa (1) Ada pengaruh yang signifikan variabel rekrutmen, penempatan, dan Pengembangan Karir secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan koefisien determinasi 64%. (2) Ada pengaruh yang signifikan variabel rekrutmen, penempatan, dan Pengembangan Karir secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai. Variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap Kepuasan Kerja adalah variabel Rekrutmen (X1), selanjutnya variabel Penempatan (X2) dan yang terakhir variabel Pengembangan Karir (X3). (3) Ada perbedaan kepuasan kerja antar unit kerja yang berbeda. Kepuasan paling tinggi adalah di Unit Manohara (Hotel), disusul Kantor Pusat, Teater/Pentas, Transport, Candi Ratu Boko, Candi Borobudur, dan Candi Prambanan, dengan demikian Hipotesis-3 didukung.

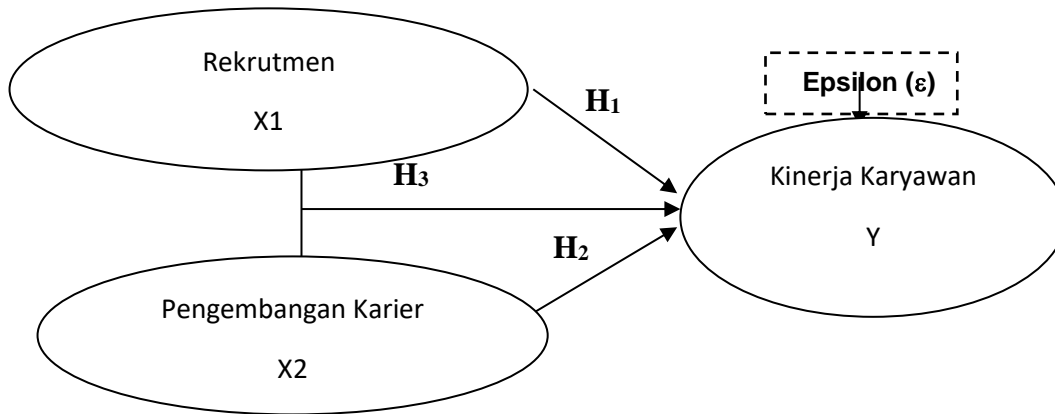
3. Ayu Novitariani (2010) dengan judul penelitian “Pengaruh Sistem Rekrutmen dan Pengembangan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia (Pesero) Tbk. Kantor Wilayah 01 Medan”. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis sistem rekrutmen dan pengembangan pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 01 Medan. Metode penelitian yang dipergunakan adalah metode analisis deskriptif, metode analisis regresi berganda, uji simultan (Uji-F), uji parsial (Uji-t) dan koefisien determinasi (R²). Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan sistem rekrutmen dan pengembangan pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 01 Medan, dengan persamaan regresi $Y = 1,595 + 0,306 X_1 + 0,795 X_2 + e$. Analisis koefisien determinasi (R²) dilihat

dari nilai Adjusted R Square sebesar 0,664 yang berarti bahwa 66,4% prestasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel sistem rekrutmen (X_1) dan pengembangan pegawai (X_2) dan sisanya 33,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

C. Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2013:47) “Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Untuk memudahkan atau memberikan gambaran pada

pemikiran dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan kerangka pemikiran yang tampak pada gambar berikut ini:



Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

X₁ = Variabel bebas I (motivasi)

X₂ = Variabel bebas II (disiplin)

Y = Variabel terikat (kinerja karyawan)

ε = Variabel-variabel lainnya mempengaruhi kinerja karyawan di luar X₁ dan X₂ yang tidak diteliti.

D. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kerangka berpikir di atas, maka hipotesis yang peneliti kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan

2. H_{01} : Tidak terdapat pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.
 3. H_{a1} : Terdapat pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada PT. Jayaa Teknik Indonesia Jakarta Selatan.
2. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan
 1. H_{02} : Tidak terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.
 2. H_{a2} : Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.
 3. Pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir perusahaan terhadap kinerja karyawan
 1. H_{03} : Tidak terdapat pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.
 2. H_{a3} : Terdapat pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi kegiatan penelitian ini dilaksanakan di PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan. Adapun waktu penelitian dilaksanakan dari bulan Januari 2015 sampai dengan bulan April 2015.

Tabel 3.1
Jadwal Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu															
		Tahun 2015															
		Jan				Feb				Mar				Apr			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penyusunan Usulan Proposal	√	√	√													
2	Sidang Usulan Proposal				√	√											
3	Revisi Usulan Proposal					√	√										
4	Penyusunan Instrumen							√	√								
5	Penyebaran Instrumen									√	√						
6	Pengumpulan Data											√					
7	Analisis Data													√			
8	Penyusunan Tesis												√	√			
9	Jadwal Konsultasi dan Pembimbing														√		
10	Sidang Tesis															√	

B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan metode survei dimaksudkan karena lebih relevan dalam penggunaan

pendekatan kuantitatif namun untuk penyempurnaan data juga digunakan metode kualitatif sebagai pelengkap.

Penelitian ini merupakan penelitian observasional analitik, yaitu peneliti melakukan pengamatan langsung kepada responden dengan melakukan penyebaran kuisioner untuk dianalisis menggunakan metode peneltiian kuantitatif. Pemilihan sampel berkaitan dengan bagaimana memilih responden yang dapat memberikan informasi yang mantap dan terpercaya untuk mendapatkan data yang diperlukan. Lokasi kegiatan penelitian ini dilaksanakan di PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.

C. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah semua nilai baik hasil perhitungan maupun pengukuran, baik kuantitatif maupun kualitatif, daripada karakteristik tertentu mengenai sekelompok objek yang lengkap dan jelas, (Usman dan Akbar, 2004:43).

Sedangkan menurut Hamidi (2017:126), populasi adalah keseluruhan satuan analisis (*unit of analysis*) yang hendak diteliti, dalam hal ini adalah individu-individu

responden. Unit analisis suatu penelitian dalam suatu kajian komunikasi bisa berupa individu, kelompok individu, teks media massa.

Sugiyono (2012:115) yang dimaksud dengan populasi wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Dari pengertian tersebut maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.

2. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2010:57) dinyatakan simple (sederhana) karena pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

Dengan teknik *simple random sampling*, diambil sampel sebanyak 90 karyawan PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan sebagai responden dalam penelitian ini.

D. Instrument Penelitian atau Alat Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara untuk mencari dan memperoleh data mengenai variabel yang berupa catatan dan laporan serta dokumentasi. Menurut Sugiyono (2010:37) terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu kualitas instrument penelitian dan kualitas dari hasil. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik penelitian lapangan, dilakukan dengan

turun langsung ke lapangan menggunakan alat pengumpulan data kuesioner yang disebarkan kepada responden.

Untuk mendukung gagasan teoritik atau konseptual mengenai variabel atau konseptual mengenai variabel penelitian ini, penulis menggunakan teknik penelitian kepustakaan, yang dalam hal ini didukung dengan alat pengumpulan data melalui buku teks atau literatur yang dijadikan sebagai bahan kajian dalam penelitian ini.

Sedangkan observasi, yaitu pengumpulan data yang dilakukan penulis berupa pengamatan secara langsung terhadap obyek yang diteliti yakni karyawan pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.

1. Alat Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner yang di dalamnya berisi tiga buah instrumen, yaitu instrumen untuk mengukur variabel rekrutmen, pengembangan karir dan kinerja karyawan PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan, kemudian disusun dalam bentuk angket yang menyediakan lima opsi pilihan.

2. Kuesioner

Kuesioner menurut Fathoni (2016:111) adalah teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner (daftar pertanyaan atau isian) untuk diisi langsung oleh responden. Pada penelitian ini penulis menggunakan angket atau kuesioner tertutup (pernyataan yang sudah tersedia), dimana penulis menyediakan pilihan dari setiap pernyataan yang diajukan kepada responden, sehingga responden hanya tinggal memberi tanda (X) atau tanda (\surd) pada setiap pilihan pernyataan yang dikehendaknya

3. Instrument Penelitian

Instrument penelitian variabel rekrutmen (X_1), pengembangan karir (X_2) dan kinerja karyawan (Y) berupa kuisisioner dengan *scoring* model likert yang diisi oleh

responden pada kuisioner yang dibagikan. Skala likert terdiri dari 5 (lima) skala yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Cukup Setuju (CS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak

Setuju (STS) dengan bobot nilai untuk pernyataan positif maupun negatif seperti tabel dibawah ini:

Tabel 3.3
Skala dan Skor Variabel Bebas dan Terikat

Pilihan Jawaban	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Cukup Setuju (CS)	3	3
Tidak Setuju (TS)	2	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

Sumber: Sugiyono (2012:86)

4. Kisi-kisi Instrument Penelitian

Tabel 3.3
Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Butir-butir Indikator	Item Kuesioner
Rekrutmen (X₁)	1. Tindakan atau proses dari suatu usaha perusahaan	a. Kebijakan organisasional	1,2
		b. Rencana stretegik dan rencana sumber daya manusia	3,4
		c. Persyaratan pekerjaan	5,6,7
	2. Mendapatkan tambahan karyawan untuk tujuan perusahaan	a. Prosedur	8,9
		b. Teknologi	10,11
		c. Kebutuhan organisasi	12,13
Sumber: Andrew (dalam Mangkunegara, 2015:2)			
Pengembangan Karir (X₂)	1. Perencanaan karir	a. Keahlian dengan pekerjaan	1,2
		b. Peluang pengembangan	3,4
		c. Kejelasan rencana karir	5,6,7
	2. Manajemen karir	a. Pengalaman kerja	8,9
		b. Pendidikan dan pelatihan	10,11
		c. Kemampuan	12,13
Sumber: Faustino Cardoso Gomes (2013:215)			
Kinerja Karyawan (Y)	1. Hasil kerja	a. Kuantitas hasil kerja	1,2
		b. Kualitas hasil kerja	3,4
		c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas	5
	2. Perilaku kerja	a. Disiplin kerja	6,7
		b. Inisiatif	8,9
		c. Ketelitian	10
	3. Sifat pribadi	a. Kepemimpinan	11
		b. Kejujuran	12
		c. Kreativitas	13
Sumber: Wirawan (2009:80)			

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kuantitatif dengan menggunakan statistik. Selanjutnya untuk memperoleh dan mempercepat input data, *software* statistik digunakan untuk mendukung penelitian ini. *Software* yang digunakan untuk mendukung penelitian ini adalah program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 20. Dalam SPSS data mentah yang telah diolah menjadi angka di

inputkan ke dalam SPSS, sehingga memudahkan penulis dalam melakukan penelitian ini. Oleh karena itu penulis terlebih dahulu melakukan:

1. Uji Validitas Instrumen

Validitas menguji seberapa baik suatu instrument dalam mengukur konsep tertentu yang ingin diukur, (Uma Sekaran, 2016:39). Uji Validitas ini dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total memakai rumus teknik korelasi *product moment*. Rumusnya adalah sebagai berikut:

Keterangan:

$$r_{xy} = \text{Koefisien} \quad r_{xy} = \sqrt{\frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$\sum XY$ = Jumlah perkalian antara X dan Y

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat Y

n = Jumlah sampel (banyaknya data)

Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah sebagai berikut:

- Apabila nilai r_{hasil} positif serta $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$, maka butir atau variabel tersebut valid.
- Apabila nilai r_{hasil} negatif dan $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$ atau pun $r_{\text{hasil}} \text{ negatif} > r_{\text{tabel}}$ maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila nilai r yang diperoleh dari hasil perhitungan (r_{xy}) lebih besar daripada nilai r_{tabel} dengan taraf signifikan 5%.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dapat menunjukkan seberapa jauh instrument dapat memberikan sebuah hasil yang konsisten walaupun pengukuran dilakukan lebih dari satu kali.

Menurut Arikunto (2010:221) reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk menggunakan rumus Cronbach Alpha.

Adapun rumus yang dipakai dalam uji reliabilitas ini sebagai berikut:

$$r_1 = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{S_t^2 - \sum p_i q_i}{S_t^2} \right]$$

Keterangan:

r_1 = Reliabilitas internal seluruh instrumen

k = Jumlah Item dalam instrumen

p_i = Proporsi banyaknya subyek yang menjawab pada item 1

q_i = $I - P_i$

s_t^2 = Varians total

Dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apabila nilai r_{α} positif dan $r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$ maka butir atau variabel tersebut Reliabel.
- 2) Apabila nilai r_{α} negatif dan $r_{\alpha} < r_{\text{tabel}}$ ataupun r_{α} negatif $> r_{\text{tabel}}$ maka butir atau variabel tersebut tidak Reliabel.

Suatu kuesioner dinyatakan reliabel apabila nilai $r_{\text{hitung}} >$ nilai r_{tabel} dengan taraf signifikan 5%.

3. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas data ini adalah untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pengujian ini diperlukan karena untuk melakukan uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal (Erlina, 2017:103). Cara yang digunakan untuk mendeteksi apakah residual mengikuti berdistribusi normal atau tidak adalah dengan analisis grafik.

Jika data menyebar di sekitar garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, demikian sebelumnya.

Ghozali (2015:110), cara yang digunakan untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak adalah dengan:

1. Analisis Statistik

”Uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual ada lah uji statistik Kolmogrov-Smirnov (K-S)”, (Ghozali, 2015:115). Uji K-S dibuat dengan membuat hipotesis:

- a. Jika probabilitas $> 0,05$ maka distribusi dari populasi adalah normal.
- b. Jika probabilitas $< 0,05$ maka distribusi dari populasi adalah tidak normal.

2. Analisis Grafik

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi

yang mendekati distribusi normal. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola berdistribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas,
- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan data berdistribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Sugiyono (2012:277) mengemukakan analisis regresi linier berganda digunakan untuk melakukan prediksi, bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikan atau diturunkan nilainya. Analisis ini digunakan dengan melibatkan dua atau lebih variabel bebas antara variabel dependen (Y) dan variabel

independen (X_1 , dan X_2), cara ini digunakan untuk mengetahui kuatnya pengaruh antara beberapa variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat.

Menurut Sugiyono (2012:277) merumuskan analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

a = Konstanta

X_1 = Rekrutmen

X_2 = Pengembangan karir

b_1 = Koefisien regresi dari rekrutmen

b_2 = Koefisien regresi dari pengembangan karir

5. Teknik Pengujian Hipotesis

Uji t dan uji F digunakan untuk menguji hipotesis, teknik pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan bantuan komputer program *Statistical Product And Service Solutions* (SPSS) versi 20 for Windows. Statistik uji yang digunakan sebagai berikut:

a. Uji t

Menurut Sugiyono (2012:223) uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing sumbangan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat,

menggunakan uji masing-masing koefisien regresi variabel bebas apakah mempunyai pengaruh yang bermakna atau tidak terhadap variabel terikat.

Adapun rumus uji t menurut Sugiyono (2012:223) sebagai berikut:

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = Statistik uji korelasi (t_{hitung})

r = Koefisien korelasi

n = Banyaknya sampel

r^2 = Koefisien determinasi

Adapun pengujian yang dilakukan dengan ketentuan sesuai kriteria pengambilan keputusan untuk hipotesis yang diajukan menurut Sugiyono (2012:97) adalah:

- 1) Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- 2) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

b. Uji F

Uji F digunakan untuk mencari apakah secara simultan ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun rumus uji F menurut Sugiyono (2012:190) sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan:

F = Nilai F (F_{hitung})

R^2 = Koefisien korelasi berganda

K = Jumlah variabel bebas

n = Ukuran sampel

Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima.
- 2) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

6. Koefisien Determinasi

Mudrajad Kuncoro (2011:100), menurutnya Koefisien pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol (0) dan satu (1). Nilai r^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Jika nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Besarnya pengaruh variabel “ X_1 ” dan “ X_2 ” terhadap variabel “ Y ” dapat diketahui dengan menggunakan analisis koefisien determinasi atau disingkat Kd, yang

diperoleh dengan mengkuadratkan koefisien korelasinya yang dinyatakan dalam persentase yaitu:

$$K_d = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

Kd = Nilai koefisien determinasi

r = Nilai koefisien korelasi

F. Deskripsi Operasional Variabel

Variabel harus didefinisikan secara operasional agar lebih mudah dicari hubungannya antara satu variabel dengan lainnya dan pengukurannya. Tanpa operasionalisasi variabel, peneliti akan mengalami kesulitan dalam menentukan pengukuran hubungan antar variabel yang masih bersifat konseptual.

Menurut Sugiyono (2012:31) definisi operasional adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan untuk meneliti dan mengoperasikan *construct*, sehingga

memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik.

Variabel penelitian adalah sesuatu yang berbentuk apa saja ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini, variabel yang diteliti dibagi menjadi dua kelompok Sugiyono (2012:33), yaitu:

1. Variabel bebas (independent variabel)

Variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi penyebab terjadinya perubahan atau timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah rekrutmen (X_1) dan pengembangan karir (X_2).

Rekrutmen adalah tindakan atau proses dari suatu usaha perusahaan untuk mendapatkan tambahan karyawan untuk tujuan perusahaan

Sedangkan pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum

2. Variabel terikat (dependent variabel)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

Kinerja karyawan atau dalam bahasa inggris adalah *performance*”, yaitu: Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya

mencapai tujuan perusahaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah PT Jaya Teknik Indonesia

Maju bersama Jaya Teknik Indonesia selama lebih dari tujuh puluh tahun PT Jaya Teknik Indonesia (perusahaan) didirikan pada 5 Desember 1975 sebagai Zeepfabrieken N.V. Lever dengan akta No. 33 yang dibuat oleh Tn.A.H. van Ophuijsen, notaris di Batavia. Akta ini disetujui oleh Gubernur Jenderal van Negerlandsch-Indie dengan surat No. 14 pada tanggal 16 Desember 1975, terdaftar di Raad van Justitie di Batavia dengan No. 302 pada tanggal 22 Desember 1975 dan diumumkan dalam Javasche Courant pada tanggal 9 Januari 1975 Tambahan No. 3.

Dengan akta No. 171 yang dibuat oleh notaris Ny. Kartini Mulyadi tertanggal 22 Juli 1980, nama perusahaan diubah menjadi PT Jaya Teknik Indonesia. Dengan akta no. 92 yang dibuat oleh notaris Tn. Mudofir Hadi, S.H. tertanggal 30 Juni 1997, nama perusahaan diubah menjadi PT Unilever Indonesia Tbk. Akta ini disetujui oleh Menteri Kehakiman dengan keputusan No. C2-1.049HT.01.04TH.98 tertanggal 23 Februari 1998 dan diumumkan di Berita Negara No. 2620 tanggal 15 Mei 1998 Tambahan No. 39.

Perusahaan mendaftarkan 15% dari sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya setelah memperoleh persetujuan dari Ketua Badan Pelaksana Pasar Modal (Bapepam) No. SI-009/PM/E/1981 pada tanggal 16 November 1981.

Pada Rapat Umum Tahunan perusahaan pada tanggal 24 Juni 2003, para pemegang saham menyepakati pemecahan saham, dengan mengurangi nilai nominal saham dari Rp

100 per saham menjadi Rp 10 per saham. Perubahan ini dibuat di hadapan notaris dengan akta No. 46 yang dibuat oleh notaris Singgih Susilo, S.H. tertanggal 10 Juli 2003 dan disetujui oleh Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan keputusan No. C-17533 HT.01.04-TH.2003.

Perusahaan bergerak dalam bidang produksi sabun, deterjen, margarin, minyak sayur dan makanan yang terbuat dari susu, es krim, makanan dan minuman dari teh dan produk-produk kosmetik.

Sebagaimana disetujui dalam Rapat Umum Tahunan Perusahaan pada tanggal 13 Juni, 2000, yang dituangkan dalam akta notaris No. 82 yang dibuat oleh notaris Singgih Susilo, S.H. tertanggal 14 Juni 2000, perusahaan juga bertindak sebagai distributor utama dan memberi jasa-jasa penelitian pemasaran. Akta ini disetujui oleh Menteri Hukum dan Perundang-undangan (dahulu Menteri Kehakiman) Republik Indonesia dengan keputusan No. C-18482HT.01.04-TH.2000. Perusahaan memulai operasi komersialnya pada tahun 1933.

2. Visi dan Misi

a. Visi

Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah, bahkan

pesuruh sekalipun. Misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan.

Visi Jaya Tekin adalah “*To become the first choice of consumer, costumer and community*”

b. Misi

Misi Unilever adalah:

- 1) Menjadi yang pertama dan terbaik di kelasnya dalam memenuhi kebutuhan dan aspirasi konsumen.
- 2) Menjadi rekan yang utama bagi pelanggan, konsumen dan komunitas.
- 3) Menghilangkan kegiatan yang tak bernilai tambah dari segala proses.
- 4) Menjadi perusahaan terpilih bagi orang-orang dengan kinerja yang tinggi.
- 5) Bertujuan meningkatkan target pertumbuhan yang menguntungkan dan memberikan imbalan di atas rata-rata karyawan dan pemegang saham.
- 6) Mendapatkan kehormatan karena integritas tinggi, peduli kepada masyarakat dan lingkungan hidup.

3. Tujuan dan prinsip

Tujuan corporate kami adalah bahwa kesuksesan memerlukan “standar tertinggi dari perilaku corporate terhadap setiap orang yang bekerja dengan kami, komunitas yang kami sentuh dan lingkungan yang terdampak dari pekerjaan kami.

B. Deskripsi Penelitian

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan sejumlah daftar kuesioner kepada sampel yang telah ditentukan sebanyak 90 orang karyawan pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan. Di dalam daftar pertanyaan ini memuat pernyataan yang mengacu pada ketiga variabel, yaitu variabel rekrutmen (X_1), variabel pengembangan karir (X_2) dan variabel kinerja karyawan (Y). Untuk memudahkan perhitungan lebih lanjut, maka jumlah skor nilai untuk masing-masing variabel dari seluruh angket yang masuk, disusun ke dalam format rekapitulasi skor jawaban dan hitung dengan dibantu program SPSS 20, di bawah ini adalah hasil dari perhitungan yang ditampilkan dalam bentuk grafik frekuensi.

C. Analisis Penelitian

1. Uji Validitas

a. Uji Validitas Variabel Rekrutmen (X_1)

Guna mengetahui hasil analisis uji validitas dari variabel rekrutmen (X_1) menggunakan komputer program SPSS *versi 20 for Windows Input* data variabel

rekrutmen yang merupakan data ordinal dari sampel berjumlah 90 dengan jumlah soal sebanyak 13 pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Uji Validitas Variabel Rekrutmen (X₁)

Pertanyaan	Rekrutmen (X ₁)		
	r _{hitung}	r _{tabel n = 90}	Keterangan
1	0.635(**)	0.207	Valid
2	0.650(**)	0.207	Valid
3	0.638(**)	0.207	Valid
4	0.504(**)	0.207	Valid
5	0.748(**)	0.207	Valid
6	0.579(**)	0.207	Valid
7	0.676(**)	0.207	Valid
8	0.597(**)	0.207	Valid
9	0.691(**)	0.207	Valid
10	0.540(**)	0.207	Valid
11	0.555(**)	0.207	Valid
12	0.600(**)	0.207	Valid
13	0.552(**)	0.207	Valid

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS 20), 2018

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa untuk masing-masing pernyataan pada variabel rekrutmen (X₁) seluruh instrument dapat dikatakan valid, karena nilai r_{hitung} yang dihasilkan jauh lebih besar dari pada nilai r_{tabel} yang ada untuk n = 90 yaitu 0.207.

b. Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir (X₂)

Guna mengetahui hasil analisis dari variabel pengembangan karir (X₂) peneliti menggunakan komputer program SPSS *versi 20 for Windows Input data*

variabel pengembangan karir yang merupakan data ordinal dari sampel berjumlah 90 dengan jumlah soal sebanyak 13 pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.2
Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir (X₂)

Pertanyaan	Pengembangan Karir (X ₂)		
	r _{hitung}	r _{tabel n = 90}	Keterangan
1	0.604(**)	0.207	Valid
2	0.762(**)	0.207	Valid
3	0.692(**)	0.207	Valid
4	0.669(**)	0.207	Valid
5	0.705(**)	0.207	Valid
6	0.596(**)	0.207	Valid
7	0.688(**)	0.207	Valid
8	0.685(**)	0.207	Valid
9	0.546(**)	0.207	Valid
10	0.379(**)	0.207	Valid
11	0.679(**)	0.207	Valid
12	0.556(**)	0.207	Valid
13	0.320(**)	0.207	Valid

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS 20), 2018

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa untuk masing-masing pernyataan pada variabel pengembangan karir (X₂) seluruh instrument dapat dikatakan valid, karena nilai r_{hitung} yang dihasilkan jauh lebih besar dari pada nilai r_{tabel} yang ada untuk n = 90 yaitu 0.207.

c. Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Guna mengetahui hasil analisis dari variabel kinerja karyawan (Y), peneliti menggunakan komputer program SPSS *versi 20 for Windows Input* data variabel

kinerja karyawan (Y) yang merupakan data ordinal dari sampel berjumlah 90 dengan jumlah soal sebanyak 13 pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.3
Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pertanyaan	Kinerja Karyawan (Y)		
	r_{hitung}	$r_{tabel\ n = 90}$	Keterangan
1	0.750(**)	0.207	Valid
2	0.672(**)	0.207	Valid
3	0.741(**)	0.207	Valid
4	0.702(**)	0.207	Valid
5	0.586(**)	0.207	Valid
6	0.685(**)	0.207	Valid
7	0.661(**)	0.207	Valid
8	0.651(**)	0.207	Valid
9	0.656(**)	0.207	Valid
10	0.781(**)	0.207	Valid
11	0.763(**)	0.207	Valid
12	0.653(**)	0.207	Valid
13	0.644(**)	0.207	Valid

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS 20), 2018

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa untuk masing-masing pernyataan pada variabel kinerja karyawan (Y) seluruh instrument dapat dikatakan

valid, karena nilai r_{hitung} yang dihasilkan jauh lebih besar dari pada nilai r_{tabel} yang ada untuk $n = 90$ yaitu 0.207.

2. Uji Reliabilitas

a. Uji Reliabilitas Variabel Rekrutmen (X_1)

Tabel 4.4
Uji Reliabilitas Variabel Rekrutmen (X_1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.858	13

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS 20), 2018

Berdasarkan tabel di atas, untuk uji reliabilitas variabel rekrutmen (X_1) dengan nilai r_{tabel} 0.207, sedangkan pada nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.858, sehingga dapat disimpulkan bahwa r_{alpha} positif dan lebih besar atau $0.858 > 0.207$

maka dengan demikian instrumen penelitian mengenai variabel rekrutmen (X_1) adalah **Reliabel**.

b. Uji Reliabilitas Variabel Pengembangan Karir (X_2)

Tabel 4.5
Uji Reliabilitas Variabel Pengembangan Karir (X_2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.841	13

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS 20), 2018

Berdasarkan tabel di atas, untuk uji reliabilitas variabel pengembangan karir (X_2) dengan nilai r_{tabel} 0.207, sedangkan pada nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.841, sehingga dapat disimpulkan bahwa r_{alpha} positif dan lebih besar atau $0.841 > 0.207$ maka dengan demikian instrumen penelitian mengenai variabel pengembangan karir (X_2) adalah **Reliabel**.

c. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.6
Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.906	13

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS 20), 2018

Berdasarkan tabel di atas, untuk uji reliabilitas variabel kinerja karyawan (Y) dengan nilai r_{tabel} 0.207, sedangkan pada nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.906, sehingga dapat disimpulkan bahwa r_{alpha} positif dan lebih besar atau $0.906 > 0.279$

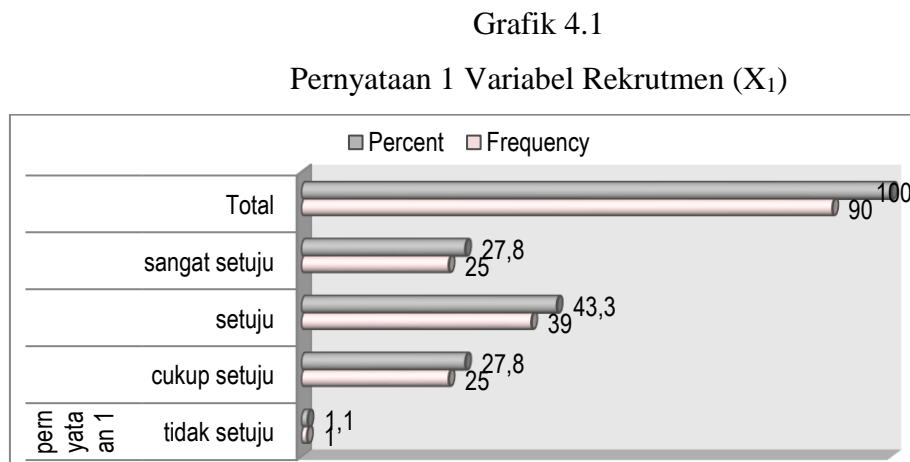
maka dengan demikian instrumen penelitian mengenai variabel kinerja karyawan (Y) adalah **Reliabel**.

3. Deskripsi Variabel Penelitian

Gambaran hasil penelitian dari masing-masing variabel penelitian, yaitu rekrutmen (X_1), pengembangan karir (X_2) dan kinerja karyawan (Y), diuraikan pada bagian deskripsi data berikut ini:

a. Variabel Rekrutmen (X_1)

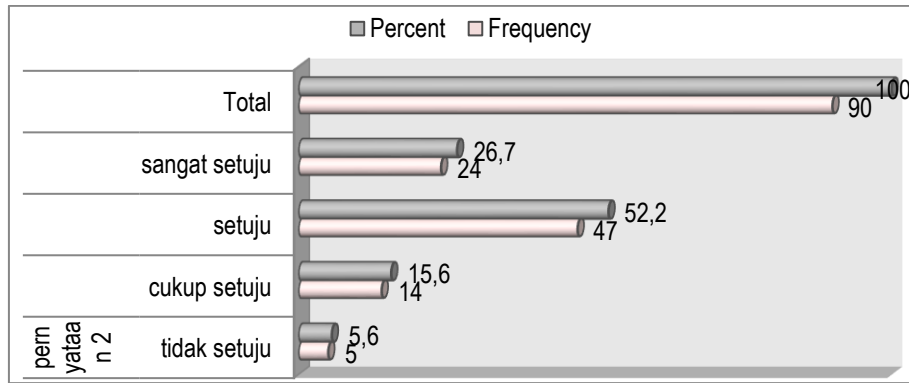
Untuk variabel rekrutmen (X_1) peneliti membagikan kuesioner kepada 90 responden yakni karyawan pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan, adapun hasil jawaban dalam grafik berikut ini:



Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.1%, cukup setuju 25 orang atau 27.8%, setuju 39 orang atau 43.3% dan sangat setuju 25 orang atau 27.8%.

Grafik 4.2
Pernyataan 2 Variabel Rekrutmen (X_1)

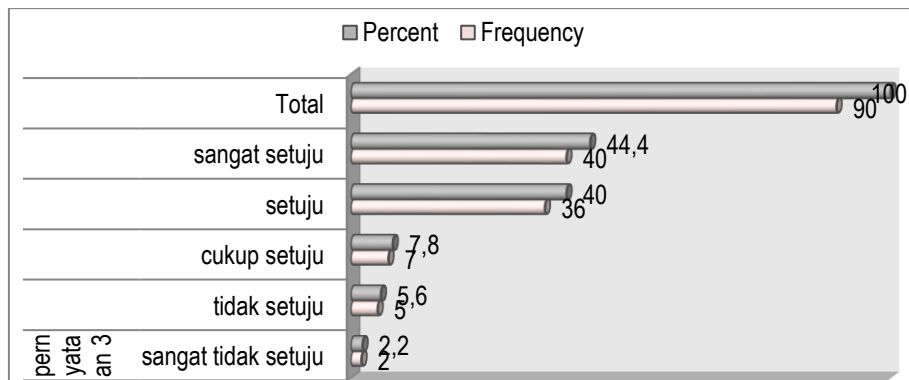


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang atau 5.6%, cukup setuju 14 orang atau 15.6%, setuju 47 orang atau 52.2% dan sangat setuju 24 orang atau 26.7%.

Grafik 4.3

Pernyataan 3 Variabel Rekrutmen (X₁)

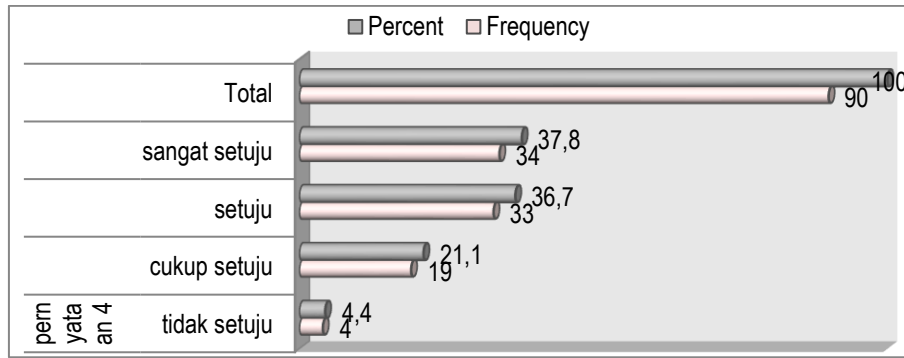


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 2 orang atau 2.2%, tidak setuju 5 orang atau 5.6%, cukup setuju 7 orang atau 7.8%, setuju 36 orang atau 40% dan sangat setuju 40 orang atau 44.4%.

Grafik 4.4

Pernyataan 4 Variabel Rekrutmen (X₁)

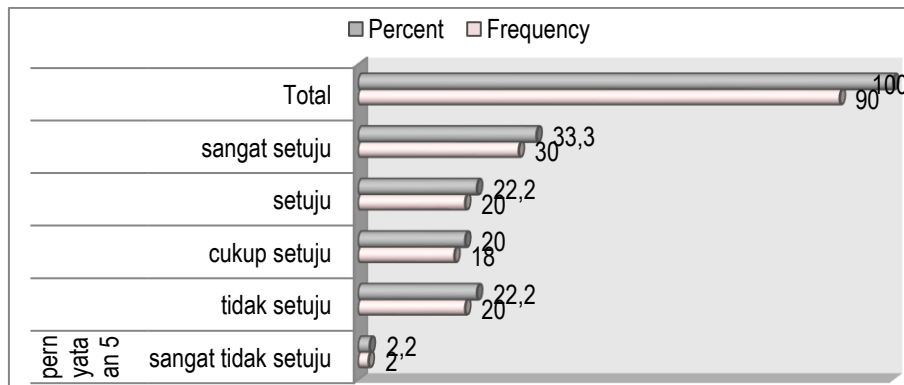


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang atau 4.4%, cukup setuju 19 orang atau 21.1%, setuju 33 orang atau 36.7% dan sangat setuju 34 orang atau 37.8%.

Grafik 4.5

Pernyataan 5 Variabel Rekrutmen (X₁)

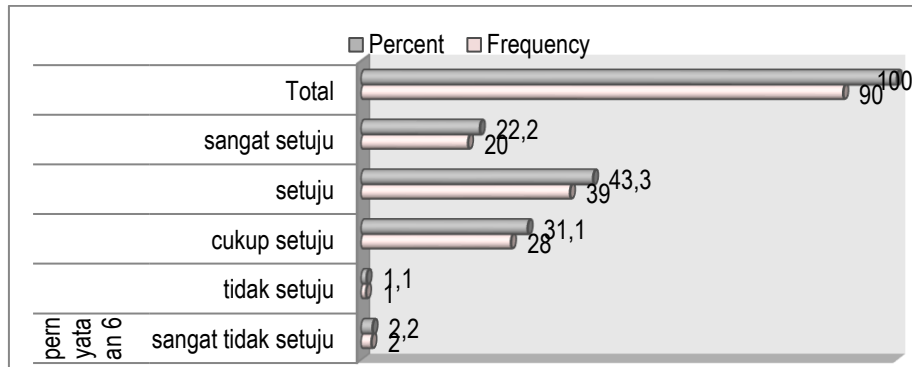


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 2 orang atau 2.2%, tidak setuju 20 orang atau 22.2%, cukup setuju 18 orang atau 20%, setuju 20 orang atau 22.2% dan sangat setuju 30 orang atau 33.3%.

Grafik 4.6

Pernyataan 6 Variabel Rekrutmen (X₁)

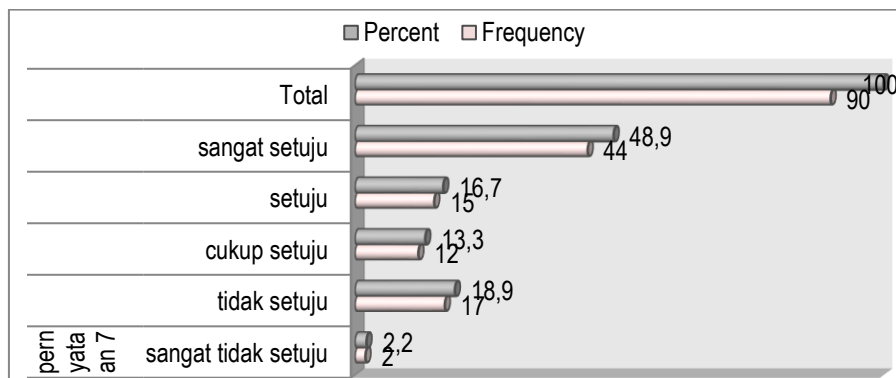


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 2 orang atau 2.2%, tidak setuju 1 orang atau 1.1%, cukup setuju 28 orang atau 31.1%, setuju 39 orang atau 43.3% dan sangat setuju 20 orang atau 22.2%.

Grafik 4.7

Pernyataan 7 Variabel Rekrutmen (X₁)



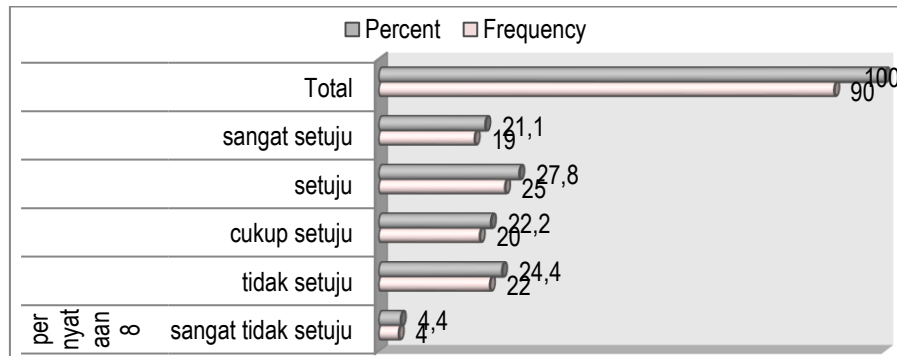
Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 2 orang atau 2.2%, tidak setuju 17 orang atau 18.9%, cukup setuju 12

orang atau 13.3%, setuju 15 orang atau 16.7% dan sangat setuju 44 orang atau 48.9%.

Grafik 4.8

Pernyataan 8 Variabel Rekrutmen (X₁)



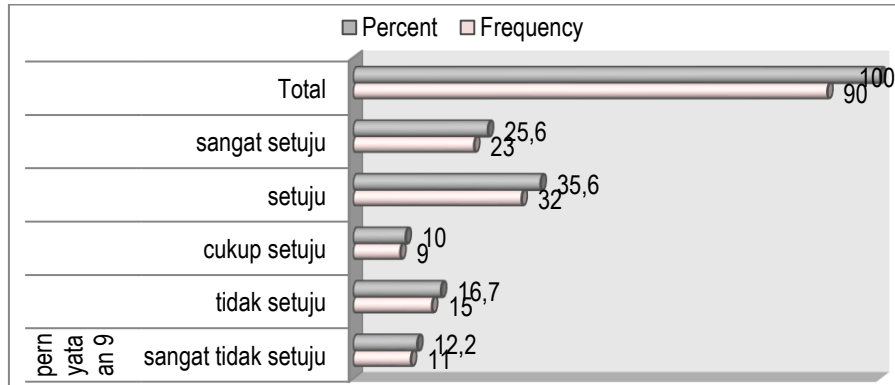
Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 4 orang atau 4.4%, tidak setuju 22 orang atau 24.4%, cukup setuju 20

orang atau 22.2%, setuju 25 orang atau 27.8% dan sangat setuju 19 orang atau 21.1%.

Grafik 4.9

Pernyataan 9 Variabel Rekrutmen (X₁)

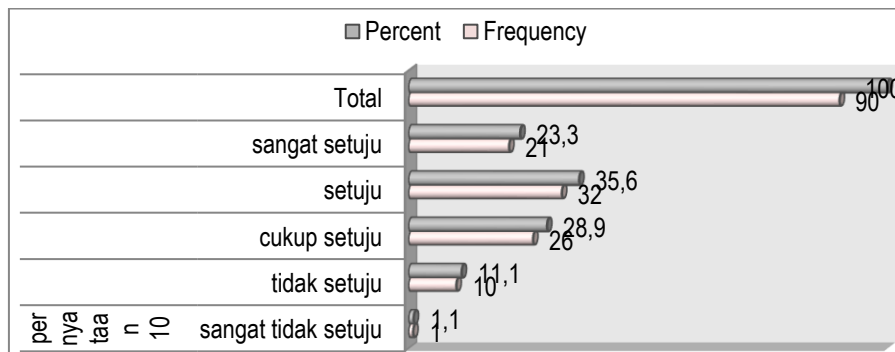


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 11 orang atau 12.2%, tidak setuju 15 orang atau 16.7%, cukup setuju 9 orang atau 10%, setuju 32 orang atau 35.6% dan sangat setuju 23 orang atau 25.6%.

Grafik 4.10

Pernyataan 10 Variabel Rekrutmen (X₁)

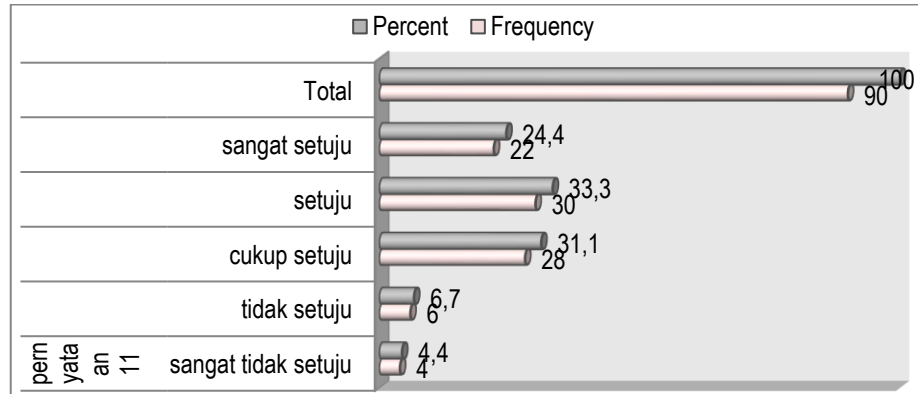


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.1%, tidak setuju 10 orang atau 11.1%, cukup setuju 26

orang atau 28.9%, setuju 32 orang atau 35.6% dan sangat setuju 21 orang atau 23.3%.

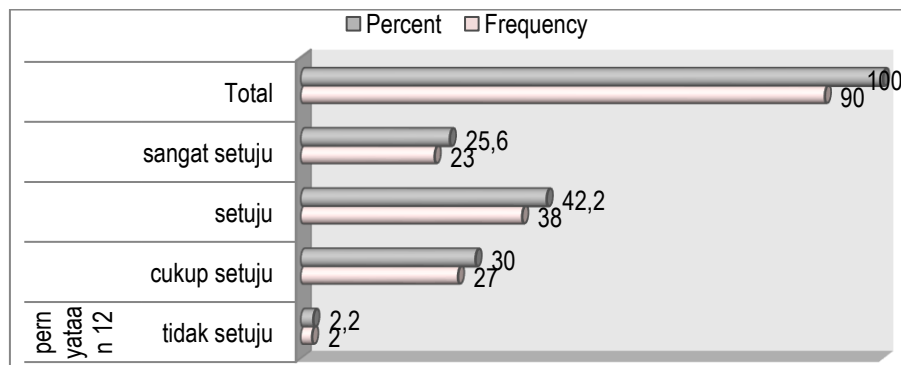
Grafik 4.11
Pernyataan 11 Variabel Rekrutmen (X₁)



Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 4 orang atau 4.4%, tidak setuju 6 orang atau 6.7%, cukup setuju 28 orang atau 31.1%, setuju 30 orang atau 33.3% dan sangat setuju 22 orang atau 24.4%.

Grafik 4.12
Pernyataan 12 Variabel Rekrutmen (X₁)

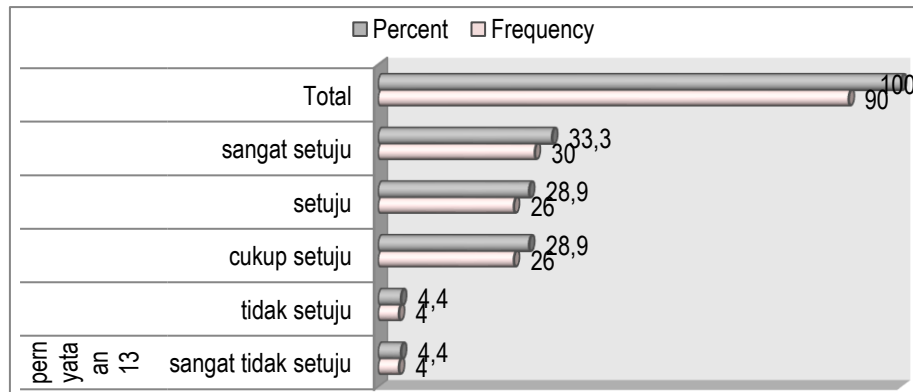


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 2 orang atau 2.2%, cukup setuju 27 orang atau 30%, setuju 38 orang atau 42.2% dan sangat setuju 23 orang atau 25.6%.

Grafik 4.13

Pernyataan 13 Variabel Rekrutmen (X₁)



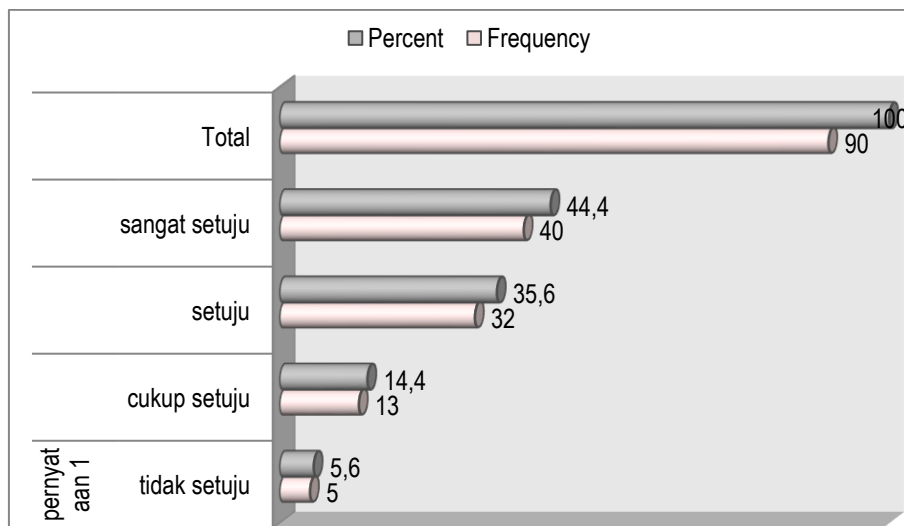
Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 4 orang atau 4.4%, tidak setuju 4 orang atau 4.4%, cukup setuju 26 orang atau 28.9%, setuju 26 orang atau 28.9% dan sangat setuju 30 orang atau 33.3%.

b. Variabel Pengembangan Karir (X₂)

Untuk variabel pengembangan karir (X₂) peneliti membagikan kuesioner kepada 90 responden yakni karyawan pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan, adapun hasil jawaban dalam grafik berikut ini:

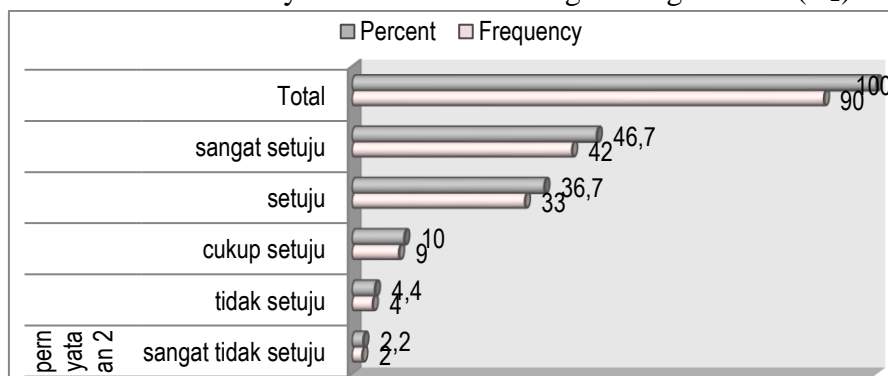
Grafik 4.14
Pernyataan 1 Variabel Pengembangan Karir (X₂)



Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang atau 5.6%, cukup setuju 13 orang atau 14.4%, setuju 32 orang atau 35.6% dan sangat setuju 40 orang atau 44.4%.

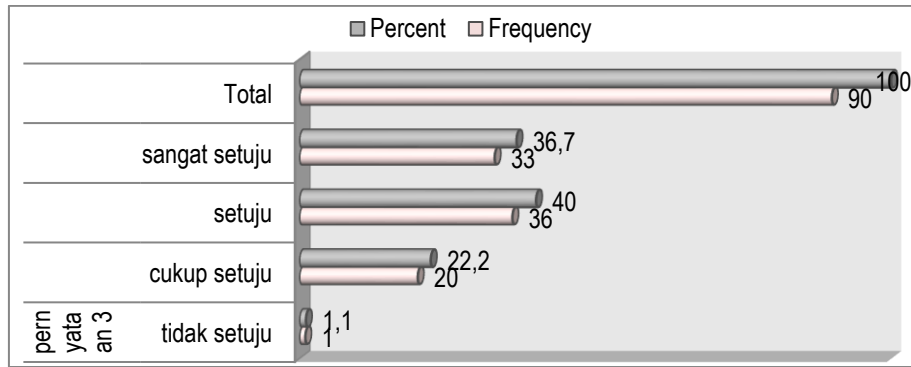
Grafik 4.15
Pernyataan 2 Variabel Pengembangan Karir (X₂)



Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 2 orang atau 2.2%, tidak setuju 4 orang atau 4.4%, cukup setuju 9 orang atau 10%, setuju 33 orang atau 36.7% dan sangat setuju 42 orang atau 46.7%.

Grafik 4.16
Pernyataan 3 Variabel Pengembangan Karir (X₂)

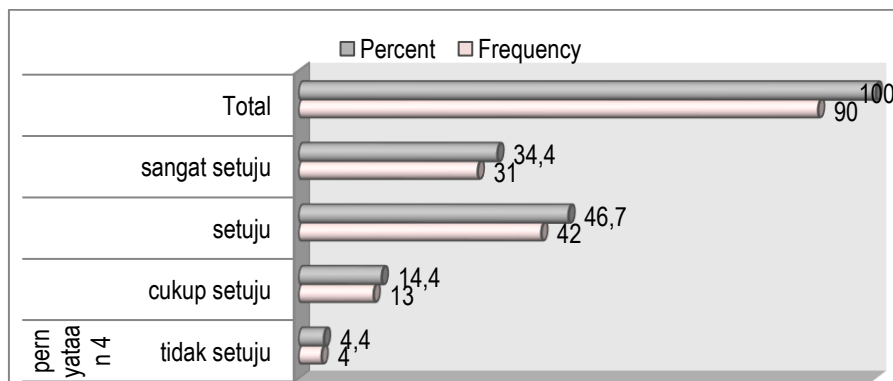


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.2%, cukup setuju 20 orang atau 22.2%, setuju 36 orang atau 40% dan sangat setuju 33 orang atau 36.7%.

Grafik 4.17

Pernyataan 4 Variabel Pengembangan Karir (X₂)

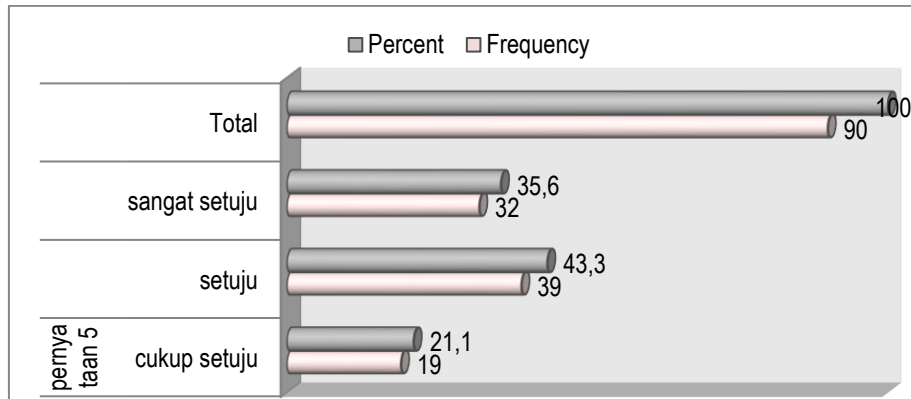


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang atau 4.4%, cukup setuju 13 orang atau 14.4%, setuju 42 orang atau 46.7%, dan sangat setuju 31 orang atau 34.4%.

Grafik 4.18

Pernyataan 5 Variabel Pengembangan Karir (X₂)

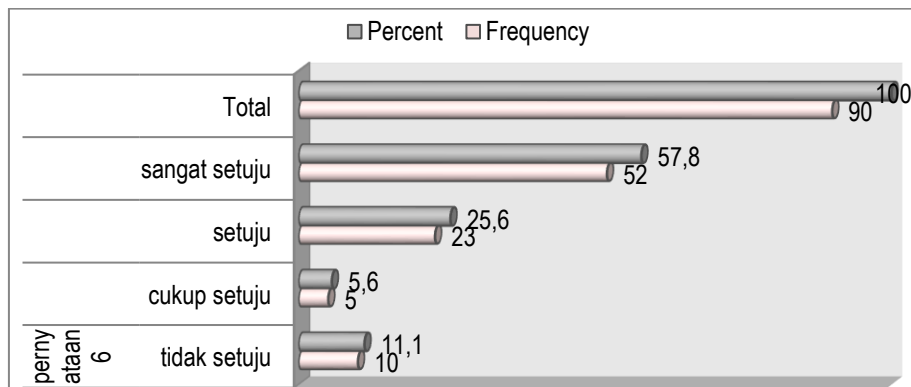


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab cukup setuju sebanyak 19 orang atau 21.1%, setuju 39 orang atau 43.3% dan sangat setuju 32 orang atau 35.6%.

Grafik 4.19

Pernyataan 6 Variabel Pengembangan Karir (X₂)

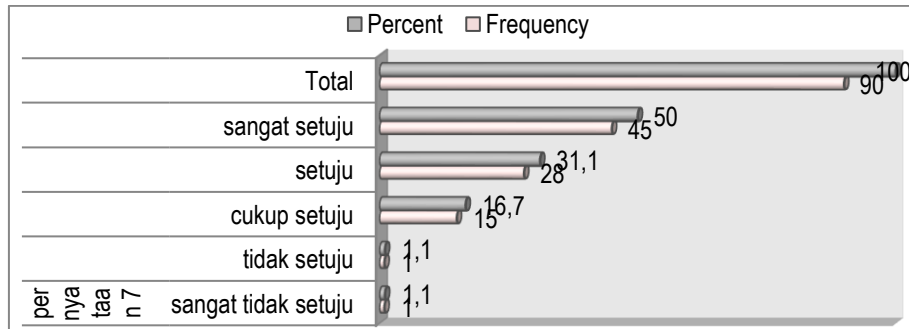


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang atau 11.1%, cukup setuju 5 orang atau 5.6%, setuju 23 orang atau 25.6% dan sangat setuju 52 orang atau 57.8%.

Grafik 4.20

Pernyataan 7 Variabel Pengembangan Karir (X₂)

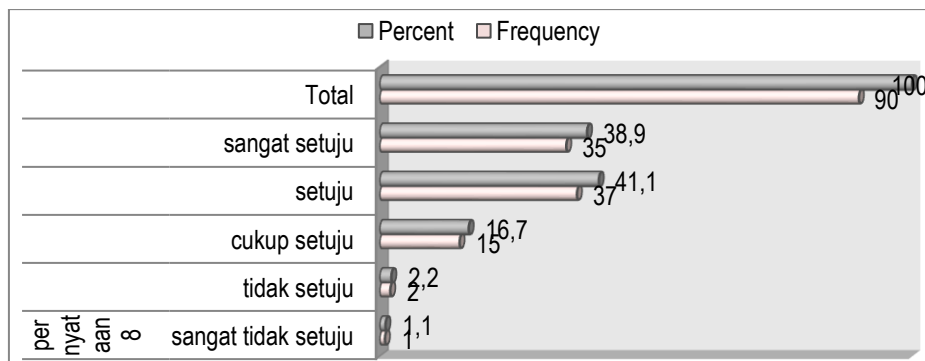


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.1%, tidak setuju 1 orang atau 1.1%, cukup setuju 15 orang atau 16.7%, setuju 28 orang atau 31.1% dan sangat setuju 45 orang atau 50%.

Grafik 5.21

Pernyataan 8 Variabel Pengembangan Karir (X₂)

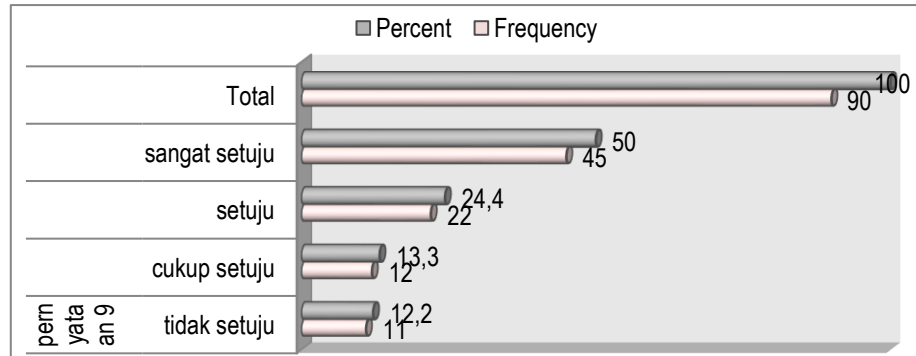


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.1%, tidak setuju 2 orang atau 2.2%, cukup setuju 15 orang atau 16.7%, setuju 37 orang atau 41.1% dan sangat setuju 35 orang atau 38.9%.

Grafik 5.22

Pernyataan 9 Variabel Pengembangan Karir (X₂)

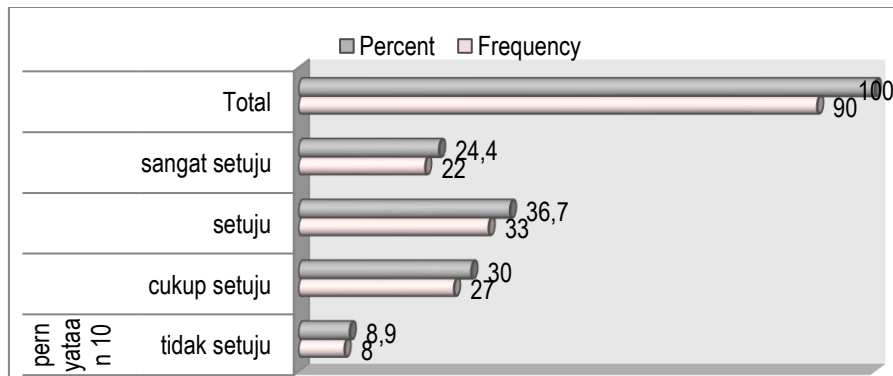


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 11 orang atau 12.2%, cukup setuju 12 orang atau 13.3%, setuju 22 orang atau 24.4% dan sangat setuju 45 orang atau 50%.

Grafik 5.23

Pernyataan 10 Variabel Pengembangan Karir (X₂)

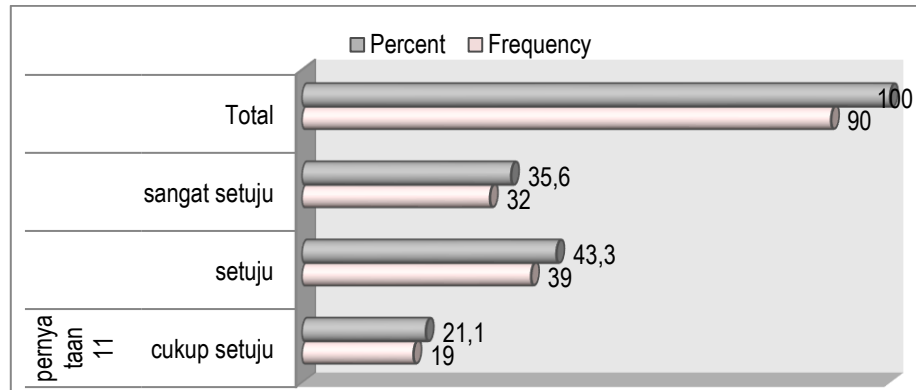


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 8 orang atau 8.9%, cukup setuju 27 orang atau 30%, setuju 33 orang atau 36.7% dan sangat setuju 22 orang atau 24.4%.

Grafik 5.24

Pernyataan 11 Variabel Pengembangan Karir (X₂)

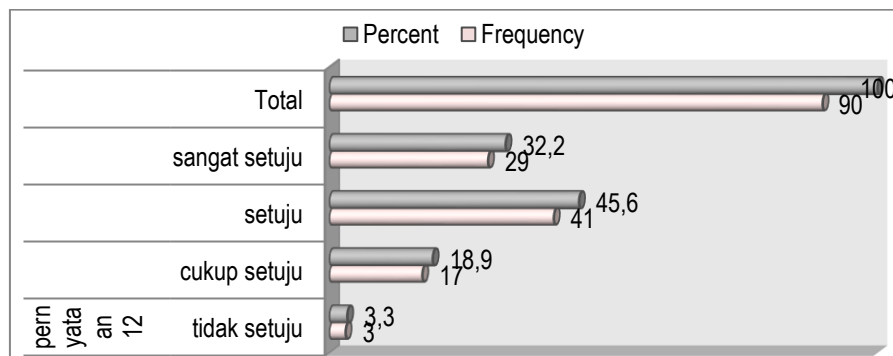


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab cukup setuju sebanyak 19 orang atau 21.1%, setuju 39 orang atau 43.3% dan sangat setuju 32 orang atau 35.6%.

Grafik 5.25

Pernyataan 12 Variabel Pengembangan Karir (X_2)

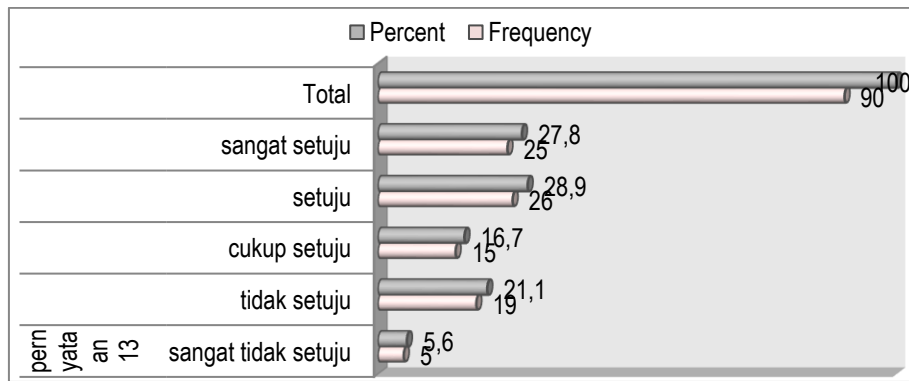


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 3 orang atau 3.3%, cukup setuju 17 orang atau 18.9%, setuju 41 orang atau 45.6% dan sangat setuju 29 orang atau 32.2%.

Grafik 5.26

Pernyataan 13 Variabel Pengembangan Karir (X_2)



Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 5 orang atau 5.6%, tidak setuju 19 orang atau 21.1%, cukup setuju 15

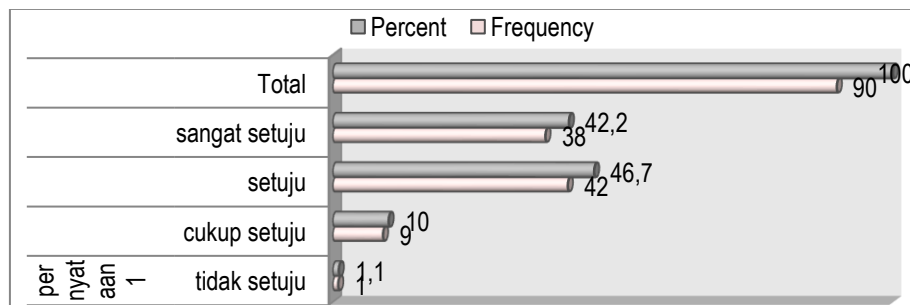
orang atau 16.7%, setuju 26 orang atau 28.9% dan sangat setuju 25 orang atau 27.8%.

c. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Untuk variabel kinerja karyawan (Y) peneliti membagikan kuesioner kepada 90 responden yakni karyawan pada PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan, adapun hasil jawaban dalam grafik berikut ini:

Grafik 5.27

Pernyataan 1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

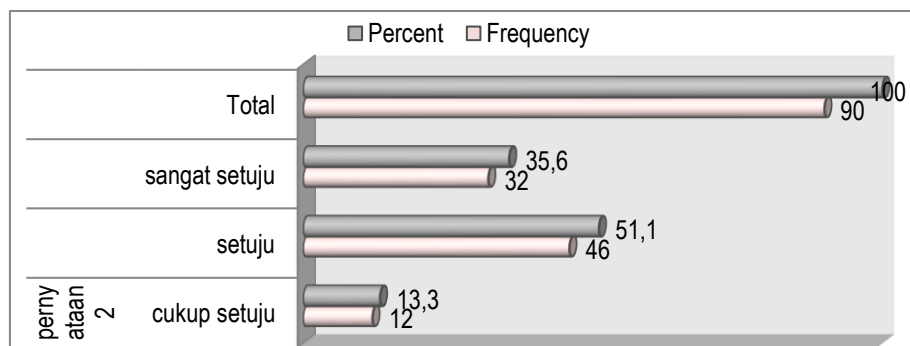


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.1%, cukup setuju 9 orang atau 10%, setuju 42 orang atau 46.7% dan sangat setuju 38 orang atau 42.2%.

Grafik 5.28

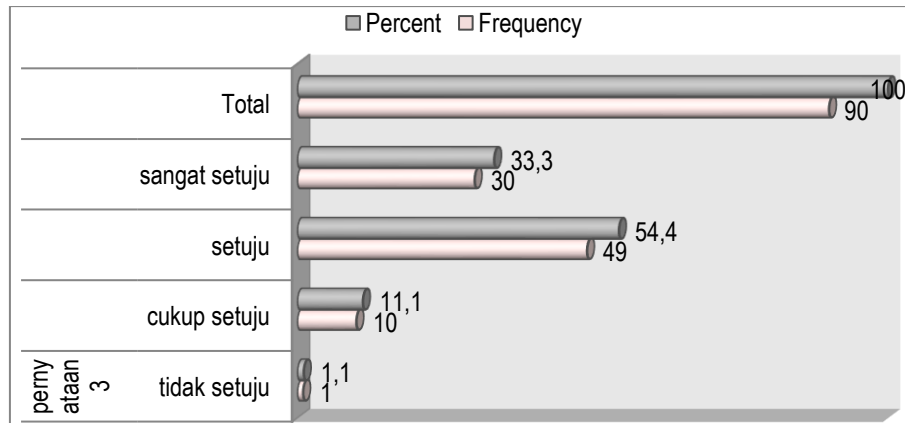
Pernyataan 2 Variabel Kinerja Karyawan (Y)



Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab cukup setuju sebanyak 12 orang atau 13.3%, setuju 46 orang atau 51.1% dan sangat setuju 32 orang atau 35.6%.

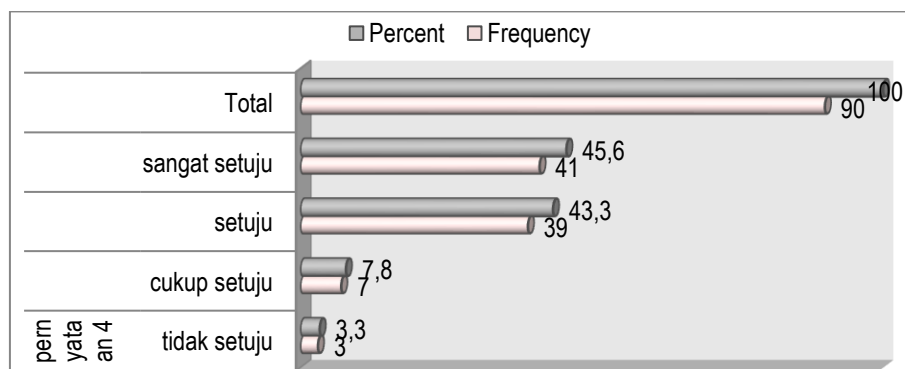
Grafik 5.29
Pernyataan 3 Variabel Kinerja Karyawan (Y)



Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.1%, cukup setuju 10 orang atau 11.1%, setuju 49 orang atau 54.4% dan sangat setuju 30 orang atau 33.3%.

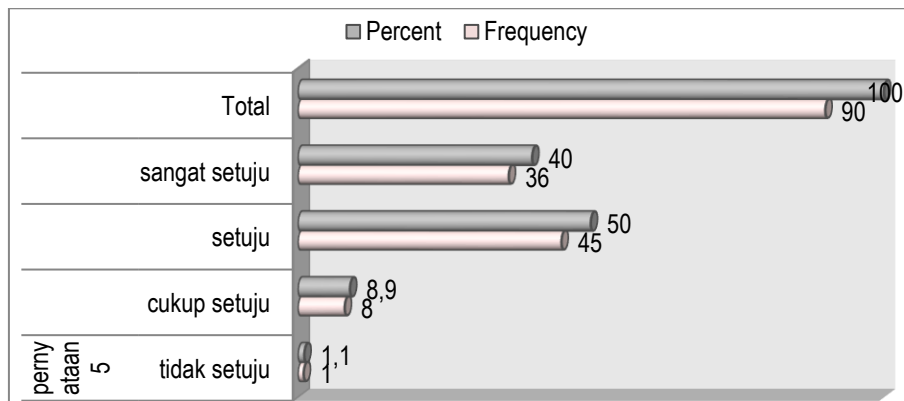
Grafik 5.30
Pernyataan 4 Variabel Kinerja Karyawan (Y)



Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 3 orang atau 3.3%, cukup setuju 7 orang atau 7.8%, setuju 39 orang atau 43.3% dan sangat setuju 41 orang atau 45.6%.

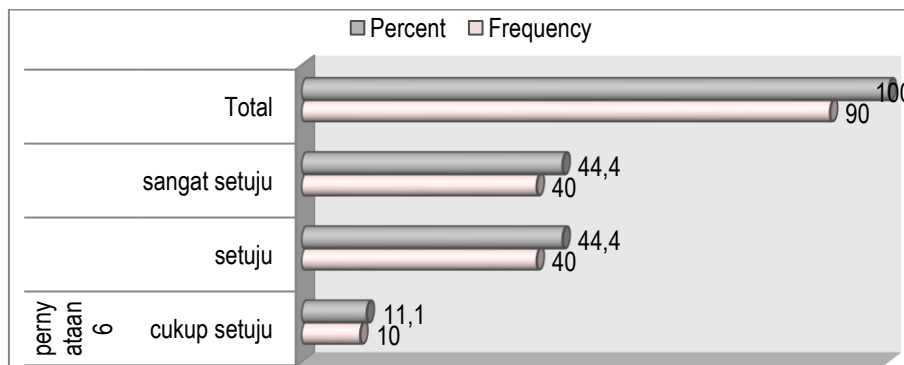
Grafik 5.31
Pernyataan 5 Variabel Kinerja Karyawan (Y)



Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.1%, cukup setuju 8 orang atau 8.9%, setuju 45 orang atau 50% dan sangat setuju 36 orang atau 40%.

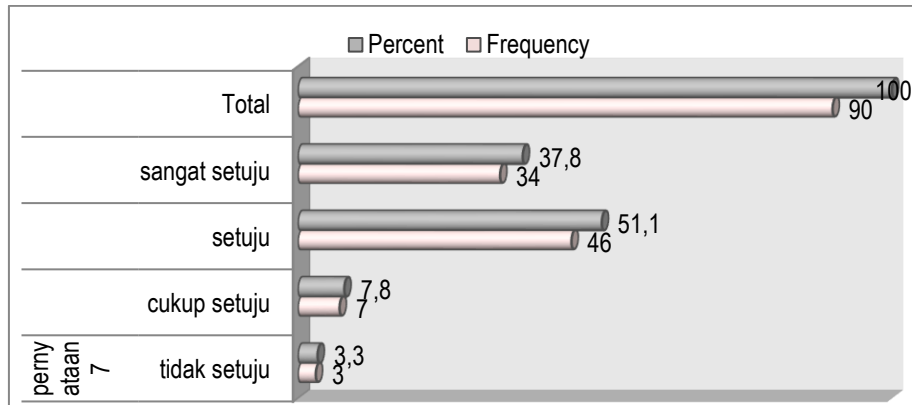
Grafik 5.32
Pernyataan 6 Variabel Kinerja Karyawan (Y)



Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab cukup setuju sebanyak 10 orang atau 1.11%, setuju 40 orang atau 44.4% dan sangat setuju 40 orang atau 44.4%.

Grafik 5.33
Pernyataan 7 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

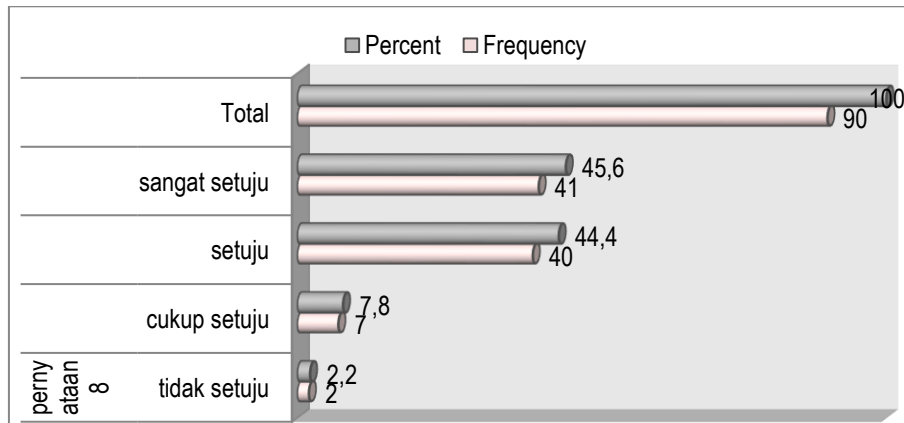


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 3 orang atau 3.3%, cukup setuju 7 orang atau 7.8%, setuju 46 orang atau 51.1% dan sangat setuju 34 orang atau 37.8%.

Grafik 5.34

Pernyataan 8 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

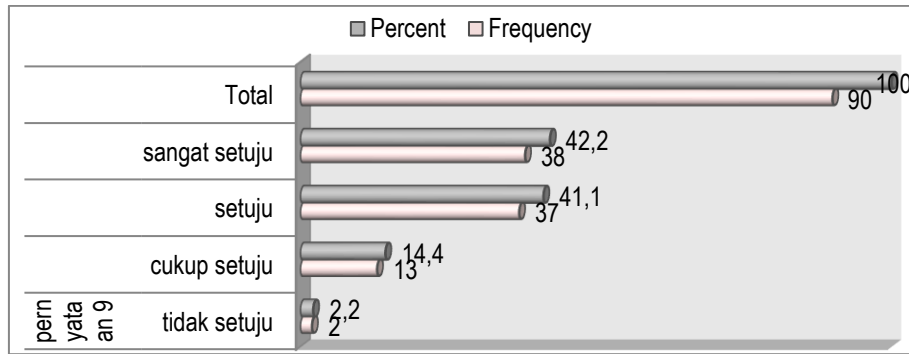


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 2 orang atau 2.2%, cukup setuju 7 orang atau 7.8%, setuju 40 orang atau 44.4% dan sangat setuju 41 orang atau 45.6%.

Grafik 5.35

Pernyataan 9 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

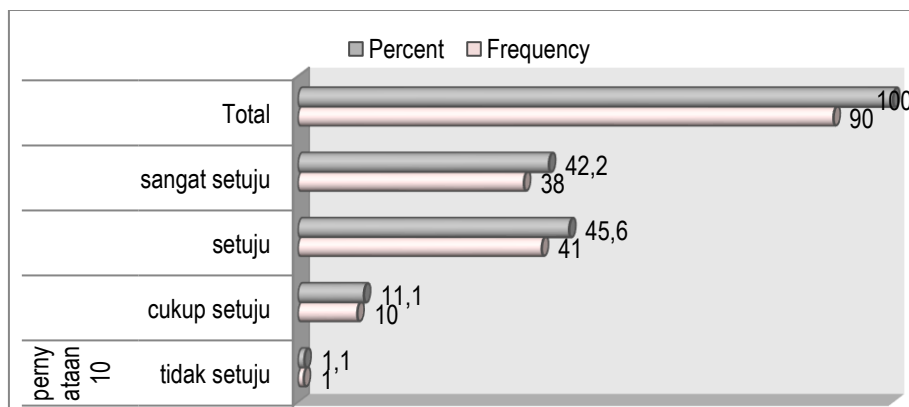


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 2 orang atau 2.2%, cukup setuju 13 orang atau 14.4%, setuju 37 orang atau 41.1% dan sangat setuju 38 orang atau 42.2%.

Grafik 5.36

Pernyataan 10 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

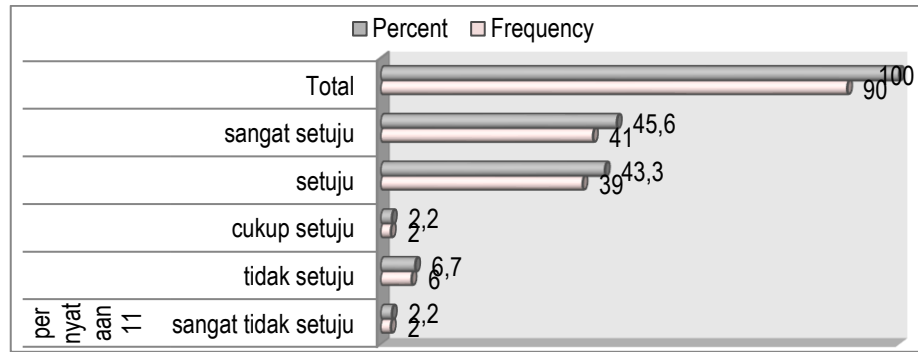


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.1%, cukup setuju 10 orang atau 11.1%, setuju 41 orang atau 45.6% dan sangat setuju 38 orang atau 42.2%.

Grafik 5.37

Pernyataan 11 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

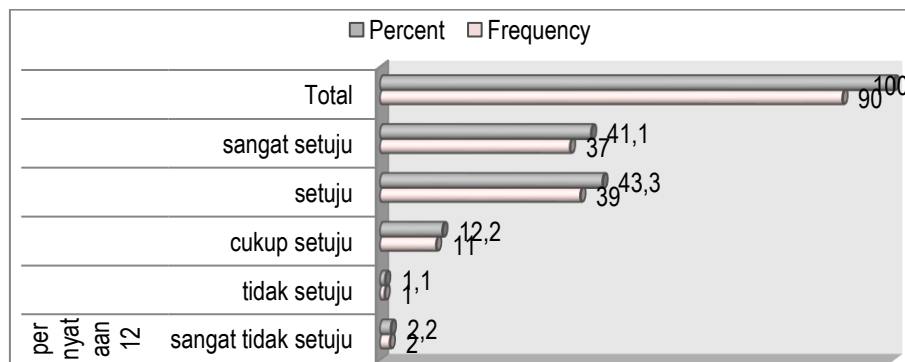


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 2 orang atau 2.2%, tidak setuju 6 orang atau 6.7%, cukup setuju 2 orang atau 2.2%, setuju 39 orang atau 43.3% dan sangat setuju 41 orang atau 45.6%.

Grafik 5.38

Pernyataan 12 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

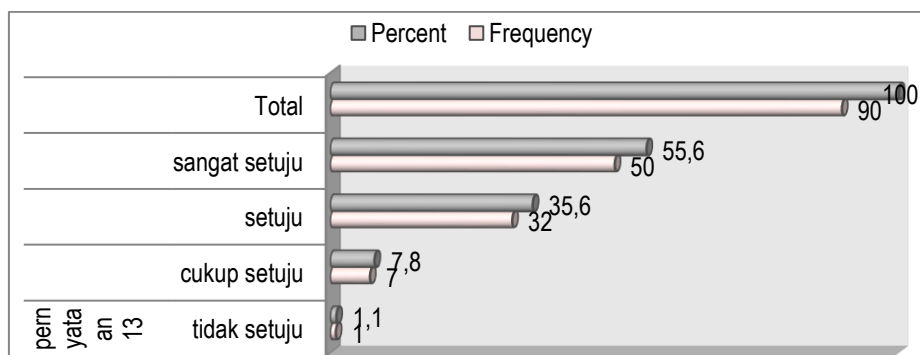


Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 2 orang atau 2.2%, tidak setuju 1 orang atau 1.1%, cukup setuju 11 orang atau 12.2%, setuju 39 orang atau 43.3% dan sangat setuju 37 orang atau 41.1%.

Grafik 5.39

Pernyataan 13 Variabel Kinerja Karyawan (Y)



Sumber: Kompilasi Data Kuesioner, 2018

Berdasarkan data pada grafik di atas, yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.1%, cukup setuju 7 orang atau 7.8%, setuju 32 orang atau 35.6% dan sangat setuju 50 orang at

4. Uji Normalitas

Tabel 5.7

Hasil Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Rekrutmen (X1)	Pengembangan Karir (X2)	Kinerja Karyawan (Y)
N		90	90	90
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	49.5111	53.1222	55.6333
	Std. Deviation	8.19872	6.93441	6.60516
Most Extreme Differences	Absolute	.131	.135	.090
	Positive	.089	.100	.078
	Negative	-.131	-.135	-.090
Kolmogorov-Smirnov Z		1.247	1.284	.855
Asymp. Sig. (2-tailed)		.089	.074	.457

a. Test distribution is Normal.

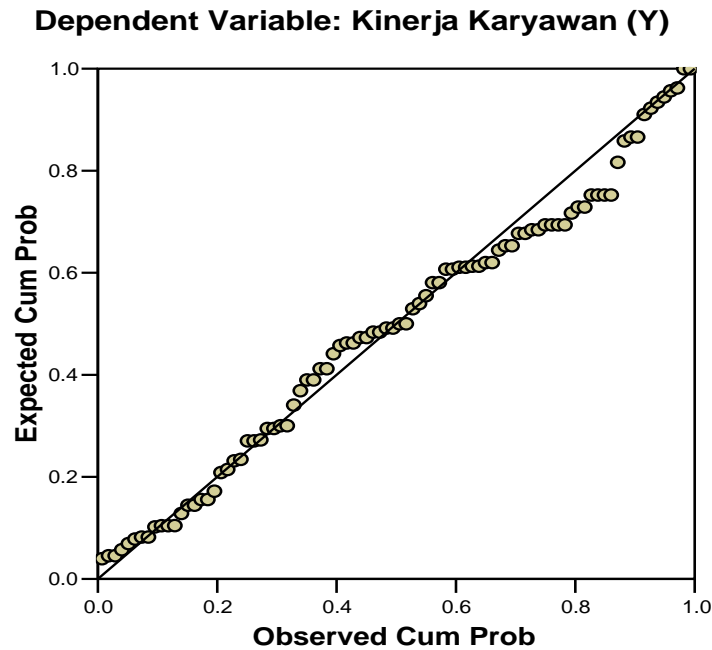
b. Calculated from data.

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS 20), 2018

Berdasarkan tabel di atas, nilai signifikansi (2-tailed) variabel rekrutmen (X_1) sebesar 0.089, variabel pengembangan karir (X_2) sebesar 0.074, sedangkan untuk variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0.457. Ketiga nilai signifikansi (2-tailed) alat ukur tersebut berada di atas 0.05 sehingga data dikatakan berdistribusi normal. Sedangkan nilai Kolmogorov-Smirnov variabel rekrutmen (X_1) sebesar 1.247, variabel

pengembangan karir (X_2) sebesar 1.284, sedangkan variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0.855, berarti data residual terdistribusi normal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS 20), 2018

Gambar 5.1

Hasil Uji Normalitas

Pada grafik normal *p-plot* terlihat bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

D. Interpretasi Data

1. Analisis Regresi Berganda

Hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan komputer program *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)* versi 20 for Windows sebagai berikut:

Tabel 5.8

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.094	3.633		3.054	.003
	Rekrutmen (X1)	.378	.055	.469	6.872	.000
	Pengembangan Karir (X2)	.487	.065	.511	7.491	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS 20), 2018

Untuk menentukan nilai persamaan regresi linear bergandanya sebagai berikut:

$$Y = 11.094 + 0.378 X_1 + 0.487 X_2$$

Dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai konstanta intersep sebesar 11.094 menyatakan bahwa jika variabel rekrutmen (X_1), variabel pengembangan karir (X_2) meningkat 1 satuan, maka variabel kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 11.094.
- b. Nilai koefisien regresi variabel rekrutmen (X_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0.378. Hal ini berarti jika variabel rekrutmen (X_1) naik 1 satuan akan meningkatkan variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0.378, dengan asumsi variabel rekrutmen (X_1) dianggap konstan.
- c. Nilai koefisien regresi variabel pengembangan karir (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0.487. Hal ini berarti jika variabel pengembangan karir

(X₂) naik 1 satuan akan meningkatkan variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0.487, dengan asumsi variabel pengembangan karir (X₂) dianggap konstan.

2. Hasil Hipotesis

a. Uji t

1) Pengaruh Rekrutmen (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Jika diperhatikan hasil tabel *coefficients* di atas dengan menggunakan perhitungan analisis SPSS versi 20, maka nilai t_{hitung} untuk variabel X₁ (rekrutmen) sebesar 6.872, sedangkan nilai t_{tabel} untuk $n = 90$ sebesar 1.987. Jadi $6.872 > 1.987$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel rekrutmen (X₁) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.

2) Pengaruh Pengembangan Karir (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Jika diperhatikan hasil tabel *coefficients* di atas dengan menggunakan perhitungan analisis SPSS versi 20, maka nilai t_{hitung} untuk variabel X₂ (pengembangan karir) sebesar 7.491, sedangkan nilai t_{tabel} untuk $n = 90$ sebesar 1.987. Jadi $7.491 > 1.987$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel

pengembangan karir (X_2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan.

b. Uji Anova

Tabel 5.9

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2488.285	2	1244.142	77.613	.000 ^a
	Residual	1394.615	87	16.030		
	Total	3882.900	89			

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir (X_2), Rekrutmen (X_1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS 20), 2018

Dari hasil uji ANOVA atau f_{hitung} didapat nilai f_{hitung} sebesar 77.613 dimana lebih besar dari nilai f_{tabel} untuk $n = 90$ sebesar 2.71 atau $77.613 > 2.71$ dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 karena $0,000 < 0,05$, maka dapat dikatakan

rekrutmen (X_1) dan pengembangan karir (X_2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

c. Model Summary

Tabel 5.10

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.801 ^a	.641	.633	4.00376

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir (X_2), Rekrutmen (X_1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS 20), 2018

Berdasarkan pada tabel tersebut di atas yakni Model Summary yang menghasilkan nilai R sebesar 0.801, artinya bahwa rekrutmen dan pengembangan karir memiliki hubungan sebesar 80.1% dengan kinerja karyawan sedangkan sisanya sebesar 19.9% berhubungan dengan faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis dalam penelitian ini. Sedangkan nilai R Square sebesar 0.641, artinya bahwa rekrutmen dan pengembangan karir memiliki berpengaruh sebesar 64.1% terhadap kinerja karyawan sedangkan sisanya sebesar 35.9% berpengaruh dengan faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis dalam penelitian ini.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada bab hasil analisa dan pembahasan, penulis akan menarik kesimpulan dari hasil penelitian atau penulisan tesis ini. Adapun kesimpulan dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan. Terbukti diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel X_1 (rekrutmen) sebesar 6.872, sedangkan nilai t_{tabel} untuk $n = 90$ sebesar 1.987. Jadi $6.872 > 1.987$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel rekrutmen (X_1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).
2. Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Terbukti diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel X_2 (pengembangan karir) sebesar 7.491, sedangkan nilai t_{tabel} untuk $n = 90$ sebesar 1.987. Jadi $7.491 > 1.987$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel pengembangan karir (X_2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).
3. Terdapat pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Terbukti diperoleh dari hasil uji ANOVA atau nilai f_{hitung} didapat sebesar 77.613 dimana lebih besar dari nilai f_{tabel} untuk $n = 90$ sebesar 2.71 atau $77.613 > 2.71$ dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 karena $0,000 < 0,05$, maka dapat dikatakan rekrutmen (X_1) dan pengembangan karir (X_2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Sedangkan nilai R Square sebesar 0.641, artinya bahwa rekrutmen dan pengembangan karir memiliki berpengaruh sebesar 64.1% terhadap kinerja karyawan sedangkan sisanya sebesar 35.9% berpengaruh dengan faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis dalam penelitian ini.

B. Saran-saran

Pada bab penutup, penulis mencoba memberikan saran-saran yang mungkin berguna bagi PT. Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan. Adapun saran-saran adalah sebagai berikut:

1. Dalam memperbaiki sistem rekrutmen dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan terhadap iklan lowongan kerja dengan menuliskan deskripsi serta spesifikasi pekerjaan secara jelas sehingga calon pelamar mengerti betul mengenai tanggung jawab pekerjaannya. Dengan begitu diharapkan PT. Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan bisa mendapatkan karyawan yang memang benar-benar ahli dibidangnya.
2. Pengembangan karir karyawan mempunyai peran yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan PT. Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan. Sehingga pimpinan harus mampu memperhatikan karyawannya sesuai dengan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan.
3. Sebaiknya pemimpin PT. Jaya Teknik Indonesia Jakarta Selatan selalu menyarankan cara baru untuk meningkatkan kinerja dalam melakukan tugas-tugas pekerjaan, pemimpin harus membuat rencana dan jadwal yang memadai untuk implementasi gagasan baru, mempunyai gagasan atau ide baru dan inovatif untuk meningkatkan kinerja, dan berani menanggung risiko.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2015. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Armstrong, Michael. 2019. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bernardin, H. John. 2013. *Human Resources Management: An Experiential Approach*, 3rd edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Bernardin, John. 2017. *Human Resource Management*. New York: McGrawHill Irwin.
- Byars, Lloyd dan Leslie Rue. 2016. *Human Resource Management, 8th Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta: PT. Indeks.
- Dessler, Gary. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Dubois. 2014. *Competency-Based Human Resource Management*. Palo Alto, California: Devis-Black Publishing.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Ingarianti, Tri Muji. 2019. *Pelatihan Manajemen Stres pada Guru Playgruop dan Taman Kanak-kanak*. Jurnal Dedikasi. Volume 6.
- Irianto, Jusuf. 2011. *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mathis dan Jackson. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis dan Jackson. 2016. *Human Resources Management, Edisi Sepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mejia, R.Gomez, David B. Balkin, Robert L. Cardy. 2007. *Managing Human Resources*. 5th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Mondy dan Noe. 2015. *Human Resource Management*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mondy, R. Wayne. 2010. *Human Resource Management*. 11th edition. New Jersey: Pearson Education.
- Mondy, R. Wayne. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

- Noe, Raymond A., dkk, 2010. *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage, Third Edition*. McGraw-Hill Companies.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Husnan, Suad. 2015. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Sagala. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Saydam, Gouzali. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management Jilid 2)*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Stoner, James AF. 2018. *Management*". London: Prentice Hall International Inc.
- Sugiyono. 2014. *Statistika untuk Penelitian, Cetakan Keenam*. Bandung: CV. Alfabeta.
- _____. 2015. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sukirno, Sadono. 2014. *Makro Ekonomi Teori Pengantar, Edisi-3*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Terry, George R. 2012. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Veithzal, Rivai., dan Sagala Jauvani. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (2th ed)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahyudi, Bambang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Wahyudi, Bambang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Wirawan. 2019. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

LEMBAR KUESIONER

I. PENGANTAR

Dengan ini saya mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara kiranya berkenaan mengisi angket ini, untuk bahan penelitian tesis yang sedang saya siapkan dengan judul **“Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jya Teknik Indonesia Jakarta Selatan”**.

Pada kesempatan ini kami mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan Saudara yang telah meluangkan banyak waktu untuk mengisi kuesioner/angket ini. Kami berharap tidak ada perosalan yang menyulitkan bagi saudara sekalian saat mengisi kuesioner/angket ini. Sebelum dan sesudahnya

kami mohon maaf apabila ada pertanyaan yang kurang berkenan di hati Bpk/Ibu/Sdr/i sekalian.

II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Angket atau Daftar Pertanyaan ini terdiri dari:
 - a. Identitas Responden
 - b. Pertanyaan
2. Isilah pertanyaan di bawah ini !
3. Berilah tanda (X) pada kolom jawaban yang sesuai dengan keadaan atau yang dianggap paling tepat.
4. Jika terjadi kesalahan dalam memberikan pilihan, maka lingkarilah jawaban yang dianggap salah dan diberikan tanda silang pada alternatif yang dianggap paling tepat.

III. PERTANYAAN KUESIONER

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Cukup Setuju	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

KUESIONER REKRUTMEN (VARIABEL X₁)

No	Deskripsi Pernyataan/Pertanyaan	Frekuensi Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Kebijakan promosi dari dalam dimaksudkan untuk menawarkan kesempatan pertama atas lowongan kerja kepada karyawan internal					
2.	Perusahaan menganut kebijakan pengangkatan karyawan paruh waktu dan karyawan sementara					
3.	Perusahaan menetapkan jenis tugas yang perlu dilaksanakan oleh karyawan					
4.	Rencana sumber daya manusia menguraikan pekerjaan mana yang harus diisi dengan merekrut secara eksternal dan mana yang akan diisi secara internal					
5.	Perusahaan menawarkan pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu					
6.	Calon karyawan mempunyai kemampuan dan minat yang ditawarkan serta mencari pekerjaan yang memenuhi pengharapannya					
7.	Proses rekrutmen membutuhkan beberapa modifikasi dan kompromi dikedua belah pihak					
8.	Prosedur rekrutmen di perusahaan sudah cukup jelas bagi para pelamar					
9.	Metode yang diterapkan perusahaan sudah berjalan dengan efektif					
10.	Perusahaan menggunakan sarana teknologi informasi dan komunikasi yang baik dalam metode perekrutan					
11.	Media yang digunakan pada saat proses rekrutmen berlangsung sangat memadai					
12.	Mutu karyawan yang direkrut sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai					
13.	Proses rekrutmen dilakukan agar perusahaan mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan					

KUESIONER PENGEMBANGAN KARIR (VARIABEL X₂)

No	Deskripsi Pernyataan/Pertanyaan	Frekuensi Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Dengan pengembangan karir yang ada pada perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan					
2.	Peningkatan kerja yang baik akan menghasilkan kinerja meningkat					
3.	Karyawan memiliki peningkatan kinerja yang baik dalam bekerja					
4.	Pengembangan karir karyawan akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan karyawan					
5.	Karyawan memiliki kemampuan dalam bekerja					
6.	Pengembangan karir yang dimiliki dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja					
7.	Karyawan yang memiliki kemampuan dalam bekerja karena ia memiliki pengembangan karir yang baik					
8.	Kemampuan kerja karyawan terlihat sudah baik					
9.	Karyawan memiliki kinerja yang baik akan mudah dalam mencapai karir di dalam lingkungan kerja					
10.	Pengembangan karir diberikan agar karyawan dapat mencapai karir kerjanya					
11.	Perubahan karir membutuhkan kesabaran agar nantinya dapat berhasil mencapai kesuksesan dalam perubahan karir					
12.	Demi mencapai sebuah tujuan karir yang biasanya memerlukan waktu yang cukup lama					
13.	Karyawan dikatakan berkembang apabila mampu memberikan yang terbaik pada perusahaan					

KUESIONER KINERJA KARYAWAN (VARIABEL Y)

No.	Deskripsi Pernyataan/Pertanyaan	Frekuensi Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan disesuaikan dengan hasil pekerjaan karyawan					
2.	Perusahaan perlu memperhatikan jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan					
3.	Penempatan kerja yang tepat akan membuat karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja					
4.	Penempatan kerja karyawan yang tepat akan membuat perusahaan berjalan dengan lancar					
5.	Pelatihan dan promosi diperlukan untuk meningkatkan kinerja para karyawan					
6.	Perusahaan perlu memberikan pelatihan dan promosi agar dapat meningkatkan semangat kerja para karyawan					
7.	Karyawan akan terus meningkatkan kinerjanya dalam bekerja jika ada rasa aman di masa depan					
8.	Rasa aman di masa depan merupakan bekal para karyawan untuk terus berkomitmen terhadap perusahaan					
9.	Hubungan dengan rekan kerja sangat perlu dijaga agar dapat menjaga kekompakan dalam bekerja					
10.	Dengan saling bertoleransi dalam bekerja dapat menjaga hubungan dengan rekan kerja					
11.	Para karyawan sebisa mungkin menjaga hubungan dengan pemimpin agar komunikasi antara pimpinan dan para karyawan dapat berjalan dengan lancar					
12.	Hubungan dengan pemimpin yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan					
13.	Promosi jabatan kepada karyawan yang berprestasi dapat meningkatkan kinerja yang ada					