

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia yang kompeten merupakan faktor kunci penentu keberhasilan suatu organisasi. Kompetensi menjadi faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Kompetensi juga menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau pengambilan keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki pegawai secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi atau perusahaan dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Ketika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang kompeten maka akan menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki mutu dan kualitas yang baik sehingga dampaknya bagi perusahaan adalah meningkatnya kinerja dalam suatu perusahaan tersebut.

Konsep kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering diindonesiakan sebagai *performa*, tetapi akan lebih bijak bila menggunakan istilah kinerja pada bahasa ini. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah suatu aktifitas untuk menyelesaikan sesuatu yang membutuhkan sejumlah energi dan keterampilan.

Berdasarkan hasil pra survei dengan menggunakan kuesioner kepada 30 Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang dijadikan sebagai responden. Adapun hasil yang diperoleh sebagai berikut.

Tabel 1.1
Hasil Rekapitulasi Pra-Survei Variabel Kinerja
Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

No.	Dimensi	Pilihan Jawaban					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)			
1.	Kualitas	3	11	8	6	2	30	97	3,23
2.	kuantitas	5	7	8	6	4	30	93	3,1
3.	Efektivitas Interpersonal	4	7	14	2	3	30	97	3,23
4.	Kompetensi	5	12	7	4	2	30	104	3,47
Jumlah Rata-rata Skor									3,25
Jumlah Skor = Nilai X Tingkat Kemajuan Mean = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30) Skor Rata-Rata = Jumlah Mean : Jumlah Pernyataan									

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survei 2022.

Dari data tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai yang ada pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat masih belum optimal mendapatkan rata-rata nilai sebesar 3,25. Berdasarkan pada tabel di atas dapat dilihat bahwa kinerja pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat memiliki masalah pada dimensi kualitas, kuantitas, efektivitas interpersonal dan kompetensi. Selain itu, hal yang tak kalah penting adalah penempatan pegawai yang sesuai dengan jenjang pendidikannya. Karena dengan penempatan yang tidak sesuai menyebabkan kuantitas pekerjaan yang menumpuk.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan rekapitulasi penilaian kinerja pegawai untuk mengetahui kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh bagian kepegawaian berdasarkan

hasil penilaian rata-rata pelaksanaan pekerjaan pegawai yang meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, kepemimpinan.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang pegawai negeri sipil dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan pegawai negeri sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.

Berdasarkan pengamatan awal penelitian di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, Diindikasikan ada beberapa masalah yang menyebabkan menurunnya kinerja pegawai di Instansi tersebut. Hal ini bisa dilihat dari hasil rata-rata dari daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil tahun 2020-2021.

Tabel 1.2
Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat (2020-2021)

No.	Unsur-unsur	Tahun 2020		Tahun 2021	
		Persentase	Keterangan	Persentase	Keterangan
1.	Kesetiaan	92	Amat Baik	82	Baik
2.	Prestasi kerja	82	Baik	75	Cukup
3.	Tanggung jawab	79	Baik	70	Cukup
4.	Ketaatan	82	Baik	80	Baik
5.	Kejujuran	77	Baik	75	Cukup
6.	Kerja sama	83	Baik	77	Baik
7.	Prakarsa	81	Baik	78	Baik
8.	Kepemimpinan	80	Baik	73	Cukup
	Jumlah	656		610	
	Rata-rata	82%		76,25%	

Sumber : Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, 2021.

Berdasarkan dari tabel 1.2 dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat mengalami penurunan pada tahun 2021 yakni 76,25% dibandingkan tahun 2020 yakni 82% hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat harus diperbaiki terutama unsur prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, dan kepemimpinan. Hal ini guna terciptanya kinerja yang baik. Dari hasil pengamatan pada data kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dirasa masih banyak kekurangan yang mengakibatkan hambatan-hambatan dalam menciptakan kinerja yang baik. Sehingga memungkinkan kinerja akan menurun secara terus menerus pada tiap tahunnya. Untuk meminimalisir terjadinya penurunan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat maka salah satu caranya dengan memperoleh sumber daya yang memiliki mutu dan kualitas yang baik.

Perusahaan akan memperoleh sumber daya manusia yang memiliki mutu dan kualitas yang baik, maka perusahaan harus mempertimbangkan pengadaan tenaga kerja melalui rekrutmen atau penarikan dan seleksi tenaga kerja. Menurut Kasmir (2017:8) dalam praktiknya pelaksanaan rekrutmen meliputi hal tujuan yang ingin dicapai yaitu memperoleh sumber tenaga kerja yang potensial, memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi, menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar, untuk kebutuhan seleksi. Di mana perusahaan menyediakan lowongan pekerjaan yang nantinya akan diisi oleh pelamar pekerjaan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Perencanaan rekrutmen harus mempertimbangkan rencana-rencana sumber daya manusia yang disusun dengan mempertimbangkan waktu, biaya, dan kebutuhan-

kebutuhan staf harus ditetapkan, sumber-sumber harus dianalisis, serta persyaratan-persyaratan pekerjaan harus divalidasi agar proses rekrutmen berjalan dengan efektif dan efisien.

Proses rekrutmen yang efektif dan efisien pada hakikatnya merupakan proses menentukan dalam menarik pelamar yang mampu untuk bekerja di dalam proses pekerjaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran karyawan diserahkan atau dikumpulkan, hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon pegawai baru untuk diseleksi atau diteliti. Menurut Sutrisno (2016:45) rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Pada penelitian ini, Peneliti menyebarkan kuesioner kepada 30 orang pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dengan alat ukur menggunakan variabel rekrutmen di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Alasan peneliti melakukan pra survei menggunakan kuesioner untuk mengetahui masalah-masalah apa saja yang mempengaruhi rekrutmen di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Berikut ini adalah hasil perhitungan dari penyebaran kuesioner yang diperuntukan untuk menentukan penyebab-penyebab dari menurunnya rekrutmen di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Tabel 1.3
Hasil Rekapitulasi Pra-Survei Variabel Rekrutmen
Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

No.	Dimensi	Pilihan Jawaban					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)			
1.	Kebijakan rekrutmen	3	6	11	7	3	30	89	2,96
2.	Perencanaan rekrutmen	7	11	7	1	4	30	106	3,53
3.	Metode rekrutmen	6	9	11	2	2	30	105	3,5
4.	Prosedur rekrutmen	8	7	9	4	2	30	105	3,5
5.	Waktu pelaksanaan	6	10	8	5	1	30	105	3,5
6.	Sumber-sumber rekrutmen	4	2	10	12	2	30	84	2,8
Jumlah Rata-rata Skor									3,30

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survei 2022.

Dari tabel 1.3 diatas bahwa indikator yang dinilai dalam rekrutmen pegawai pada dinas pendidikan provinsi jawa barat memiliki persentase yang berbeda-beda diantara indikator tersebut nilai terendah terletak pada dimensi sumber-sumber rekrutmen dengan jumlah rata-rata 2,8. nilai terendah kedua yaitu dimensi kebijakan rekrutmen dengan nilai rata-rata yaitu 2,96.

Kedua indikator tersebut dapat dijadikan bahan perbaikan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat agar memiliki kualitas sumber daya manusia yang lebih baik lagi dari sebelumnya. Selain itu, pentingnya proses rekrutmen dalam mencari pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat adalah dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Instansi tersebut. Mengingat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat merupakan Instansi Pendidikan terbesar di Provinsi Jawa Barat maka harus memiliki pegawai yang berkualitas serta memiliki kinerja yang baik.

Hal tersebut dapat dicapai salahsatunya melalui proses rekrutmen dan seleksi yang tepat.

Selain rekrutmen, yang tak kalah penting dari pencarian tenaga kerja adalah proses seleksi. Seleksi merupakan serangkaian langkah perusahaan dalam mendapatkan tenaga kerja atau sumber daya manusia. Seleksi juga dapat dikatakan kegiatan lanjutan dari rekrutmen yang sudah dilakukan sebelumnya. Artinya hasil rekrutmen yang dilakukan perusahaan kemudian dipilih untuk menentukan mana yang layak atau memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Layak maksudnya adalah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

Seleksi yang ditetapkan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat terhadap calon pegawainya adalah dengan cara seleksi langsung, maksud dari seleksi langsung disini adalah dengan memanggil beberapa kandidat yang memiliki kualifikasi atau standar yang tepat untuk mengisi jabatan yang kosong. Seleksi ini sendiri bermaksud untuk bertatapans langsung dengan para kandidat dan menganalisis secara langsung bagaimana pandangan dari calon pegawainya terhadap visi dan misi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat serta kepedulian dan minat kerja yang tinggi.

Untuk memperkuat pembahasan mengenai proses seleksi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat peneliti juga melakukan pra survei mengenai proses seleksi yang dilakukan oleh Instansi tersebut. Alasan peneliti melakukan pra survei dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden untuk mengetahui permasalahan apa saja yang mempengaruhi seleksi yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Berikut adalah hasil perhitungan penyebaran

kuesioner yang dirancang untuk mengetahui penyebab menurunnya seleksi pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Tabel 1.4
Hasil Rekapitulasi Pra-Survei Variabel Seleksi
Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

No.	Dimensi	Pilihan Jawaban					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)			
1.	Kebijakan Seleksi	9	8	10	1	2	30	111	3,7
2.	Metode Seleksi	10	6	9	3	2	30	109	3,63
3.	Prosedur Seleksi	7	10	8	3	2	30	107	3,57
4.	Pelaku Seleksi	3	5	7	12	3	30	83	2,76
5.	Peserta Seleksi	8	9	7	3	3	30	106	3,53
6.	Sarana & Prasarana Seleksi	9	10	5	4	2	30	110	3,67
7.	Kendala Seleksi	4	6	11	7	2	30	93	3,1
Jumlah Rata-rata Skor								3,42	

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survei 2022.

Dari data tabel 1.4 dapat dilihat bahwa seleksi pegawai yang ada pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat masih belum optimal. Dari data tersebut yang mendapatkan nilai rata-rata terendah yaitu variabel pelaku seleksi dengan nilai rata-rata sebesar 2,76. Hal tersebut dapat dijadikan bahan perbaikan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat agar kedepannya ketika mengadakan seleksi pegawai lebih baik lagi. Karena proses seleksi ini merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Ketika proses seleksi diadakan dengan baik dan benar sesuai prosedur, maka perusahaan tersebut akan mendapatkan pegawai yang berkualitas.

Ketika perusahaan telah menentukan siapa saja calon pegawai yang berkualitas yang didapatkan dalam proses rekrutmen dan seleksi. Kemudian akan terpilih siapa saja pegawai-pegawai yang diterima bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Apabila telah menjadi pegawai, diperlukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia guna membantu para pegawai merencanakan karier masa depan di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Pelatihan dan pengembangan SDM yang diberikan kepada pegawai dapat mengurangi ketergantungan perusahaan atau Instansi dalam merekrut pegawai baru dan merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan untuk memecahkan beberapa masalah yang ada, baik keusangan pekerja maupun pergantian staf. Hal ini terlihat dari perbedaan tingkat kinerja pegawai yang dilatih dan dikembangkan dengan karyawan yang belum mengikuti pelatihan dan pengembangan SDM.

Pelatihan dan pengembangan SDM tidak bisa dilakukan sekali saja, harus dilakukan terus menerus sesuai dengan perubahan dan tuntutan yang menyertainya. Kemajuan teknologi menyebabkan semakin kompleks kegiatan operasional maupun masalah yang dihadapi oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dan pegawai sebagai pelaksananya. Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat harus mampu mengantisipasi perubahan yang ada dengan menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang tepat kepada pegawainya sesuai dengan perkembangan zaman. Pembahasan mengenai pelatihan diperkuat dengan rekapitulasi hasil pra survei peneliti mengenai pelatihan yang terjadi pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Tabel 1.5
Hasil Rekapitulasi Pra-Survei Variabel Pelatihan
Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

No.	Dimensi	Pilihan Jawaban					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)			
1.	<i>Reaction/</i> Reaksi	6	5	10	7	2	30	96	3,2
2.	<i>Learning/</i> Pembelajaran	2	3	9	13	3	30	78	2,6
3.	<i>Behaviour/</i> Perilaku	3	5	7	12	3	30	83	2,76
4.	<i>Result/</i> Hasil	4	6	11	7	2	30	93	3,1
Jumlah Rata-rata Skor									11,66

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survei 2022.

Dari data tabel 1.5 dapat dilihat pelatihan pegawai yang ada pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat masih belum optimal mendapatkan rata-rata nilai skor sebesar 11,66. Berdasarkan pada tabel di atas dapat dilihat bahwa pelatihan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat memiliki masalah pada dimensi reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil.

Peneliti juga melakukan wawancara kepada bagian kepegawaian di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan data dari Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat tahun 2020 dan 2021 menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat belum sepenuhnya maksimal hal tersebut terlihat dari data hasil pelatihan dan pengembangan mereka. Hal ini tergambarkan dari tabel berikut.

Tabel 1.6
Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Pelatihan Pegawai
Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat (2020-2021)

No.	Unsur-unsur	Tahun 2020		Tahun 2021	
		Persentase	Keterangan	Persentase	Keterangan
1.	Instruktur	90	Baik	89	Baik
2.	Peserta	83	Baik	70	Cukup
3.	Materi	79	Baik	75	Cukup
4.	Metode	80	Baik	80	Baik
5.	Tujuan	82	Baik	80	Baik
6.	Sasaran	81	Baik	74	Cukup
	Jumlah	495		468	
	Rata-rata	82,5%		78%	

Sumber: Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, 2021.

Berdasarkan dari data hasil pelatihan pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat diatas, mengatakan bahwa pelatihan pegawai tiap tahunnya berubah tidak stabil ini terlihat dari data akumulasi pertahunnya dimana pada tahun 2020 total 82,5% dan pada tahun 2021 adalah 78% dari total target 100% ini mengatakan bahwa pelatihan pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat belum 100% maksimal.

Selain variabel pelatihan penelitipun melakukan pra survei pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat mengenai pengembangan SDM. Karena pengembangan SDM merupakan hal yang tak kalah penting untuk mencapai tingkatan posisi lebih tinggi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Setiap pegawai pasti ingin memiliki jenjang karier yang terus berkembang secara vertikal, bergerak dari posisi awal ke posisi yang lebih tinggi. Berikut ini adalah rekapitulasi hasil pra survei peneliti mengenai pengembangan SDM yang terjadi pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Tabel 1.7
Hasil Rekapitulasi Pra-Survei Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia
Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

No.	Dimensi	Pilihan Jawaban					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)			
1.	Perencanaan Karier	8	14	5	3	0	30	117	3,9
2.	Pengembangan Karier Individu	10	10	5	5	0	30	115	3,83
3.	Pengembangan Karier didukung Organisasi	3	3	5	14	5	30	75	2,5
4.	Peran Umpan Balik Organisasi	5	5	5	10	5	30	85	2,83
Jumlah Rata-rata Skor									3,26

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survei 2022.

Berdasarkan tabel 1.7 dapat dilihat variabel pengembangan sumber daya manusia masih mengalami masalah pada dimensi perencanaan karier, pengembangan karier individu, pengembangan karier didukung organisasi, dan peran umpan balik oraganisasi. Dengan nilai rata-rata keseluruhannya yaitu sebesar 3,26 belum mencapai nilai ideal yang telah ditetapkan Instansi.

Selain melakukan pra survei mengenai pengembangan pegawai, peneliti juga mendapatkan data rekapitulasi rata-rata hasil pengembangan pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dari bagian kepegawaian Instansi tersebut. Alasan peneliti mencantumkan data ini untuk memperkuat pembahasan yang sebelumnya sudah dipaparkan. Adapun data tersebut terdapat pada tabel 1.8 berikut.

Tabel 1.8
Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Pengembangan Sumber Daya Manusia
Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat (2020-2021)

No.	Unsur-unsur	Tahun 2020		Tahun 2021	
		Persentase	Keterangan	Persentase	Keterangan
1.	Perencanaan Karier	79	Baik	75	Cukup
2.	Manajemen Karier	82	Baik	70	Cukup
	Jumlah	161		145	
	Rata-rata	80,5%		72,5%	

Sumber: Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, 2021.

Berdasarkan dari data hasil pengembangan pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang ada mengatakan bahwa pengembangan pegawai tiap tahunnya berubah tidak stabil ini terlihat dari data akumulasi pertahunnya dimana pada tahun 2020 total 80,5% dan pada tahun 2021 adalah 72,5% dari total target 100% ini mengatakan bahwa pengembangan pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat belum 100% maksimal.

Maka untuk meningkatkan pelatihan dan pengembangan pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal tersebut berguna untuk menghasilkan kinerja yang baik pada individu pegawai maupun perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas bisa didapatkan melalui proses rekrutmen, seleksi, kompetensi dan pelatihan serta pengembangan pegawai.

Ketika rekrutmen, seleksi, kompetensi dan pelatihan atau pengembangan SDM dilakukan dengan baik, maka akan berdampak secara positif pada suatu organisasi, artinya setiap sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi memiliki kualifikasi yang sesuai dalam proses-proses penyelesaian tugas

baik secara individu, ataupun tim. Tetapi kinerja pun akan menyesuaikan dengan hubungan yang ada pada faktor-faktor tersebut.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan dan berdasarkan data yang disajikan di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat mengenai rekrutmen dan pengembangan yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai guna meningkatkan kinerja perusahaan. Maka dari itu peneliti ingin melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi dan rumusan masalah adalah proses penting, dalam sebuah penelitian yang bertujuan agar peneliti maupun pembaca mendapatkan sejumlah masalah yang berhubungan dengan judul penelitian, sedangkan rumusan penelitian adalah pertanyaan penelitian yang mengarahkan kepada apa yang sebenarnya ingin dikaji atau dicari tahu. Berdasarkan uraian diatas maka dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi dan merumuskan masalah sebagai berikut:

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan pada latar belakang, bahwa permasalahan yang terjadi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Rekrutmen.
 - a. Perekrutan pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat sebagian besar dari keluarga orang dalam atau keluarga para pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
 - b. Informasi mengenai lowongan pekerjaan yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat masih kurang diketahui oleh calon pelamar yang bukan keluarga orang dalam atau keluarga para pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia.
 - a. Masih terdapatnya masalah mengenai pengembangan sumber daya manusia yang belum merata pada setiap pegawai.
 - b. Masih terdapatnya masalah mengenai Instansi kurang memperhatikan karier setiap pegawai.
3. Kinerja Pegawai.
 - a. Menurunnya kinerja pegawai pada periode tahun 2021 pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
 - b. Kinerja pegawai secara keseluruhan belum optimal.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana rekrutmen pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

2. Bagaimana pengembangan sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
3. Bagaimana kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
4. Seberapa besar pengaruh rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan yang sudah dipaparkan diatas oleh peneliti, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Rekrutmen pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
2. Pengembangan sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
3. Kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
4. Besarnya pengaruh rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini digunakan dengan harapan akan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang sumber daya manusia (SDM), selain itu penulis juga berharap dengan melakukan penelitian ini akan memperoleh hasil yang dapat memberikan manfaat bagi semua pihak tidak hanya bagi penulis, tetapi memberikan manfaat bagi mereka yang membacanya. Adapun kegunaan yang diharapkan peneliti sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini dapat memberikan informasi, dan referensi dalam penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya kajian tentang rekrutmen pegawai, pengembangan SDM dan kinerja pegawai. Adapun kegunaan teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dapat memperkaya konsep atau teori perkembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh rekrutmen dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai.
2. Dapat mengetahui definisi serta pengaruh rekrutmen dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai.
3. Dapat dijadikan bahan diskusi wacana ilmiah serta dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu manfaat teoritis/akademis maupun praktis. Guna teoritis pada perspektif akademis, penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi pengembangan pegawai kajian ilmu manajemen dan konsep mengenai rekrutmen pegawai, pengembangan SDM serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Adapun kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti
 - a. Peneliti dapat mengetahui rekrutmen pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

- b. Peneliti dapat mengetahui pengembangan sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
 - c. Peneliti dapat mengetahui kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
 - d. Peneliti dapat menerapkan ilmu ekonomi tepatnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang diperoleh selama perkuliahan.
2. Bagi Perusahaan
- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dalam mengkaji penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
 - b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi atas masalah yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
3. Bagi Pihak Lain
- a. Menjadi bahan atau referensi untuk mengetahui dan memahami mengenai rekrutmen dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai.
 - b. Hasil penelitian ini dapat menjadi saran informasi yang bermanfaat dan sebagai bahan referensi tambahan untuk menggambarkan penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai pentingnya rekrutmen dan pengembangan pegawai. Dimulai dari pengetahuan secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional sumber daya manusia. Manajemen berasal dari kata *tomanage* yang artinya mengatur. Peraturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi fungsi manajemen. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Berdasarkan definisi manajemen menurut para ahli:

Definisi manajemen menurut G. R. Terry (2016:10) "*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling,*

performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources". Selaras dengan itu kemudian menurut M. Manullang (2018:2) yaitu "Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu". kemudian menurut Stoner dan Wankel (2018:26) "*Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the effort or organizing members and using all other organizational resources to achieve stated organizational goals*".

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menyimpulkan berdasarkan pendapat sendiri bahwa pengertian manajemen merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien berdasarkan visi, dan misi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Untuk memperoleh hasil secara maksimal, para manajer harus mampu menguasai atau mengaplikasikan seluruh fungsi manajemen yang ada agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal. Fungsi manajemen seringkali diartikan sebagai tugas-tugas manajer.

Fungsi manajemen menurut George R. Terry (2016:9) "*There are four fundamental functions of management i.e. planning, organizing, actuating and controlling*". Kemudian menurut Koontz and O'Donnell (2018:17) yaitu "*The managerial function of staffing involves manning the organizational structure*

through proper and effective selection, appraisal and development of personnel to fill the roles designed into the structure”.

Selanjutnya menurut George R. Terry (2016:10) dijelaskan 4 fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*, (perencanaan, Pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian). Fungsi yang dijelaskan oleh George R. Terry memiliki kesamaan dengan fungsi manajemen secara umum, di mana fungsi tersebut saling berkaitan dan berkesinambungan satu sama lainnya dalam menciptakan keselarasan dalam berorganisasi guna melancarkan visi, misi dan tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut.

1. Perencanaan (*planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan Langkah Langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.
3. Penggerakan (*actuating*) yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai dengan rencana dan bisa mencapai tujuan.

4. Pengawasan (*controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah Gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Fungsi-fungsi manajemen dilaksanakan secara menyeluruh untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien, di atas telah menjelaskan mengenai fungsi-fungsi manajemen yang terdiri atas 4 fungsi yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan.

Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampaikan pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan, di mana semua aspek bekerjasama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manusia yang memiliki sumber daya yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2017:2) manajemen terdiri dari enam unsur yaitu *man*, *money*, *materials*, *machines*, *methods* dan *market*. Berikut penjelasannya:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan sebagainya. Dalam manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Sehingga peran manusia di dalam organisasi itu sangat penting untuk keberhasilan suatu perusahaan.

2. Uang (*Money*)

Money merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

3. Bahan (*Materials*)

Materials adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dibidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai salah satu sarana. Bahan baku dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan mencapai hasil yang dikendaki

4. Mesin (*Machines*)

Machine adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Terutama pada penerapan teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau jasa.

5. Metode (*Methods*)

Methods adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional. Metode dapat dinyatakan sebagai penempatan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan aktivitas bisnis.

6. Pasar (*Market*)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat di mana organisasi menyebarluaskan produknya.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset (kekayaan) utama, yang harus dipelihara dengan baik. Yang menjadi faktor utama dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang di ingin diraihinya, manajemen sumber daya manusia yaitu mengurus, mengatur, melakukan, dan mengelola. Di mana sumber daya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar bagi eksistensi perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, tidak mungkin sebuah perusahaan dapat mencapai tujuannya. Berikut ini dikemukakan definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli:

Menurut Mondy dan Martocchio (2018:26) yaitu:

"Human resource development is a major HRM function consisting not only of training and development but also of career planning and development"

activities, organization development, and performance management and appraisal. Training is designed to provide earners with the knowledge and skill needed for their present jobs. Development involves learning that goes beyond today's job and has a more long term focus".

Kemudian menurut Flippo (2017:30) yaitu:

"Human resource management is the planning, organizing, directing, and controlling of procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resource to the end that individual and societal objectives are accomplished".

Selanjutnya menurut Kasmir (2017:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan SDM, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada mesin-mesin atau sarana prasarana yang modern dan canggih, tetapi justru tergantung kepada sumber daya manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Schuler (2016:2) tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah:

"At least human resource management has three main objectives, namely improving productivity levels, improving the quality of work life and ensuring the organization has met legal aspects".

Sedangkan menurut Snell dan Bohlander (2016:16) yaitu *“To manage human talent to achieve organizational goals”*. Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar dapat berdaya guna dalam organisasi karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi.

Menurut Hamali (2018:16), ada empat tujuan sumber daya manusia:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut:

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c. Mengembangkan kualitas tenaga kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan Fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan tenaga kerja dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

2.1.3 Rekrutmen

Rekrutmen merupakan salah satu fungsi MSDM pada aspek pengadaan tenaga kerja yang khusus mendapatkan calon-calon pegawai untuk kemudian diseleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan, salah satunya adalah melalui proses rekrutmen. Kualitas sumber daya manusia perusahaan tergantung pada kualitas suatu proses rekrutmen.

2.1.3.1 Pengertian Rekrutmen

Menurut Rosento (2018:2) mengatakan bahwa "rekrutmen adalah serangkaian aktivitas yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk menarik para

pelamar kerja yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya”. Sedangkan menurut Suparni (2017:159) mengatakan bahwa ”penarikan (rekrutmen) merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan”.

Kemudian rekrutmen menurut Fahmi (2016:25) mengatakan bahwa ”*Recruitment* sering juga disebut dengan penarikan tenaga kerja. Penarikan tenaga kerja (*recruitment*) merupakan proses pencarian calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan”. Dan menurut Nuraeni (2018:26) mengatakan bahwa ”Proses rekrutmen ini adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia”.

Menurut Sinambela (2017:120) menyatakan bahwa ”Perekrutan merupakan kegiatan untuk mendapatkan sejumlah pegawai dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan sehingga mereka mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya”.

Menurut Kasmir (2017:93) mengatakan bahwa:

Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Artinya perusahaan sengaja membuka lowongan sehingga pelamar datang langsung ke perusahaan atau melalui pos atau email. Disamping memperoleh tenaga kerja yang melamar karena adanya informasi yang diberikan, perusahaan dapat pula mengambil dari surat lamaran yang masuk ke perusahaan, sebelum perusahaan membuka lamaran.

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa Rekrutmen adalah suatu proses pencarian untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia perusahaan.

2.1.3.2 Tujuan Rekrutmen

Kegiatan melakukan rekrutmen selalu dikaitkan dengan apa yang sudah dibuat pihak perencanaan tenaga kerja. Artinya apa yang hendak dilakukan oleh pihak yang melakukan rekrutmen harus selaras dan disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja. Misalnya dari segi waktu yang dibutuhkan, jumlah yang dibutuhkan dan kualifikasi yang telah dipersyaratkan.

Menurut Kasmir (2017:95) dalam praktiknya pelaksanaan rekrutmen memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai yaitu:

1. Memperoleh sumber tenaga kerja yang potensial

Pelamar yang melamar ke perusahaan benar-benar pelamar yang memiliki potensi yang diharapkan perusahaan. Pelamar yang potensial maksudnya adalah pelamar yang sesuai dengan jumlah dan kualitas yang diharapkan. Untuk mendapatkan pelamar yang potensial, maka dapat dicari dari lembaga-lembaga tertentu, misalnya universitas atau perguruan tinggi yang sudah diakui masyarakat kualitasnya, atau dengan membuka iklan di berbagai media yang cukup memiliki reputasi.

2. Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi

Pelamar yang melamar ke perusahaan benar-benar pelamar yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan. Terkadang dalam praktiknya banyak surat

lamaran yang masuk dianggap sampah karena tidak memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan. Yang diinginkan adalah pelamar yang memenuhi kualifikasi melimpah sehingga lebih bebas untuk memilih tenaga kerja yang diinginkan.

3. Menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar

Pelamar harus benar-benar memenuhi persyaratan yang diinginkan perusahaan. Adanya persyaratan minimal yang harus dipenuhi pelamar adalah mutlak, misalnya IPK, usia, pengalaman kerja, domisili, akreditasi lembaga atau prodi atau persyaratan lainnya.

4. Untuk kebutuhan seleksi

Bagi perusahaan dengan memperoleh pelamar yang memiliki kualifikasi yang melimpah, maka proses seleksi akan lebih mudah, karena memiliki banyak pilihan. Dengan kualifikasi yang melamar tinggi tentu memberikan keuntungan dalam menentukan cara yang diinginkan. Dalam hal ini juga jika terjadi mundurnya calon yang telah diterima, akan mudah digantikan dengan seorang pelamar lainnya yang memiliki kualifikasi tinggi tapi tidak diterima karena keterbatasan jumlah yang diterima.

Intinya adalah tujuan dari rekrutmen digunakan untuk memperoleh dan menyediakan sejumlah tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan untuk kebutuhan seleksi. Dengan tersedianya calon tenaga kerja selanjutnya adalah memilih tenaga kerja yang sudah direkrut melalui proses seleksi.

2.1.3.3 Sumber Rekrutmen

Setiap perusahaan pasti menginginkan memperoleh sumber tenaga kerja yang memiliki kualitas dan kompetensi yang menjanjikan. Menurut Simamora (2017:212) ada 2 (dua) sumber informasi dalam *recruitment*, yaitu:

1. Sumber informasi internal

Sumber informasi internal ini berasal dari data-data bagian divisi sumber daya manusia, terutama data dari para karyawan tetap atau karyawan tenaga kontrak yang bersifat ditempatkan dalam jangka waktu tertentu dan ditentukan.

2. Sumber informasi eksternal

Sumber informasi eksternal ini bersumber dari informasi pihak eksternal.

Sumber rekrutmen eksternal ini dapat dilakukan melalui:

- a. Media cetak (koran).
- b. Media elektronik (radio dan televisi).
- c. Sekolah atau perguruan tinggi.
- d. Rekomendasi dari para karyawan.
- e. Departemen tenaga kerja.
- f. Internet.
- g. Bursa tenaga kerja.
- h. Asosiasi-asosiasi.

Berikut adalah keuntungan dan kerugian perekrutan secara internal dan eksternal menurut Fahmi (2016:26):

Tabel 2.1
Keuntungan dan Kerugian Perekrutan secara Internal dan Eksternal

Perekrutan secara Internal		
No.	Keuntungan	Kerugian
1.	Memberi motivasi kerja kepada seluruh karyawan untuk meraih prestasi.	Tidak mendapatkan ide motivasi dari sumber baru.
2.	Menumbuhkan loyalitas tinggi dari para karyawan pada pimpinan.	Timbulnya persaingan internal dalam memperebutkan posisi tertentu.
3.	Timbulnya Kepedulian internal lebih dalam karena pimpinan selalu mengutamakan karyawan perusahaan.	Pimpinan harus menghabiskan energi dan finansial khusus untuk mendidik kader internal agar betul-betul mampu untuk ber kompetisi dengan karyawan handal dari luar perusahaan.
Perekrutan secara Eksternal		
No.	Keuntungan	Kerugian
1.	Membangun jaringan lebih luas.	Membuat iri hati karyawan yang ada.
2.	Kemungkinan dapat merubah atau mempengaruhi perilaku atau sikap dan mental karyawan atau departemen.	Perlu penyesuaian.
3.	Memperoleh karyawan yang memiliki kompetensi sangat tinggi.	Tawar menawar gaji bisa sangat tinggi dan sulit dipenuhi oleh manajemen perusahaan.

Sumber: Fahmi (2016:26)

2.1.3.4 Tahapan Rekrutmen

Berikut ini empat tahapan rekrutmen pegawai yang dilakukan secara tradisional menurut Sinambela (2017:126):

1. 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 SDM yang berkualitas maksimal, tanpa mempertimbangkan adanya kekosongan posisi tertentu. Selain itu, terdapat pula

pandangan bahwa perekrutan harus dilakukan dengan sangat selektif dan hanya diperlukan untuk mengisi posisi lowongan yang kosong. Dalam hal ini, diperlukan kejelian dan keterampilan dalam pengambilan keputusan bagi manajer, agar keputusan yang diambil berdasarkan visi dan kebutuhan pengembangan SDM organisasi.

2. Memeriksa dan memperbaharui uraian pekerjaan, serta spesifikasi pekerjaan untuk posisi yang dibutuhkan. Kesuksesan dalam proses dalam deskripsi pekerjaan akan mempermudah pelamar untuk memahami pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi yang dibutuhkan. Tanpa deskripsi dan spesifikasi kerja, praktisi SDM tidak dapat melakukan saringan terhadap lamaran yang ada.
3. 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 dari luar organisasi (*eksternal*). Sumber-sumber lamaran tersebut, tentu perlu dipertimbangkan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.
4. Memilih cara komunikasi yang paling efektif untuk menarik pelamar yang memenuhi syarat. Langkah ini biasanya melibatkan organisasi pemasaran. Praktisi SDM 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, pegawai yang magang, dan program kerja sama antara lembaga pendidikan dan organisasi (*link and match*).

Organisasi harus menemukan cara untuk membangun pemahaman bahwa organisasinya merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Pendekatan khusus dalam rekrutmen bisa dilakukan juga dalam dunia maya dengan *website* yang mampu menjangkau pelamar dari berbagai lokasi geografis. Dengan melakukan *posting* lowongan pekerjaan di internet sehingga kebutuhan pegawai yang berkualifikasi global dapat dipenuhi oleh organisasi. Namun penerapan SDM berbasis dunia maya tersebut, perlu dikelola dengan profesional, yang melibatkan para profesional di bidangnya.

2.1.3.5 Hambatan Rekrutmen

Kendala yang terjadi pada saat perekrutan dapat muncul dari organisasi, perekrutan, serta lingkungan eksternal. Menurut Sinambela (2017:123) menyatakan bahwa kendala yang lazim dijumpai dalam rekrutmen yakni:

1. Karakteristik Organisasional

Karakteristik organisasional mempengaruhi desain dan implementasi sistem rekrutmen. Sebagai contoh organisasi yang menekankan pengambilan keputusan secara tersentralisasi lebih siap menerima keputusan manajer seputar aktivitas rekrutmen dan pemilihan kelompok pelamar.

2. Citra Organisasi

Pelamar kerja biasanya tidak berminat dalam mencari lapangan kerja di dalam organisasi tertentu.

3. Kebijakan Organisasional

Hal yang dimaksud dengan kebijakan di sini hal ini adalah aturan dasar yang bersifat umum dengan memberikan kerangka dasar sebagai acuan dalam mengambil keputusan bagi organisasi.

4. Rencana Strategik dan Rencana SDM

Rencana strategik (*strategic plans*) menunjukkan arah organisasi dan menetapkan jenis tugas, serta pekerjaan yang perlu dilaksanakan. Rencana SDM menguraikan pekerjaan mana yang harus diisi dengan merekrut secara eksternal dan secara internal.

5. Kebiasaan Perekrut

Kesuksesan perekrut di masa lalu dapat berubah menjadi kebiasaan. Artinya, kebiasaan dapat menghilangkan keputusan yang memerlukan waktu dengan jawaban yang sama.

6. Kondisi Eksternal

Kondisi para pegawai merupakan faktor utama dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi penarikan. Batasan-batasan dari pemerintah dan serikat pekerja juga mempengaruhi rekrutmen.

7. Daya Tarik Pekerjaan

Seandainya, posisi yang akan diisi bukanlah pekerjaan yang menarik, jumlah pelamar yang berbobot akan menjadi tugas yang sulit.

8. Persyaratan Pekerjaan

Organisasi menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekspektasi tertentu pula mengenai tipe pegawai yang

sedang dicari. Pelamar mempunyai kemampuan dan minat yang ditawarkan, serta mencari pekerjaan yang memenuhi pengharapannya.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2017:41) dimensi dan indikator dari variabel proses rekrutmen antara lain:

1. Dasar Rekrutmen

Harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut.

2. Sumber Rekrutmen

- a. Sumber internal

Memastikan pegawai yang memenuhi standar kualitas dari jabatan yang lowong tersebut yang biasanya diambil dari dalam perusahaan.

- b. Sumber eksternal

Pegawai yang mengisi jabatan yang lowong direkrut dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan.

3. Metode Rekrutmen

- a. Metode tertutup

Perekrutan hanya di informasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja yang biasanya hanya di informasikan kepada saudara dan kerabat terdekat saja.

b. Metode terbuka

Perekrutan di informasikan secara luas memasang iklan dan menyebar luaskan ke masyarakat.

2.1.4 Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk memilih pelamar untuk dijadikan pegawai dan menempatkan mereka pada posisi yang dibutuhkan oleh organisasi. Dengan kata lain, seleksi adalah suatu proses pencocokkan kebutuhan dan persyaratan organisasi terhadap keterampilan dan kualifikasi para pelamar kerja.

2.1.4.1 Pengertian Seleksi

Menurut Poernomo dan Hartono (2019:87) mengatakan bahwa:

Seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar atau organisasi. Dalam banyak departemen personalia, rekrutmen dan seleksi digabungkan dan disebut *employment function*.

Menurut Prasetya, Cahyo, dan Atiqatul (2018:90) mengemukakan bahwa "seleksi adalah proses memperoleh dan menggunakan informasi tentang para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang dipekerjakan untuk mengisi jabatan dalam jangka waktu lama atau sebentar".

Menurut Veithzal Rivai (2018:126) mengatakan bahwa :

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini dinamakan dengan seleksi.

Menurut Kasmir (2017:101) menyatakan bahwa seleksi merupakan proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan. Kemudian menurut Sedarmayanti (2017:137) mengatakan bahwa seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah suatu proses penjurangan calon tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

2.1.4.2 Tujuan Seleksi

Tujuan utama seleksi adalah memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Dalam praktiknya hampir semua perusahaan yang melakukan seleksi memiliki tujuan yang sama. Namun seringkali seleksi memiliki tujuan khusus dalam rangka untuk memenuhi strategi perusahaan, dalam menghadapi pesaing yang dianggap mengancam kedudukannya.

Menurut Kasmir (2017:102) secara umum tujuan utama dari proses seleksi karyawan, sebagai berikut:

1. Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik
2. Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu
3. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan
4. Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi
5. Mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi

Samping tujuan utama seleksi seperti yang telah disebutkan di atas, terdapat pula tujuan khusus. Proses seleksi untuk tujuan khusus, sekalipun jarang dilakukan

oleh perusahaan, bahkan terkadang dianggap kurang fair dalam memperoleh karyawan untuk tujuan tertentu dan dianggap sebagai rahasia perusahaan. Artinya dilakukan dengan keputusan tersendiri, tanpa diketahui oleh pihak-pihak lainnya, namun hal ini kurang etis untuk dilakukan tapi terjadi secara tidak langsung.

Adapun tujuan khusus menurut Kasmir (2017:102), sebagai berikut:

1. Untuk merebut karyawan pesaing
2. Mencari karyawan yang sudah memiliki pengalaman

Keuntungan dari cara ini adalah memperoleh karyawan yang sudah memiliki pengalaman dan reputasi tertentu sehingga mampu membantu perusahaan untuk menjalankan strateginya. Sedangkan kelemahan dari tujuan khusus ini adalah perusahaan harus membayar biaya kompensasi yang di atas rata rata. Disamping itu juga loyalitas karyawan yang direkrut untuk tujuan khusus juga diragukan.

2.1.4.3 Jenis-Jenis Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki. Jenis-jenis seleksi menurut Zainal (2017:141) yaitu:

1. Seleksi administrasi

Seleksi administrasi ini berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan, antara lain:

- a. Ijazah
- b. Riwayat hidup
- c. Domisili atau keberadaan status yang bersangkutan

- d. Surat lamaran
 - e. Sertifikat keahlian misalnya: komputer
 - f. Pas foto
 - g. copy identitas (KTP, *passport*, SIM dan lain-lain)
 - h. Pengalaman kerja
 - i. Umur
 - j. Jenis kelamin
 - k. Status perkawinan
 - l. Surat keterangan kesehatan dari dokter
 - m. Akte kelahiran
2. Seleksi secara tertulis, terdiri dari:
- a. Tes kecerdasan (*Intelligence*)
 - b. Tes kepribadian (*Personal test*)
 - c. Tes bakat (*Aptitude test*)
 - d. Tes minat (*Interest test*)
 - e. Tes prestasi (*Achievement test*)
3. Seleksi tidak tertulis, terdiri dari:
- a. Wawancara
 - b. Praktik
 - c. Kesehatan atau medis

2.1.4.4 Tahapan Seleksi

Agar pelaksanaan seleksi memperoleh hasil yang baik maka diperlukan tahapan seleksi. Tujuannya adalah untuk menentukan seleksi mana yang lebih dulu dilakukan dan selanjutnya. Calon karyawan yang tidak lolos dalam tahap tertentu, maka dianggap gugur dan tidak dapat mengikuti tahap selanjutnya. Dengan demikian, jumlah setiap tahap akan makin berkurang, karena pasti ada yang gugur karena tidak memenuhi standar nilai yang ditetapkan.

Adapun tahap-tahap dalam seleksi yang umum dilakukan oleh suatu perusahaan menurut Kasmir (2017:107) sebagai berikut:

1. Seleksi Surat Lamaran
2. Wawancara Awal
3. Tes Tertulis Umum
4. Tes Psikotes
5. Wawancara Kedua
6. Tes Kesehatan (*Medical Test*)
7. Wawancara Atasan Langsung
8. Keputusan Penerimaan
9. Penempatan

2.1.4.5 Hambatan Seleksi

Perencanaan seleksi telah direncanakan dengan seksama, dalam implementasinya tetap sajalah diperoleh berbagai hambatan. Hal itu menurut

Sinambela (2017:142) disebabkan yang diseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika dan harga diri. Berikut ini berbagai hambatan yang dimaksud:

1. Tolak Ukur

Hal yang dimaksud dengan tolak ukur adalah kesulitan yang dihadapi dalam menentukan standar yang tepat digunakan dalam mengukur berbagai kualifikasi yang ditentukan.

2. Penyeleksi

Hambatan penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang profesional, jujur, dan objektif melaksanakan tugasnya.

3. Persepsi Tentang Seleksi

Hakikat seleksi tidak semua mempresepsikan sama. Dalam hal ini, terdapat kesenjangan persepsi antara manajemen dengan penyeleksi yang ditugaskan sehingga penerapan prinsip-prinsip seleksi tidak dapat dilakukan dengan baik dan benar.

4. Hasil Seleksi Versus Pembiayaan

Manajemen mengharapkan hasil seleksi dilakukan, tetapi tidak memfasilitasi pembiayaan yang diajukan. Semakin objektif hasil penilaian yang dilaksanakan maka semakin membutuhkan biaya, tenaga, dan waktu yang lebih besar.

5. Kejujuran Pelamar

Dalam hal ini, pelamar memperoleh hambatan dengan memberikan jawaban yang jujur. Pada umumnya, pelamar akan memberikan jawaban tentang yang baik-baik saja akan dirinya, sedangkan yang kurang baik umumnya akan disembunyikan dengan rapat.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Seleksi

Menurut Rivai dan Sagala (2017:61) dimensi dan indikator seleksi pada umumnya meliputi:

1. Penerimaan Pendahuluan

Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Organisasi memilih para pegawai dan para pegawai memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan para calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis dengan aplikasi.

2. Tes-tes Penerimaan

Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan kombinasi dari kemampuan, pengalaman, kepribadian pelamar, dan persyaratan jabatan. Ada beberapa teknik dalam seleksi, diantaranya:

a. *Interview*

b. Tes Psikologi

c. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan

d. Pusat Penilaian

e. Biodata

f. Referensi

g. Grafologi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan)

3. Wawancara seleksi merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk Mengevaluasi hal yang dapat diterima atau tidak seorang pelamar.

4. Pemeriksaan referensi ada dua macam referensi, yaitu:

a. Personal References

Merupakan referensi tentang karakter pelamar, biasanya diberikan oleh keluarga, teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri maupun diminta perusahaan.

b. Employment References

Referensi ini mencakup tentang latar belakang atau pengalaman kerja pelamar.

5. Evaluasi Medis

Mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. Evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya.

6. Wawancara Atasan Langsung

Atasan langsung pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk penerimaan final, karena penyedia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih cepat.

7. Keputusan Penerimaan

Keputusan diterima atau tidaknya seorang pegawai menandai berakhirnya proses seleksi. Departemen personalia dapat mempertimbangkan kembali para pelamar yang ditolak untuk lowongan pekerjaan yang lain karena mereka telah melewati berbagai macam proses seleksi. Surat lamaran para pelamar yang

diterima merupakan data awal file personalia dan berisi informasi yang berguna bagi kegiatan-kegiatan departemen personalia selanjutnya.

2.1.5 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah kegiatan perusahaan atau organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dari SDMnya dalam kurun waktu tertentu.

2.1.5.1 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengertian pengembangan sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:38) pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia, pengembangan pegawai perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan pegawai. Selanjutnya menurut Veitzal Rivai (2018:106) pengembangan adalah kegiatan-kegiatan belajar yang diadakan dalam jangka waktu tertentu guna memperbesar kemungkinan untuk meningkatkan kinerja. Manullang (2018:53) mendefinisikan pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Sedangkan Kasmir (2017:45) menyatakan pengembangan (*development*) adalah kesempatan belajar yang bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) yang diperlukan dalam pekerjaan yang sedang

dijalani. Pengembangan lebih di fokuskan untuk jangka panjang. Selanjutnya digunakan untuk mempersiapkan karyawan sesuai dengan pertumbuhan dan perubahan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM merupakan usaha untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi. Jadi proses pengembangan dalam konteks perusahaan sangatlah berpengaruh pada kinerja tingkat produktivitas karyawan, dalam pemberian pendidikan kepada bagian bagian manajerial dan pelatihan pada bagian operasional merupakan langkah konkret harus direncanakan oleh perusahaan melalui Top Manager dan harus berkesinambungan juga bermetode sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau Instansi.

2.1.5.2 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan utama pengembangan adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan agar memberikan hasil yang memuaskan untuk mencapai tujuan organisasi di mana tempat ia bekerja. Menurut Mangkunegara (2018:77) tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan.
3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka.
4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan.
7. Mengurangi turn over dan biaya kekaryawanan.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan.
10. Menggiatkan suhu pemikiran jarak waktu yang panjang.

2.1.5.3 Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya pengembangan sumber daya manusia dapat bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan. Manfaat pengembangan SDM bagi karyawan menurut Rivai dan Sagala (2017:266) yaitu:

1. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya.
2. Menambah tantangan dalam bekerja.
3. Meningkatkan otonomi individu.
4. Meningkatkan tanggung jawab.
5. Meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas.

Sedangkan manfaat pengembangan SDM bagi perusahaan menurut Rivai dan Sagala (2017:266) yaitu:

1. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan.
2. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
3. Menjamin agar kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karier.
4. Mengurangi frustrasi karyawan.
5. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam suatu perusahaan.
6. Meningkatkan nama baik perusahaan.

Sedangkan menurut Widodo (2018:54) ada lima manfaat dalam pengembangan SDM, yaitu:

1. Pengembangan SDM memberi petunjuk siapa di antara para pekerja yang pantas untuk dipromosikan.
2. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan SDM menumbuhkan loyalitas di kalangan pegawai. Dalam diri setiap manusia masih terdapat *reservoir* kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.
3. Perencanaan karier mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga profesional.
4. Perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya.
5. Pengembangan SDM bagaimanapun juga akan memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi itu sendiri berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

2.1.5.4 Tahapan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Meldona (2019:30), untuk mengarahkan pengembangan sumber daya manusia agar dapat memberikan keuntungan bagi individu dan perusahaan, maka departemen sumber daya manusia dapat melakukan tahap program pengembangan sumber daya manusia yaitu:

1. *Preparing*

Preparing merupakan kegiatan memprediksi suatu perubahan yang terjadi dalam perusahaan dan lingkungan, pengembangan karyawan yang berbeda keahlian dan kemampuannya serta pelatihan kepemimpinan. Tujuan dari kegiatan ini adalah memberikan gambaran yang jelas kepada pimpinan dan karyawan tentang kebutuhan organisasi saat ini serta peluang dan aktivitas yang terkait dengan pengembangan karier.

2. *Profiling*

Profiling merupakan kegiatan penilaian kinerja dan melakukan audit sumber daya manusia (*skill inventory*) dengan tujuan mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan serta mengetahui aspirasi dan pengembangan karier yang diperlukan.

3. *Targetting*

Targetting merupakan kegiatan memberikan informasi tentang perencanaan yang telah disusun dan memberikan informasi melalui sistem job posting. Tujuan kegiatan ini adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempelajari berbagai posisi yang bisa diraih sesuai dengan aspirasi dan kualifikasinya.

4. *Strategizing*

Strategizing merupakan kegiatan menginformasikan jalur dan jenjang karier (*career path*) yang bisa dilalui oleh karyawan dan memberikan jasa konsultasi pada karyawan atas berbagai problem yang mereka hadapi untuk memulai karier yang diinginkan (*counseling*). Tujuan kegiatan ini adalah

memberikan bantuan yang berguna bagi karyawan dalam pengembangan rencana aksi dan realitas dalam meraih karier yang diinginkan.

5. *Implementing*

Implementing merupakan kegiatan melakukan pelatihan dan pengembangan melalui on the job training, sistem mentoring dan pembinaan. Tujuan kegiatan ini adalah mempersiapkan keahlian dan kemampuan karyawan agar bisa mencapai tujuan dan kinerja yang diinginkan.

6. *Sustaining*

Sustaining merupakan kegiatan menyediakan kompensasi yang fair dan reward yang akan diterima serta melakukan evaluasi atas mekanisme yang dijalankan. Tujuan kegiatan ini adalah meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan sesuai dengan jabatannya.

Berdasarkan uraian di atas untuk dapat mengembangkan karier karyawan dapat melalui langkah-langkah dengan menyusun rencana kariernya untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Veitzal Rivai (2018:316) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah:

1. Perencanaan karier karyawan harus dapat merencanakan kariernya untuk masa yang akan datang.
2. Pengembangan karier individu setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karier yang dialami.

3. Pengembangan karier yang didukung oleh Departemen SDM pengembangan karier karyawan tidak hanya tergantung pada karyawan tetapi juga pada peranan dan bimbingan manager serta Departemen SDM.

4. Peran Umpan Balik Terhadap Kinerja

Umpan balik di dalam usaha pengembangan karyawan mempunyai beberapa sasaran:

- a. Untuk menjamin bahwa karyawan yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan kariernya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi di waktu mendatang apabila memang memenuhi syarat.
- b. Untuk menjelaskan kepada karyawan yang gagal kenapa mereka tidak terpilih.
- c. Untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan pengembangan karier spesifik yang harus mereka laksanakan.

2.1.6 Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu proses yang berkelanjutan, karena karyawan yang telah eksis dalam perusahaan perlu dilatih untuk dapat menguasai metode atau teknik kerja yang baru. Pelatihan juga merupakan suatu proses pembelajaran secara sistematis yang mencakup penguasaan pengetahuan, meningkatkan keterampilan, serta perubahan sikap dan perilaku untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.6.1 Pengertian Pelatihan

Pengertian pelatihan menurut Mangkunegara (2018:44) bahwa pelatihan ditujukan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis. Sinambela (2017:170) juga menjelaskan bahwa pelatihan adalah suatu proses yang sistematis dari organisasi untuk mengembangkan keterampilan individu, kemampuan, pengetahuan atau sikap yang dapat merubah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Yang berarti pelatihan merupakan tanggung jawab antara karyawan dengan organisasi untuk mencapai sebuah target perusahaan.

2.1.6.2 Tujuan Pelatihan

Pelatihan memiliki beberapa tujuan menurut Supardi (2017:185), Adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Produktivitas

Karyawan yang telah menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya tersebut.

2. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi

Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai pada bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.

3. Meningkatkan Daya Saing

Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing antar perusahaan. Bekerja secara efektif berarti mampu menghasilkan produk yang standar sesuai dengan keinginan konsumen dan secara efisien berarti mampu menghasilkan jumlah produk yang sama, karyawan ini menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan merupakan salah satu cara untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawan sehingga dapat menyesuaikan diri dan dapat meningkatkan kerja untuk mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

2.1.6.3 Manfaat Pelatihan

Pelatihan memiliki beberapa manfaat menurut Supardi (2017:188), yaitu:

1. Meningkatkan Kemandirian

Karyawan yang telah menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya memerlukan sedikit bantuan dari atasan maupun rekan kerja untuk melaksanakan tugasnya.

2. Meningkatkan Motivasi

Motivasi yang telah dilatih sesuai dengan bidang pekerjaannya akan mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan oleh dua hal, yaitu pertama, bahwa dengan menguasai pengetahuan dan keterampilan, maka karyawan akan menjadi lebih yakin dan percaya diri dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Kedua,

bahwa pelatihan memberikan kesadaran kepada karyawan karena telah menjadi bagian dan diperlukan kontribusinya oleh perusahaan, sehingga mereka merasa dihargai oleh perusahaan.

3. Menumbuhkan Rasa Memiliki

Rasa yang telah diakui keberadaannya sangat diperlukan oleh perusahaan serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan perusahaan yang diperoleh selama pelatihan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan perusahaan.

4. Mengurangi Keluarnya Karyawan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan sesuai bidang pekerjaannya akan merasa nyaman. Kenyamanan dalam bekerja dapat disebabkan dengan adanya rasa dihargai dan perusahaan akan merasa puas, sehingga mereka tidak ada berpikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari pekerjaan di perusahaan lainnya.

2.1.6.4 Jenis-Jenis Pelatihan

Menurut Kaswan (2017:213) ada beberapa jenis pelatihan sebagai berikut:

1. *Induction Training* (Pelatihan Induksi)

Induction training bertujuan mengenalkan perusahaannya kepada karyawan yang baru diangkat. Hal ini merupakan pelatihan yang singkat dan informatif yang diberikan setelah bergabung dengan organisasi tersebut. Tujuannya yaitu memberikan informasi kepada karyawan.

2. *Job Training* (Pelatihan Pekerjaan)

Job training berkaitan dengan pekerjaan khusus, tujuannya untuk memberi informasi dan petunjuk yang sesuai kepada karyawan sehingga memungkinkan mereka melaksanakan tugasnya secara sistematis, tepat, efisien, dan akhirnya dengan percaya diri.

3. *Training For Promotion* (Pelatihan Untuk Promosi)

Training for promotion adalah pelatihan yang diberikan setelah promosi tetapi sebelum bergabung pada posisi yang lebih tinggi. Tujuannya adalah memberi kesempatan pada karyawan melakukan penyesuaian diri dengan tugas pekerjaan di level lebih tinggi.

4. *Refresher Training* (Pelatihan Penyegaran)

Refresher training merupakan pembaharuan keterampilan profesional, informasi dan pengalaman seseorang yang menduduki posisi eksekutif penting.

5. *Training For Managerial Development* (Pelatihan Untuk Pengembangan Manajerial)

Training for managerial development diberikan kepada manager agar meningkatkan efisiennya dengan demikian, memungkinkan mereka menerima posisi yang lebih tinggi.

Beberapa jenis pelatihan sumber daya manusia di atas yang bisa dilakukan oleh karyawan. Dengan melakukan pelatihan secara bertahap, seorang karyawan dapat memastikan bahwa memiliki kualitas yang semakin baik. Dengan kualitas sumber daya manusia yang semakin baik maka perusahaan dapat semakin maju dan berkembang.

2.1.6.5 Metode Pelatihan

Menurut Anshori (2017:130) ada beberapa metode pelatihan diantaranya:

1. Pembelajaran Daring *distance learning full online*

Tren masa depan yang mungkin mempengaruhi pelatihan dan pengembangan. Tren ini berhubungan dengan penyampaian pelatihan dan struktur fungsi pelatihan. Pelatihan akan berkontribusi pada tujuan keberlanjutan perusahaan. Pelatih akan diminta untuk mendesain fokus konten lebih cepat dan untuk memberikan pelatihan menggunakan berbagai metode. Teknologi baru akan memiliki dampak yang berkembang pada penyampaian pelatihan di masa depan. Juga, teknologi baru akan memungkinkan departemen pelatihan untuk menyimpan dan berbagi sumber daya manusia di seluruh perusahaan. Akan ada menjadi penekanan yang meningkat pada pengintegrasian pelatihan dengan fungsi sumberdaya manusia lainnya dan menunjukkan bagaimana pelatihan membantu bisnis. Dilakukan dengan memanfaatkan teknologi aplikasi video *conference*, dengan cara :

- a. Melakukan konversi struktur program/ struktur kurikulum pelatihan klasikal menjadi struktur program/ struktur kurikulum pelatihan dengan pembelajaran jarak jauh / *distance learning full online*.
- b. Seluruh jam pembelajaran (JPL) teori konversi menjadi jam pembelajaran tatap muka kelas virtual (Sinkronus Maya/ SM).
- c. Jumlah jam pembelajaran (JPL) penugasan digunakan untuk penugasan SM dan Asinkronus *Kolaboratif* (AK) sesuai dengan kebutuhan.

2. Pelatihan dengan menggunakan metode *blended*

Pelatihan dengan jumlah cara *blended* dengan jumlah JPL tatap muka klasikal < 50 JPL dan sisa JPL dilakukan melalui kelas virtual. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan merupakan suatu cara untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan kecakapan karyawan agar menjadi lebih berkualitas.

2.1.6.6 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2018:44) ada beberapa dimensi dan indikator pelatihan diantaranya:

1. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan keterampilan, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu, pendidikan instruktur harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi yang ingin diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh

perusahaan dan materi pelatihan harus update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5. Tujuan

Tujuan yang ditentukan oleh pelatihan khususnya berhubungan dengan penyusunan rencana aksi dan penempatan sasaran serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan. Tujuan pelatihan juga harus di sosialisasikan sebelumnya kepada peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

2.1.7 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu hasil kerja dari seorang karyawan dalam rangka telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sebagai bukti kerja baik secara kualitas dan kuantitas pegawai.

2.1.7.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Wibowo (2018:70), kinerja merupakan suatu proses maupun hasil pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Sedangkan menurut Mangkunegara (2018:67) menjelaskan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkuprawira (2018:220) berpendapat bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Artinya hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan tanpa bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Supriyadi (2017:300), kinerja karyawan merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi karena sebuah organisasi atau perusahaan mampu mencapai tujuan atau tidak, sangat bergantung pada sebaik apa kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawannya. Fattah (2017:9) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu organisasi. Sedangkan Sinambela (2017:480) mengemukakan bahwa kinerja karyawan di definisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan secara keahlian tertentu. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kesediaan seseorang untuk melakukan kegiatan sesuai dengan tanggung jawab dengan pencapaian target yang diinginkan oleh perusahaan.

Pekerjaan seseorang tidak akan terlihat hasilnya jika tidak dilakukan suatu penilaian. Artinya apakah karyawan sudah melakukan pekerjaan secara baik atau belum. Kasmir (2017:184) mengemukakan penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Berdasarkan daripada ahli tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa

kinerja adalah suatu hasil kerja melalui penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para pegawai maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Penilaian yang dilakukan tersebut akan menjadi masukan yang berarti untuk melakukan perbaikan selanjutnya.

2.1.7.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Zamzami (2017:65) terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain:

1. Jumlah dan Komposisi dari Kompensasi

Semakin detail pekerjaan yang dihargai dengan kompensasi yang diberikan, maka semakin baik kinerja yang diberikan untuk perusahaan.

2. Penempatan Kerja

Semakin tepat posisi karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki karyawan tersebut.

3. Pelatihan

Semakin sering diberikan pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.

4. Promosi

Semakin jelas jenjang karier seorang karyawan, maka semakin baik kinerja karyawan tersebut.

5. Rasa Aman di Masa Depan

Dengan adanya pesangon dan berbagai tunjangan hari tua, maka semakin baik kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan.

6. Hubungan dengan Rekan Kerja

Semakin baik komunikasi antar karyawan, maka semakin baik kinerja karyawan.

7. Hubungan dengan Pimpinan

Semakin baik komunikasi antara karyawan dan pimpinan, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Sedangkan menurut Kasmir, kinerja merupakan hasil kerja atau hasil perilaku seseorang dalam suatu periode. Seseorang yang memiliki kinerja yang baik tentu akan mempengaruhi kariernya untuk meningkat, apakah jabatan maupun kepangkatan. Demikian sebaliknya jika kinerja dalam satu atau beberapa periode tidak mencapai standar yang dibutuhkan maka kariernya akan tetap atau malah turun. Jadi kinerja karyawan akan mempengaruhi pengembangan karier seseorang selama bekerja.

2.1.7.3 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Wibowo (2018:71) sebagai berikut:

1. Untuk mengukur kinerja secara fair dan objektif berdasarkan persyaratan pekerjaan.
2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan perkembangan yang lebih spesifik
3. Untuk mengembangkan tujuan karier sehingga karyawan dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja untuk mengetahui apa saja yang perlu dilakukan dalam penilaian kinerja dengan teratur dan sistematis.

2.1.7.4 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja merupakan salah satu alat motivasi paling ampuh yang tersedia bagi pimpinan atau manager. Berikut ini manfaat penilaian kinerja menurut Wibowo (2018:69) yaitu:

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi, membantu karyawan yang kurang atau tidak berprestasi, melatih, memutasikan atau mendisiplin kan karyawan dan memberikan kenaikan imbalan.
2. Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes atau menguji keabsahan sebagai alat tes. Caranya, hasil tes dihubungkan dengan hasil penilaian kinerja untuk menguji hipotesis yang menyatakan skor tes dapat memprediksi kinerja.
3. Memberikan umpan balik kepada para karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai kebutuhan pengembangan individu dan pengembangan karier.
4. Apabila kebutuhan pengembangan karyawan dapat diidentifikasi, maka penilaian kinerja dapat membantu penentuan tujuan program pelatihan.
5. Jika tingkat kinerja karyawan dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu memprediksi masalah-masalah perusahaan. Penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan

pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan syarat-syarat lainnya yang perlu dipertimbangkan dalam seleksi. Serta penilaian kinerja menjadi dasar untuk membedakan karyawan yang efektif dan tidak efektif.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian terhadap karyawan suatu perusahaan memiliki berbagai manfaat, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Bagi karyawan, dapat menjadikan suatu motivasi dan semangat berkompotensi untuk menjadi lebih baik ke depannya.

2.1.7.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Wibowo (2018:70), dimensi dan indikator untuk mengukur karyawan sebagai berikut:

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah keluaran yang dihasilkan oleh karyawan dalam membuat barang untuk dikonsumsi oleh konsumen. Kuantitas atau hasil kerja karyawan diukur dengan menghitung besaran presentasi kesesuaiannya dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga dapat diketahui apakah sudah sesuai dengan target atau sebaliknya.

2. Kualitas

Kualitas merupakan spesifikasi dari barang, misalnya bahan baku, desain dan manfaat dari barang yang dihasilkan karyawan dibandingkan dengan standar kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pengukuran kualitas ini dilakukan dengan cara menghitung besaran presentasi kesesuaiannya

dengan standar kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga dapat diketahui apakah sudah sesuai dengan target atau sebaliknya.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan sejauh mana karyawan dalam melaksanakan tugasnya untuk memenuhi target waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Target waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan dapat diukur dengan jam, hari atau bulan dalam melaksanakan tugasnya dari awal sampai barang yang dihasilkan siap untuk dikonsumsi oleh konsumen.

4. Kreatifitas

Kreatifitas merupakan kemampuan karyawan untuk mengembangkan ide guna memperlancar dalam melaksanakan tugasnya dan mengatasi masalah yang timbul. Untuk mengukur kreatifitas ini menggunakan tingkat intensitas dari ide-ide baru yang dikeluarkan oleh karyawan dalam rangka memperlancar pelaksanaan tugasnya.

5. Kerja Sama

Kerja sama merupakan perilaku karyawan dalam berhubungan dengan pemimpin dan rekan kerja dalam melaksanakan tugasnya, baik yang bersifat rutin maupun proyek. Untuk mengukur kerja sama ini menggunakan hasil evaluasi terhadap hubungannya dengan pemimpin maupun rekan kerja, seperti ada atau tidaknya konflik antar karyawan, saling membantu dan berbagi kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu acuan penulis untuk melakukan penelitian sehingga penulis dapat menambah teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian dengan referensi dalam menambah bahan kajian teori pada penelitian penulis. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai bahan perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya sebagai berikut:

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

NO	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Muhammad Rizky (2017) Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai KFC di Klaten Vol. 1 (1), 2017, hlm :11-18	a. Salah satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu rekrutmen. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama. c. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel pengembangan.	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa rekrutmen terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Yusmaniarti Iskandar (2017) Pengaruh Rekrutmen Karyawan Terhadap Kinerja	a. Terdapat satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu rekrutmen.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama.	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa rekrutmen terdapat pengaruh positif dan

	<p>Pegawai Pada PT. Angkasa Pura II (persero) Bandara Sultan Iskandar Muda Banda Aceh</p> <p>Vol. 4 N0.3, Februari 2017</p>	<p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.</p>	<p>c. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel pengembangan.</p>	<p>signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>
3.	<p>Okky Suryawijaya (2017)</p> <p>Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Minelog Services Indonesia</p> <p>Vol.4 No.6, 2017: 1560-1573</p>	<p>a. Satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu rekrutmen.</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel pengembangan</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa rekrutmen terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>
4.	<p>Nike Pratama Surya Dewi (2017)</p> <p>Pengaruh Rekrutmen (seleksi), Kompetensi karyawan, dan kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bisi Internasional. Tbk.</p>	<p>a. Terdapat satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu rekrutmen.</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel pengembangan.</p>	<p>Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa rekrutmen terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>

	Vol.6 No.1, Oktober 2017			
5.	<p>Nyoman Ari Novarini (2018)</p> <p>Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Pegawai Hotel Biyukukung Suites & SPA UBUD</p> <p>Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Vol 12 No. 2</p>	<p>a. Salah satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu rekrutmen.</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama.</p> <p>c. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel pengembangan.</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa rekrutmen terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>
6.	<p>Rifa'atul Mahmudah (2018)</p> <p>Pengaruh Rekrutmen Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Perbankan Syariah (Studi Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. Cabang Malang)</p> <p>Jurnal UIN Maulana Malik</p>	<p>a. Variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu rekrutmen dan pengembangan.</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama.</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari rekrutmen dan pengembangan terhadap kinerja pegawai</p>

	Ibrahim Malang Vol 4 No.1			
7.	Reni Hindriari (2018) Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Boga Lestari Sentosa Vol.12 No.1, Maret 2018	a. Terdapat satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu rekrutmen. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel pengembangan	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari rekrutmen terhadap kinerja pegawai.
8.	Repis Kayanti (2017) Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Riau Kepri Cabang Teluk Kuantan Vol. 14 No.2. Desember 2017	a. Terdapat satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu rekrutmen. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.	a. Tempat atau objek penelitian tidak sama. b. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel pengembangan	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari rekrutmen terhadap kinerja pegawai.
9.	Nurul Safika Agus (2019) Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pematangsiantar	a. Salah satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu rekrutmen. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama. c. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel pengembangan.	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari rekrutmen terhadap kinerja pegawai.

	Vol. 4 No.1: 2019, hlm 1204-1211			
10.	<p>Ismaul Azan (2016)</p> <p>Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Ragas Utama Medan</p> <p>Vol. 12 No.1, Maret 2016</p>	<p>a. Terdapat satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu rekrutmen.</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama.</p> <p>c. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel pengembangan.</p>	<p>Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa rekrutmen terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>
11.	<p>Andi Habibi Pratama (2017)</p> <p>Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Traktor Nusantara Pekanbaru</p> <p>Vol.3 No.2, September 2017</p>	<p>a. Salah satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu rekrutmen.</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama.</p> <p>c. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel pengembangan.</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari rekrutmen terhadap kinerja pegawai.</p>
12.	<p>Lolowang et al. (2018)</p> <p>Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Berlian</p>	<p>a. Variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu rekrutmen dan pengembangan.</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama.</p>	<p>Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari rekrutmen dan pengembangan terhadap kinerja pegawai.</p>

	Kharisma Pasifik Manado Jurnal EMBA 177 Vol.4 No.2 Juni 2018, Hal.177-186	penulis sama yaitu kinerja pegawai.		
13.	Fenti Kurniasih (2018) Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Produksi PT.Hit Polytron Suderekso Kudus Vol.12 No.1, Maret 2018	a. Variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu rekrutmen dan pengembangan. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama.	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari rekrutmen dan pengembangan terhadap kinerja pegawai
14.	Taufan Chaerul Hidayat (2018) Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Insentif dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Matahari Department Store Cabang Pondok Gede)	a. Salah satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu pengembangan. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama. c. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel rekrutmen.	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari pengembangan terhadap kinerja pegawai

	Jurnal UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Vol 1 No.2			
15.	Wahidatus Sarifah (2018) Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai eJurnal Adm Bisnis Vol 4 No.2	a. Terdapat satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu pengembangan. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama. c. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel rekrutmen.	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari pengembangan terhadap kinerja pegawai
16.	Bett Chepkosgey (2018) <i>Effect Of Training And Career Development On Employee Performance: A Case Of Kcb Branches In The North Rift Region, Kenya</i> <i>Journal JARMSS Vol 4 No.5</i>	a. Terdapat satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu pengembangan. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama. c. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel rekrutmen.	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari pengembangan terhadap kinerja pegawai
17.	Abeba Mitiku Asfaw, Mesele Damte Argaw, Lemessa (2018)	a. Terdapat satu variabel independent yang digunakan	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Kota penelitian peneliti dan	Pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat

	<p><i>The Impact Of Training and Development Career On Employees Performance And Effectiveness : A Case Study Of District Five Administration Office Bole Sub-City, Ethiopia</i></p> <p><i>Journal Bmby Vol 12 Issue 1</i></p>	<p>penulis dan peneliti sama yaitu pengembangan.</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.</p>	<p>penulis tidak sama.</p> <p>c. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel rekrutmen.</p>	<p>pengaruh positif dari pengembangan terhadap kinerja pegawai</p>
18.	<p>Muhammad Imran, Aiman Tanveer (2018)</p> <p><i>Impact of Training and Development Career on Employees Performance in Bank of Pakistan</i></p> <p><i>Journal Training Development Studies Vol 3 No 1 PP 22-24</i></p>	<p>a. Terdapat satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu pengembangan.</p> <p>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama.</p> <p>c. Peneliti tidak meneliti mengenai variabel rekrutmen.</p>	<p>Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari pengembangan terhadap kinerja pegawai</p>
19.	<p>Irene M. Kakui, Hazel Gachunga (2018)</p> <p><i>Effects of Career Development on Employee Performance In</i></p>	<p>a. Terdapat satu variabel independent yang digunakan penulis dan peneliti sama yaitu pengembangan.</p> <p>b. Variabel dependen yang</p>	<p>a. Tempat atau objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama.</p> <p>c. Peneliti tidak meneliti mengenai</p>	<p>Pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari pengembangan terhadap</p>

	<i>The Public Sector: A Case of National Cereals And Produce Board</i>	digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.	variabel rekrutmen.	kinerja pegawai
	<i>Journal Strategic Vol 3 No.3</i>			
20.	Sulaefi (2017) Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Budi Makmur Perkasa Jurnal Em 5 Vol 1 P 8-21	a. Variabel independent yang digunakan peneliti dan penulis sama yaitu rekrutmen dan pengembangan. b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai.	a. Tempat atau objek penelitian berbeda. b. Kota penelitian peneliti dan penulis tidak sama.	Pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari rekrutmen dan pengembangan terhadap kinerja pegawai

Sumber : Diolah Peneliti (2022)

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Namun, terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh peneliti sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Dalam rangka pemikiran ini penulis akan menjelaskan mengenai ketertarikan antara variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

2.3.1 Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Pegawai

Rekrutmen dapat meningkatkan kinerja pegawai karena rekrutmen dan seleksi pegawai dapat memudahkan perusahaan mendapatkan talenta terbaik. Dengan adanya rekrutmen yang baik pegawai akan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini didukung secara empiris dengan hasil penelitian dari Potale, Lengkong, dan Moniharapon (2016:12) tentang pengaruh tes rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan PT. Bank SulutGO, yang menemukan bahwa variabel rekrutmen dan seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian dari Kayanti (2017:2) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Rekrutmen mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Demikian juga Hindriari (2018:3) membuktikan bahwa rekrutmen (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dari ketiga hasil penelitian terdahulu tersebut maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa rekrutmen merupakan suatu usaha untuk meningkatkan tanggung jawab untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu sangat diperlukan rekrutmen yang baik bagi perusahaan agar memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sehingga akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik pula. Sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan bisa dengan cepat terlaksana dan mencapai target yang diharapkan.

2.3.2 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Faktor-faktor tersebut dapat berupa faktor internal maupun eksternal. Pengembangan SDM berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat pegawai sehingga pegawai tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik. Pengembangan SDM menunjukkan adanya peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Sehingga dengan adanya pengembangan SDM ini dapat memberikan dorongan kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan (*skill*) dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

Pengembangan SDM adalah upaya di mana pegawai memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil pada pekerjaan sekarang dan tugas di masa yang akan datang. Tentunya pentingnya pengembangan ini erat hubungannya dengan kinerja pegawai. Semakin jelas pelaksanaan pengembangan SDM dalam suatu Instansi akan meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas pegawai. Pengembangan SDM berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat pegawai sehingga pegawai tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2018:4), bahwa pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Utami (2017:5), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sarifah (2017:4), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama penelitian yang dilakukan oleh Asriningtyas (2017:5) yaitu terdapat pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja pegawai.

2.3.3 Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai

Rekrutmen adalah salah satu upaya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Berdasarkan definisi tersebut dapat ditinjau hubungan

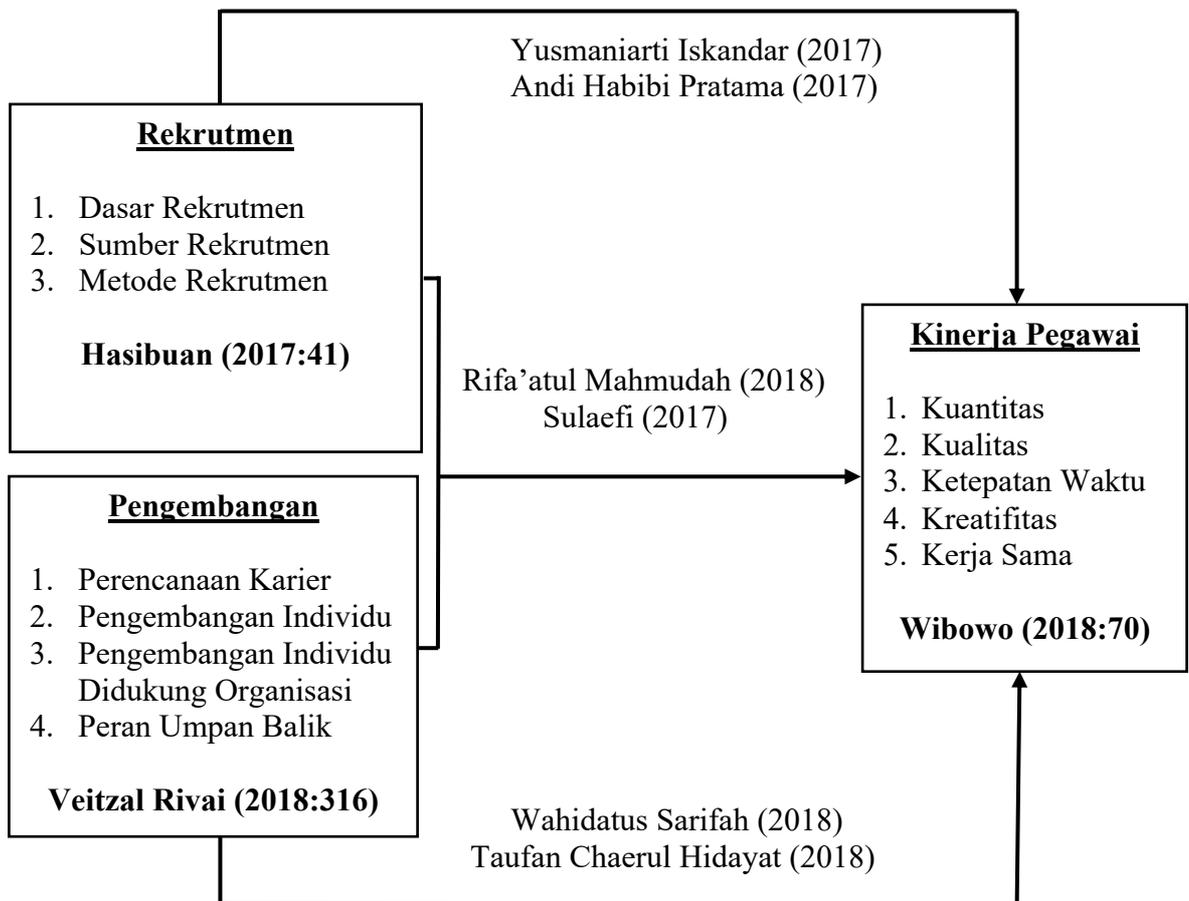
antara rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas agar dapat mencapai sasaran kerja yang ditetapkan. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam operasional suatu perusahaan. Keuntungan dan kerugian yang dialami perusahaan sangat dipengaruhi oleh baik atau buruknya kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Nurhadi (2016:2) bahwa rekrutmen pegawai sangat penting bagi peningkatan kinerja pegawai karena akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kemudian penelitian dari Safika (2019:3) rekrutmen yang dilakukan dengan baik, berkualitas serta profesional akan meningkatkan kinerja para pegawai di suatu organisasi atau perusahaan. Sedangkan pengembangan penting bagi peningkatan kinerja pegawai yang juga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati (2017:6) menyatakan bahwa ada keterkaitan pengaruh antara rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai, maka rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Mengacu pada definisi paradigma tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu amat beragam, hal ini didasarkan pada pandangan dan pemikiran filsafat yang dianut oleh masing masing ilmuan berbeda-

beda. Baik tentang hakikat yang harus dipelajari, obyek yang diamati, atau metode yang digunakan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar 2.4 di bawah ini.



Gambar 2.4 Paradigma Penelitian

Keterangan :

X1 = Variabel independen rekrutmen

X2 = Variabel independen pengembangan

Y = Variabel dependen kinerja pegawai

2.5 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2017:63) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan hipotesis adalah sebagai berikut:

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka perlunya dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel *independent* dengan variabel *dependent*. Penulis mengasumsikan jawaban sementara (hipotesis) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Rekrutmen Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

H2 : Pengembangan Sumber Daya Manusia Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

H3 : Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian yang Digunakan

Metode penelitian adalah langkah yang dimiliki dan dilakukan oleh peneliti dalam rangka untuk mengumpulkan informasi atau data serta melakukan investigasi pada data yang telah didapatkan tersebut. Metode penelitian memberikan gambaran rancangan penelitian yang meliputi antara lain: prosedur dan langkah-langkah yang harus ditempuh, waktu penelitian, sumber data, dan dengan langkah apa data-data tersebut diperoleh dan selanjutnya diolah dan dianalisis.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif. Menurut Sugiyono (2017:35), Metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan dengan variabel lain yang diteliti dan dianalisis sehingga menghasilkan kesimpulan. Sedangkan penelitian verifikatif menurut Sugiyono (2017:36) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk menguji teori dan akan mencoba menghasilkan metode ilmiah yakni status hipotesis yang berupa kesimpulan, apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak.

Metode deskriptif yang digunakan pada penelitian ini untuk mengetahui dan mengkaji :

1. Bagaimana rekrutmen pegawai Di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
2. Bagaimana pengembangan sumber daya manusia yang ada Di Dinas Pendidikan

Provinsi Jawa Barat.

3. Bagaimana kinerja pegawai Di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Metode verifikatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk menghasilkan kesimpulan apakah ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini untuk mengetahui besarnya pengaruh rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai Di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel merupakan suatu atribut, nilai atau sifat dari objek individu atau kegiatan yang mempunyai banyak variasi antara satu dengan yang lainnya yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diteliti dan dicari informasinya serta ditarik kesimpulannya. Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini digunakan agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah didefinisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalisasi alat ukur yang akan digunakan untuk variabel yang ditelitinya.

3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:38) menyatakan bahwa “variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan”. Sugiyono (2017:38) menjelaskan bahwa variabel penelitian terdiri

dari dua variabel yaitu variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*).

1. Variabel bebas (*independent*) adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel terikat baik secara positif maupun secara negatif dengan simbol X variabel independent dalam penelitian ini adalah rekrutmen (X1), pengembangan sumber daya manusia (X2).
2. Variabel terikat (*dependent*) adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel bebas dengan simbol Y, variabel *dependent* juga merupakan variabel utama yang menjadi faktor dalam penelitian atau investigasi. Variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y).

3.2.2 Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel diperlukan peneliti untuk mempermudah dalam mengukur dan memahami variabel-variabel penelitian. Tujuannya adalah untuk memudahkan pengertian dan menghindari perbedaan persepsi dalam penelitian. Berdasarkan judul penelitian yaitu pengaruh rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat maka terdapat tiga variabel yang dapat peneliti gunakan untuk menetapkan variabel, kemudian dikembangkan menjadi indikator-indikator lalu dikembangkan lagi menjadi item-item pertanyaan atau pernyataan yang akan digunakan dalam pembuatan kuesioner. Agar lebih jelas mengenai operasionalisasi variabelnya maka dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut ini:

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No. Item
Rekrutmen Rekrutmen Adalah Serangkaian Aktivitas Yang Digunakan Oleh Sebuah Organisasi Untuk Menarik Para Pelamar Kerja Yang Memiliki Kemampuan dan Sikap Yang Dibutuhkan Untuk Membantu Organisasi Dalam Mencapai Tujuan-Tujuannya. Rosento (2018)	1. Dasar Rekrutmen	1. Proses Rekrutmen Sesuai Dengan <i>Job Description</i> .	Ordinal	1
		2. Perekrutan Pegawai Dilakukan Bertujuan Untuk Mengisi Posisi Jabatan Yang Kosong.	Ordinal	2
	2. Sumber Rekrutmen	1. Sumber Pegawai Diperoleh Dari Pegawai Yang Sudah Ada Dalam Perusahaan.	Ordinal	3
		2. Sumber Pegawai Diperoleh Dengan Memberikan Kesempatan Pada Individu Dari Luar Perusahaan.	Ordinal	4
	3. Metode Rekrutmen	1. Perekrutan Diinformasikan Kepada Pegawai Perusahaan.	Ordinal	5
		2. Perekrutan Diinformasikan Secara Luas Melalui Media Masa Elektronik.	Ordinal	6
Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengembangan Sumber Daya Manusia Adalah Kegiatan-Kegiatan Belajar Yang Diadakan	1. Perencanaan Karier	1. Kesesuaian Minat Dengan Pekerjaan.	Ordinal	7
		2. Kesesuaian Keahlian Dengan Pekerjaan.	Ordinal	8
		3. Peluang Pengembangan Karier Dalam Perusahaan.	Ordinal	9
		4. Kejelasan Rencana Karier Jangka Panjang.	Ordinal	10
			Ordinal	11

Dalam Jangka Waktu Tertentu Guna Memperbesar Kemungkinan Untuk Meningkatkan Kinerja Veitzal Rivai (2018 : 316)		5. Kejelasan Rencana Karier Jangka Pendek.		
	2. Pengembangan Individu	1. Kesempatan Pengembangan Pegawai.	Ordinal	12
	3. Pengembangan Individu Didukung Organisasi	1. Kesempatan Pengembangan Pegawai Berdasarkan Prestasi.	Ordinal	13
		2. Kemudahan Pengembangan Pegawai Yang Didukung Organisasi.	Ordinal	14
4. Peran Umpan Balik	1. Dukungan Umpan Balik Dari Organisasi Atau Perusahaan.	Ordinal	15	
Kinerja Pegawai	1. Kuantitas	1. Jumlah Pekerjaan Yang Dihasilkan.	Ordinal	16
Kinerja Pegawai Merupakan Suatu Proses Maupun Hasil Pekerjaan Berlangsung Untuk Mencapai Hasil Kerja. Wibowo (2018 : 70)	2. Kualitas	1. Ketelitian Kerja. 2. Kerapihan Kerja.	Ordinal Ordinal	17 18
	3. Ketepatan Waktu	1. Sesuai Target Kerja.	Ordinal	19
	4. Kreativitas	1. Kesadaran Individu.	Ordinal	20
		2. Kemandirian.	Ordinal	21
	5. Kerja Sama	1. Kekompakan. 2. Partisipasi.	Ordinal Ordinal	22 23

Sumber : Data diolah peneliti (2022)

3.3 Populasi dan Sampel

Dalam setiap penelitian tentu memerlukan objek atau subjek yang harus diteliti sehingga permasalahan yang ada dapat terpecahkan. Populasi dan sampel

ditetapkan sebagai tujuan agar penelitian mendapatkan data sesuai yang diharapkan. Untuk mempermudah pengolahan data maka penulis akan mengambil bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang disebut sampel, dengan menggunakan sampel peneliti akan lebih mudah mengolah data. Sampel penelitian diperoleh dari teknik sampling tertentu. Adapun pembahasan mengenai populasi dan sampel adalah sebagai berikut :

3.3.1 Populasi Penelitian

Populasi menurut Sugiyono (2017:80) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penelitian ini populasinya adalah Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Adapun jumlah populasi Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yaitu:

Tabel 3.2
Data Pegawai Berdasarkan Unit Kerja Pada Dinas Pendidikan
Provinsi Jawa Barat

No.	Unit Kerja	Jumlah Pegawai
1.	Bidang Pendidikan Dasar	40
2.	Bidang Dikmenti	43
3.	Bidang Pendidikan Luar Biasa	41
4.	Bidang Dik Non Formal & Informal	38
	Jumlah	162

Sumber: Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

3.3.2 Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:81) Sampel merupakan salah satu unsur dari populasi yang hendak dijadikan suatu objek penelitian. Sampel adalah bagian dari

jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini tidak seluruh anggota populasi diambil menjadi sampel, melainkan terbatas hanya sebagian dari populasi saja. Hal ini dikarenakan keterbatasan yang dimiliki peneliti dalam melakukan penelitian baik dari segi waktu, tenaga, dan jumlah populasi yang terlalu banyak. Oleh karena itu sampel yang diambil harus sangat representatif. Khususnya dalam penelitian ini, sampel tersebut diambil dari populasi dengan persentase tingkat kesalahan yang dapat ditolerir sebesar 5% (0,05) dan penentuan ukuran sampel tersebut menggunakan rumus Slovin, yang dapat ditunjukkan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Tingkat kesalahan yang ditolerir (5%)

Jumlah populasi yaitu sebanyak 162 orang dengan tingkat kesalahan yang dapat ditolerir sebesar 5% (0,05) atau dapat disebutkan tingkat keakuratan 95%, sehingga sampel yang diambil untuk mewakili populasi tersebut adalah sebesar :

$$n = \frac{162}{1 + (162)(0,05)^2}$$

$$n = 115$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka dapat diperoleh ukuran sampel sebanyak 115 responden.

3.3.3 Teknik sampling

Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang digunakan dalam penelitian. Pengambilan sampel peneliti menggunakan teknik probability sampling. Teknik *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel Sugiyono (2017:84).

Teknik *probability sampling* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu cluster sampling. Menurut Sugiyono (2017:85) cluster sampling adalah teknik sampel yang digunakan untuk menentukan sampel bila objek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas. Adapun perhitungan untuk penarikan sampel adalah sebagai berikut :

1. Bidang Pendidikan Dasar = $40/162 \times 115 = 28$
2. Bidang Dikmenti = $43/162 \times 115 = 31$
3. Bidang Pendidikan Luar Biasa = $41/162 \times 115 = 29$
4. Bidang Dik Non Formal & Informal = $38/162 \times 115 = 27$

Tabel 3.3
Proposional Sampel Pada Setiap Unit Kerja Atau Bidang

No.	Unit Kerja	Populasi	Sampel
1.	Bidang Pendidikan Dasar	40	28
2.	Bidang Dikmenti	43	31
3.	Bidang Pendidikan Luar Biasa	41	29
4.	Bidang Dik Non Formal & Informal	38	27
	Jumlah	162	115

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2017:137) menyebutkan jika dilihat dari sumbernya maka data terbagi menjadi 2 (dua) yaitu data primer dan data sekunder. Terdapat beberapa teknik dalam pengumpulan data, yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian lapangan adalah mengumpulkan data dengan cara melakukan survey lapangan yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Jenis penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data primer yang diperoleh melalui :

a. Pengamatan (*Observation*)

Penulis mengumpulkan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung pada pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Menurut Sugiyono (2017:203) observasi yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung objek yang diteliti.

b. Wawancara (*Interview*)

Wawancara dilakukan dengan melakukan tanya jawab dengan pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Menurut Sugiyono (2017:194) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab dengan pimpinan atau pihak yang berwenang atau bagian lain yang berhubungan langsung dengan objek yang diteliti.

c. Kuesioner (*Questionnaire*)

Kuesioner akan diberikan kepada pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa

Barat. Hal ini untuk mendapatkan informasi mengenai tanggapan yang berhubungan dengan penelitian. Menurut Sugiyono (2017:199) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan yang berkaitan dengan objek yang teliti, diberikan satu persatu kepada responden yang berhubungan dengan objek yang diteliti.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Pengumpulan data atau informasi yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari literatur yang berkaitan dengan penelitian. Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dimaksudkan untuk memperoleh data sekunder yaitu data yang merupakan faktor penunjang yang bersifat teoritis kepustakaan. Studi kepustakaan dapat diperoleh dari data sekunder yaitu literatur-literatur, buku, jurnal yang berkaitan dengan objek yang diteliti dan bertujuan untuk mengetahui teori yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

3.5 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat untuk mengukur nilai variabel yang diteliti guna memperoleh data pendukung dalam melakukan suatu penelitian. Jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian tergantung pada jumlah variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini ada dua uji instrumen yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas untuk menunjukkan sejauh mana relevansi pernyataan terhadap apa yang ditanyakan atau apa yang ingin diukur dalam penelitian. Sedangkan uji reliabilitas untuk menunjukkan sejauh mana tingkat konsisten pengukuran dari satu responden ke responden yang lain.

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti. Validitas menurut Sugiyono (2017:125) adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau ketepatan suatu alat ukur. Untuk menguji validitas pada tiap-tiap item, yaitu dengan mengkorelasi skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Koefisien korelasi yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan standar validasi yang berlaku. Untuk mencari nilai koefisien, maka peneliti menggunakan rumus *pearson product moment* menurut Sugiyono (2017:183) sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XiYi) - (\sum Xi)(\sum Yi)}{\sqrt{\{n\sum Xi^2 - (\sum Xi)^2\}\{n\sum Yi^2 - (\sum Yi)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi

n = Jumlah responden dalam uji instrumen

$\sum x$ = Jumlah hasil pengamatan variabel x

$\sum y$ = Jumlah hasil pengamatan variabel y

$\sum xy$ = Jumlah dari hasil kali pengamatan variabel x dan variabel y

$\sum x^2$ = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor x

$\sum y^2$ = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor y

Koefisien korelasi yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan standar validasi yang berlaku menurut Sugiyono (2017:215) sebagai berikut :

Jika $r \geq 0,30$ maka instrumen atau item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap

skor total (dinyatakan valid).

Jika $r \leq 0,30$ maka instrumen atau item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya (dapat diandalkan) atau dengan kata lain menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap konsisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Metode yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah *split-half method* (metode belah dua) yaitu metode yang mengkorelasikan atau menghubungkan antara total skor pertanyaan ganjil dan total skor pertanyaan genap, kemudian dilanjutkan dengan pengujian rumus *spearman brown*, dengan cara kerjanya sebagai berikut :

1. Item dibagi dua secara acak, kemudian dikelompokkan dalam kelompok ganjil dan genap.
2. Skor untuk masing-masing kelompok dijumlahkan sehingga terdapat skor total untuk kelompok ganjil dan genap.
3. Korelasi skor kelompok ganji dan kelompok genap dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{n \sum AB - (\sum A \sum B)}{\sqrt{[n(\sum A^2 - (\sum A)^2) [n(\sum B^2) - (\sum B)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Korelasi pearson product moment

A = Variabel nomor ganjil

B = Variabel nomor genap

$\sum A$ = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$ = Jumlah total skor belahan genap

$\sum A^2$ = Jumlah kuadran total skor belahan ganjil

$\sum B^2$ = Jumlah kuadran total skor belahan genap

$\sum AB$ = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan belahan genap

4. Hitung angka reliabilitas untuk keseluruhan item dengan menggunakan rumus korelasi spearman brown sebagai berikut :

$$r = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Dimana :

r = Nilai reliabilitas

r_b = Korelasi pearson product method antar belahan pertama (ganjil) dan belahan kedua (genap), batas reliabilitas minimal 0,7.

Setelah mendapatkan nilai reliabilitas instrumen (r_b hitung), maka nilai tersebut dibandingkan dengan jumlah responden dan taraf nyata. Berikut keputusannya :

1. Bila $r_{hitung} >$ dari r_{tabel} , maka instrumen tersebut dikatakan reliabel.
2. Bila $r_{hitung} <$ dari r_{tabel} , maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel.

Selain valid, alat ukur harus memiliki keandalan atau reliabilitas. Suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur digunakan berulang kali memberikan hasil yang relatif sama. Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, dengan koefisien reliabilitas. Apabila koefisien reliabilitas lebih dari 0,70 maka secara keseluruhan pernyataan dikatakan reliabel.

3.6 Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Pengolahan data dilakukan dengan cara data yang telah dikumpulkan, diolah dan disajikan dalam bentuk tabel. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan *skala likert* didalam kuesioner. Menurut Sugiyono (2017:93) “*Skala likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat responden tentang fenomena sosial”. Dalam *skala likert*, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator-indikator variabel dan dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen dimana alternatifnya berupa pertanyaan. Jawaban dari setiap item instrumen yang menggunakan *skala likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif, adapun alternatif jawaban dengan menggunakan *skala likert* yaitu dengan memberikan skor pada masing-masing jawaban sebagai berikut :

Tabel 3.4
Alternatif Jawaban Dengan Skala Likert

No.	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
1	SS (Sangat Setuju)	5
2	S (Setuju)	4
3	KS (Kurang Setuju)	3
4	TS (Tidak Setuju)	2
5	STS (Sangat Tidak Setuju)	1

Sumber : Sugiyono (2017:94)

3.6.1 *Method of succesive interval* (MSI)

Metode suksesif interval merupakan proses mengubah data ordinal menjadi data interval. Setelah memperoleh data dari hasil penyebaran kuesioner berupa ordinal perlu di transformasi menjadi interval, karena penggunaan analisis linear berganda data yang telah diperoleh harus merupakan data dengan skala interval.

Teknik transformasi yang paling sederhana dengan menggunakan MSI (*Method of Succesive Interval*).

Menurut Jonathan Sarwono (2018:241), langkah-langkah dalam mengkonversikan skala ordinal menjadi skala interval yaitu :

1. Menghitung frekuensi jawaban per item pertanyaan.
2. Menghitung proporsi yaitu dengan membagi setiap frekuensi dengan jumlah responden.
3. Menghitung nilai proporsi kumulatif dengan menjumlahkan proporsi secara berurutan untuk setiap nilai.
4. Mencari nilai Z dengan menggunakan tabel distribusi normal untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
5. Menentukan nilai tertinggi densitas untuk setiap nilai z yang diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$F(z) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \text{Exp} \left(-\frac{1}{2} Z^2 \right)$$

6. Menghitung scale value dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$SV = \frac{\text{density at lower limit} - \text{density at upper limit}}{\text{area under upper limit} - \text{area under lower limit}}$$

7. Menentukan nilai transformasi dengan rumus :

$$y = sv + [k]$$

$$k = 1[svmin]$$

3.6.2 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi Sugiyono (2018:147). Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan tentang ciri-ciri dan variabel penelitian. Dalam penelitian, penelitian menggunakan analisis deskriptif atas variabel independen (bebas) dan dependen (terikat) nya yang selanjutnya dilakukan pengklasifikasian terhadap jumlah total skor responden. Untuk mendeskripsikan data dari setiap variabel penelitian dilakukan dengan menyusun tabel distribusi frekuensi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk dalam kategori : sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Untuk lebih jelas berikut cara perhitungannya :

$$\sum p = \frac{\sum \text{jawaban kuesioner}}{\sum \text{pernyataan} \times \sum \text{responden}} = \text{skor rata - rata}$$

Setelah diketahui skor rata-rata, maka hasil dimasukkan kedalam garis kontinum dengan kecenderungan jawaban responden akan didasarkan pada nilai rata-rata skor selanjutnya akan dikategorikan pada rentang skor sebagai berikut :

$$NJI(\text{Nilai Jenjang Interval}) = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kriteria jawaban}}$$

Dimana :

Nilai tertinggi = 5

Nilai terendah = 1

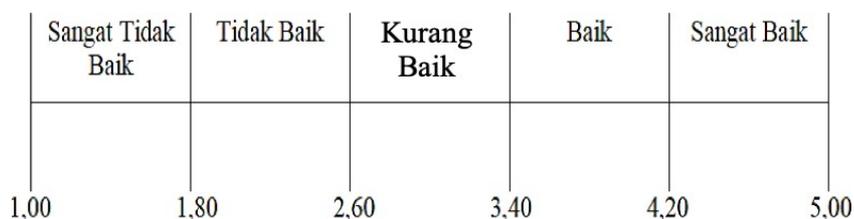
$$\text{NJI (Nilai Jenjang Interval)} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Tabel 3.5
Kategori Skala

Skala Interval	Kriteria
1,00 – 1,80	STB (Sangat Tidak Baik)
1,81 – 2,60	TB (Tidak Baik)
2,61 – 3,40	KB (Kurang Baik)
3,41 – 4,20	B (Baik)
4,21 – 5,00	SB (Sangat Baik)

Sumber: Sugiyono (2017:134)

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1
Garis Kontinum

Sumber: Sugiyono (2017)

Keterangan garis kontinum sebagai berikut :

1. Jika memiliki kesesuaian 1,00 – 1,80 : Sangat Tidak Baik
2. Jika memiliki kesesuaian 1,81 – 2,60 : Tidak Baik
3. Jika memiliki kesesuaian 2,61 – 3,40 : Kurang Baik
4. Jika memiliki kesesuaian 3,41 – 4,20 : Baik
5. Jika memiliki kesesuaian 4,21 – 5,00 : Sangat Baik

3.6.3 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif adalah metode penelitian yang ditunjukkan untuk menguji teori dan penelitian akan mencoba menghasilkan informasi ilmiah baru yaitu status hipotesis yang berupa kesimpulan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak,

Sugiyono (2017:54). Berikut ini merupakan beberapa pengujian yang akan digunakan dalam analisis verifikatif diantaranya, *Method Of Succesive Interval* (MSI), analisis linear berganda, dan analisis korelasi berganda.

3.6.3.1 Analisis Linear Berganda

Analisis linear berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2) dengan variabel dependen (Y). Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat) apakah masing-masing variabel independen berpengaruh positif atau negatif terhadap variabel dependen dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau perubahan.

Dikatakan regresi linear berganda, karena jumlah variabel bebas (independen) sebagai prediktor lebih dari satu, analisis regresi linear berganda merupakan metode statistik yang paling jamak dipergunakan dalam penelitian-penelitian sosial, terutama penelitian ekonomi. Adapun persamaan regresi linear berganda dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y = Variabel terikat (kinerja pegawai)

a = Bilangan konstanta

X_1 = Variabel bebas (rekrutmen)

X_2 = Variabel bebas (pengembangan)

b_1, b_2 = Besaran koefisien regresi dari masing-masing variabel

e = Error atau faktor gangguan lain yang mempengaruhi kinerja pegawai selain rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia

3.6.3.2 Analisis Korelasi Berganda

Analisis ini merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui derajat atau hubungan antara variabel rekrutmen, dan pengembangan sumber daya manusia (X), dan kinerja pegawai (Y). Korelasi yang digunakan adalah korelasi berganda dengan rumus sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{JK_{regresi}}{\sum Y^2}$$

Dimana :

R^2 = Koefisien korelasi berganda

$JK_{regresi}$ = Jumlah kuadrat regresi dalam bentuk deviasi

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat total korelasi

Untuk mencari $JK_{regresi}$ dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$JK_{regresi} = b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2$$

Dimana :

$$\sum X_1 Y = \sum X_1 Y - \frac{(\sum X_1)(\sum Y)}{n}$$

$$\sum X_2 Y = \sum X_2 Y - \frac{(\sum X_2)(\sum Y)}{n}$$

Untuk mencari $\hat{\sigma}_Y^2$ menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\hat{\sigma}_Y^2 = \sigma_Y^2 - \frac{(\Sigma Y)^2}{n}$$

Dengan ketentuan sebagai berikut :

Apabila $r = 1$, artinya terdapat hubungan antara variabel X_1 , X_2 , dan variabel Y

Apabila $r = -1$, artinya terdapat hubungan antara variabel negatif

Apabila $r = 0$, artinya terdapat hubungan korelasi

Koefisien korelasi menunjukkan adanya kekuatan (*strength*) hubungan linear dan arah hubungan dua variabel acak. Pengaruh kuat atau tidaknya antar variabel maka dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.6
Taksiran Besarnya Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,000 – 0,199	Sangat Rendah
0,200 – 0,399	Rendah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 0,999	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2017:184)

3.6.4 Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan Sugiyono (2017:64). Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dinyatakan jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik Sugiyono (2017:64). Pengujian hipotesis

bertujuan untuk menguji kebenaran dari hipotesis yang telah dirumuskan pada bagian sebelumnya. Penolakan dan penerimaan hipotesis sangat bergantung pada hasil penyelidikan terhadap fakta-fakta yang sudah dikumpulkan. Uji hipotesis antara variabel X_1 (rekrutmen), X_2 (pengembangan sumber daya manusia), dan Y (kinerja pegawai).

3.6.4.1 Uji Hipotesis Simultan

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen mampu menjelaskan variabel dependennya, maka dilakukan uji hipotesis secara simultan dengan menggunakan uji statistik F. Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hipotesis yang dikemukakan dapat dijabarkan sebagai berikut :

$H_0 : b_1 \text{ dan } b_2 = 0$, Tidak terdapat pengaruh rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai.

$H_1 : b_1 \text{ dan } b_2 \neq 0$, Terdapat pengaruh rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai

Pasangan hipotesis tersebut kemudian diuji untuk diketahui tentang diterima atau ditolaknya hipotesis. Untuk melakukan pengujian uji signifikan koefisien berganda digunakan rumus sebagai berikut :

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

Dimana :

R^2 = Koefisien korelasi ganda yang telah ditentukan

K = Banyaknya variabel bebas

n = Jumlah anggota sampel

F = F_{hitung} yang selanjutnya dibandingkan dengan F_{tabel} ($n-k-1$) = derajat kebebasan

Maka akan diperoleh distribusi F dengan pembilang (K) dan penyebut ($n-k-1$) dengan ketentuan sebagai berikut :

- a) Tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ ® H_1 diterima (signifikan)
- b) Tolak H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ ® H_1 ditolak (tidak signifikan)

3.6.4.2 Uji Hipotesis Parsial (Uji T)

Hipotesis parsial digunakan untuk mengetahui sejauh mana hubungan variabel yang satu dengan variabel yang lain, apakah hubungan tersebut saling mempengaruhi atau tidak. Hipotesis parsial dijelaskan ke dalam bentuk statistik sebagai berikut :

1. $H_0 : b_1 = 0$, Tidak terdapat pengaruh rekrutmen terhadap kinerja pegawai
 $H_1 : b_1 \neq 0$, Terdapat pengaruh rekrutmen terhadap kinerja pegawai
2. $H_0 : b_2 = 0$, Tidak terdapat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai
 $H_1 : b_2 \neq 0$, Terdapat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai

Kemudian dilakukan pengujian dengan menggunakan rumus Uji hipotesis parsial atau Uji t dengan signifikansi 10% atau dengan tingkat keyakinan 90% dengan rumus sebagai berikut :

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

Dimana :

n = Jumlah anggota sampel

r = Nilai korelasi parsial

Selanjutnya hasil hipotesis t hitung dibandingkan t tabel dengan ketentuan sebagai berikut :

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

3.6.4.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat persentase (%) besarnya kontribusi (pengaruh) variabel rekrutmen (X_1), pengembangan sumber daya manusia (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Langkah perhitungan analisis koefisien determinasi yang dilakukan yaitu analisis koefisien determinasi berganda (simultan) dan analisis koefisien determinasi parsial, dengan rumus sebagai berikut:

a. Analisis koefisien Determinasi Berganda

Analisis koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase variabel rekrutmen (X_1), dan variabel pengembangan sumber daya manusia (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y), secara simultan dengan

menguadratkan koefisien korelasinya yaitu :

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

Dimana :

Kd = Nilai koefisien determinasi

R^2 = Koefisien korelasi *product moment*

b. Analisis Koefisien Determinasi Parsial

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase variabel rekrutmen (X_1), pengembangan (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) secara parsial :

$$Kd = B \times \text{Zero Order} \times 100\%$$

Dimana :

B = Beta (nilai *standarlized coefficients*)

Zero Order = Matrik korelasi variabel bebas dengan variabel terikat dimana apabila :

Kd = 0, berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y lemah

Kd = 1, berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y kuat

3.7 Rancangan Kuesioner

Kuesioner adalah instrumen pengumpulan data atau informasi yang dioperasionalkan ke dalam bentuk item atau pernyataan. Penyusunan kuesioner dilakukan dengan harapan dapat mengetahui variabel-variabel apa saja yang menurut responden merupakan hal penting. Kuesioner ini berisi pernyataan mengenai variabel rekrutmen, pengembangan sumber daya manusia, dan kinerja pegawai sebagaimana yang tercantum pada operasionalisasi variabel. Kuesioner ini bersifat tertutup, dimana pernyataan yang membawa responden ke jawaban

alternatif yang sudah ditetapkan sebelumnya, sehingga responden tinggal memilih pada kolom yang telah disediakan. Responden tinggal memilih pernyataan yang sudah disediakan peneliti seperti adanya pilihan sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Responden tinggal memilih kolom yang tersedia dari pernyataan yang telah disediakan oleh peneliti menyangkut variabel-variabel yang sedang diteliti.

3.8 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian yang dilakukan oleh penulis dilaksanakan di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang beralamat di JL. Dr. Rajiman No.6, Kecamatan Cicendo, Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Kode Pos : 40171.