

**PENGARUH PROSES REKRUTMEN DAN PELATIHAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN  
PT. NOVELL PHARMACEUTICAL LABORATORIES  
BOGOR**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk menyelesaikan Program  
Strata Satu Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :  
**ONI WIDYASARI**  
NIM : 2014521321

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA  
PROGRAM STUDI ( S1 ) MANAJEMEN  
CIKEAS  
2018**

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Dengan segala puja dan puji syukur kepada Allah SWT dan atas dukungan serta do'a dari orang-orang tercinta, dengan rasa bangga dan bahagia akhirnya skripsi ini dapat dirampungkan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Skripsi ini dipersembahkan kepada :

1. Orang tua saya yang selalu membimbing dan memberikan do'a serta semangat buat saya dengan tak pernah lelah mendidik saya untuk selalu mencari ilmu, belajar, ibadah, dan berdo'a.
2. Adik Tercinta Maya Anggela yang selalu memberikan doa dan semangat.
3. Bapak dan ibu Dosen Pembimbing, penguji dan pengajar, yang selama ini telah tulus dan ikhlas meluangkan waktunya untuk menuntun dan mengarahkan penulis memberikan bimbingan dan pelajaran yang tiada ternilai harganya.
4. Keluarga Cemara yang memberikan dukungan dan dorongan semangat dalam berjuang meraih Pendidikan.
5. Grup Ceriwis yang selalu memberikan semangat dan menciptakan suasana ceria setiap saat.
6. Teman-teman saya, khususnya E4 dan F9 yang selalu menyemangati dan memberi dukungan kepada saya dalam berjuang meraih pendidikan.

Semoga Allah SWT membalas jasa budi kalian dikemudian hari dan memberikan kemudahan dalam segala hal, amin.

## **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Oni Widyasari

NIM : 2014521321

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Pascasarjana ini ataupun pada program lain. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya berada dipundak Saya, Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka Saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Jakarta, 28 Agustus 2018

**ONI WIDYASARI**  
**NIM : 2014521321**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA**

**PROGRAM SARJANA – PRODI MANAJEMEN S1**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama : ONI WIDYASARI

NIM : 2014521321

Judul Skripsi : Pengaruh Proses Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja  
Karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories

Jakarta, 28 Agustus 2018

Dosen Pembimbing

Ir.SM.Parulian Tanjung, MM

**PENGARUH PROSES REKRUTMEN  
DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. NOVELL PHARMACEUTICAL LABORATORIES  
BOGOR**



**ONI WIDYASARI**  
**NIM : 2014521321**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Pada hari Sabtu tanggal 21 bulan September tahun 2018  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai  
Skripsi Program Sarjana Manajemen – Program Studi Manajemen

1. Y.I Gunawan, SE, MM  
Ketua \_\_\_\_\_  
Tanggal : 15 September 2018
  
2. Dra. Meryati, MM  
Anggota \_\_\_\_\_  
Tanggal : 15 September 2018
  
3. Ir. SM. Parulian Tanjung, MM  
Anggota \_\_\_\_\_  
Tanggal : 15 September 2018

**Menyetujui,**  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA  
Program Sarjana – Program Studi Manajemen  
Ketua Program,

**Dr.Susanti Widhiastuti, SE.,MM**

Tanggal : 15 September 2018

## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial Rekrutmen Dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Novell Pharmaceutical Laboratories. Populasi dan sampel diambil menggunakan rumus Slovin dengan jumlah keseluruhan 85 responden. Penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada Karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories, yang diteliti sebanyak 85 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi berganda dengan menggunakan uji Hipotesis, yaitu uji F dan uji t.

Hasil data R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,374. Hasil ini menunjukkan bahwa sebesar 37,4% Variabel Rekrutmen (X1) dan Variabel Pelatihan (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) sedangkan sisanya 62,6% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Yakni uji anova diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 24.544 dan sig sebesar 0,000 karena nilai sig < 0,05, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh simultan Rekrutmen (X1) dan Pelatihani (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hasil Uji T sig 0,012 < 0,05 hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan kata lain pengujian hipotesis menggunakan uji T menunjukkan bahwa variabel Rekrutmen (X1) yang diteliti terbukti signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Novell Pharmaceutical Laboratories. Hasil uji T sig 0,000 < 0,05 hal ini berarti  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima, dengan kata lain pengujian hipotesis menggunakan uji T menunjukkan bahwa variabel Pelatihan (X2) yang diteliti terbukti berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Novell Pahramaceutical Laboratories

Berdasarkan hasil temuan tersebut maka untuk meningkatkan Kinerja Karyawan disarankan agar dilakukan upaya memperbaiki Rekrutmen dan Pelatihan.

Kata Kunci : Rekrutmen, Pelatihan, Kinerja Karyawan

## **ABSTRACT**

*This study was conducted to determine the effect of simultaneous and partial Leadership style and Motivation on Employee Performance at PT. Novell Pharmaceutical Laboratories. Populations and samples were taken using the Slovin Formula with total of 85 respondents. The study was conducted by distributing questionnaires to PT. Novell Pharmaceutical Laboratories Employee, who researched as many as 85 respondents. The analysis technique used is multiple regression using Hypothesis test, that is F test and t test.*

*The result of R Square (  $R^2$  ) big as 0,547. It shows that 45,3 % variable of Recruitment (X1) and variable Training (X2) simultan influence to Employee Performance (Y), while the rest 37,4,8% influenced by other factors not examined. That is the anova test obtained F count of 24.544 and sig as 0,000 because sig < 0,05, hence can be said that simulation Recruitment (X1) and variable Training (X2) to Employee Performance (Y).*

*Test result T sig 0,012 < 0,05 this means Ho is rejected Ha is accepted, in other words hypothesis testing using T test shows that the variable Recruitment (X1) studied proved to have a significant partial effect on Employee Performance (Y)to PT. Novell Pharmaceutical Laboratories a. This result of T sig test 0,000 < 0,05 it means Ho is rejected Ha is accepted, in other words hypothesis testing using T test show that Training (X2) studied proved to have significant partial effect to Employee Performance (Y)to PT. Novell Pharmaceutical Laboratories Base on the research finding, in order to increase Employee Performance can be done by Recruitment and Training.*

*Keywords : Recruitment, Training, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas lindungan-Nya maka skripsi dengan judul “ **PENGARUH PROSES REKRUTMEN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. NOVELL PHARMACEUTICAL LABORATORIES**” ini dapat diselesaikan pada tepat waktu.

Skripsi ini juga tidak lepas dari adanya campur tangan pihak lain yang tulus ikhlas dan rela mengorbankan waktu dan pikiran untuk membimbing penulis sampai penulisan skripsi ini dapat terselesaikan. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Ir. SM. Parulian Tanjung, MM, selaku dosen pembimbing yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
2. Ibu Dr. Susanti Widhiastuti, MM, selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen S1 STIE IPWIJA.
3. Bapak Dr. Suyanto, SE., MM., M.Ak., selaku Ketua STIE IPWIJA.
4. Bapak Heru Mulyanto SE, MM., selaku Dosen wali kelas E4 STIE IPWIJA.
5. Bapak dan Ibu Dosen serta Staff STIE IPWIJA yang turut membantu sehingga skripsi ini dapat selesai.

6. Orang tua saya yang telah memberikan dukungan moril maupun materil dan, adik saya yang telah memberikan dukungan dan dorongan serta perhatiannya.
7. Rekan-rekan kelas E4 dan F9 yang selalu memberikan saran dan masukan dalam penyusunan skripsi.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang juga turut membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan penulisan skripsi ini.

Semoga segala amal dan kebaikan mereka mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT. Amin.

Namun penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, meskipun penulis telah berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikannya, untuk itu saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga hasil skripsi ini dapat memberi manfaat bagi penulis sendiri dan pihak lain yang membutuhkannya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Jakarta, 28 Agustus 2018

Penulis,

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	ii
HALAMAN ORISNALITAS .....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Sistematika Penulisan.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Pengertian Manajemen .....	8
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.5 Pengertian Kinerja Karyawan .....	14
2.1.6 Tujuan Kinerja .....	15
2.1.7 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	15
2.1.8 Penilaian Kinerja Karyawan .....	16
2.1.9 Tujuan Penilaian Kerja .....	17
2.1.10 Indikator Kinerja .....	17

2.2 Pengertian Rekrutmen .....	18
2.2.1 Prinsip Rekrutmen.....	20
2.2.2 Metode Rekrutmen.....	21
2.2.3 Sumber – Sumber Rekrutmen .....	21
2.2.4 Kendala – Kendala Dalam Proses Rekrutmen .....	24
2.2.5 Tujuan Rekrutmen.....	26
2.2.6 Faktor – faktor Rekrutmen .....	26
2.3 Pengertian Pelatihan.....	29
2.3.1 Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan .....	31
2.3.2 Langkah – langkah Persiapan Pelatihan.....	32
2.3.3 Analisis Kebutuhan Pelatihan .....	34
2.3.4 Manfaat Pelatihan.....	36
2.3.5 Tujuan Pelatihan.....	39
2.3.6 Metode Pelatihan .....	39
2.3.7 Evaluasi Pelatihan .....	42
2.3.8 Dimensi dan Indikator Pelatihan.....	44
2.4 Penelitian Terdahulu .....	46
2.5 Kerangka Pemikiran.....	47
2.6 Hipotesis Penelitian.....	51
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>52</b>
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	52
3.2 Desain Penelitian.....	52
3.3 Operasionalisasi Variabel.....	54
3.4 Populasi, Sampel dan Metode Sampling.....	55
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	56
3.6 Instrumentasi Variabel Penelitian .....	57
3.7 Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis .....	58
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>63</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	63
4.1.1 Profil PT. Novell Pharmaceutical Laboratories .....	63
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	64

4.1.3	Struktur Organisasi .....	66
4.1.4	Tugas dan Wewenang .....	67
4.2	Karakteristik Responden .....	79
4.3	Validitas Reliabilitas .....	83
4.4	Deskripsi Variabel Penelitian .....	88
4.5	Analisis Data .....	92
4.5.1	Uji Normalitas .....	92
4.5.2	Uji Multikolinieritas .....	93
4.5.3	Uji Heteroskedastisitas .....	94
4.5.4	Uji Autokolerasi .....	95
4.6	Analisa Uji Linier Berganda .....	95
4.7	Uji Hipotesis .....	98
4.8	Pembahasan Penelitian .....	101
4.8.1	Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja .....	102
4.8.2	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja .....	103
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN .....	105
5.1	Kesimpulan .....	105
5.2	Saran .....	106
DAFTAR PUSTAKA .....		
LAMPIRAN .....		
DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....		

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1	Proses Rekrutmen .....	19
Gambar 2.2	Langkah – langkah dalam Proses Rekrutmen .....	32
Gambar 2.3	Alur Pikir.....	51
Gambar 3.1	Rencana Penelitian .....	53
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Perusahaan .....	66
Gambar 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	80
Gambar 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	81
Gambar 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	82
Gambar 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	84
Gambar 4.6	Uji Asumsi Normalitas.....	92
Gambar 4.7	Hasil Uji Haeteroskedasitas .....	94
Gambar 4.8	Rangkuman Hasil Analisis .....	102

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kebaikan dan Kelemahan Rekrutmen Internal .....	23
Tabel 2.2	Kebaikan dan Kelemahan Rekrutmen Eksternal .....	24
Tabel 2.3	Penelitian Terdahulu .....	47
Tabel 3.1	Rencana Penelitian .....	52
Tabel 3.2	Operasionalisasi Variabel .....	54
Tabel 4.1	Kategori Produk .....	65
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	79
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	80
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	81
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	82
Tabel 4.6	Uji Validitas Variabel Rekrutmen (X1) .....	84
Tabel 4.7	Uji Reliabilitas Variabel Rekrutmen (X1) .....	85
Tabel 4.8	Uji Validitas Variabel Pelatihan (X2) .....	86
Tabel 4.9	Uji Reliabilitas Variabel Pelatihan (X2).....	86
Tabel 4.10	Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	87
Tabel 4.11	Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan .....	88
Tabel 4.12	Deskripsi Variabel Rekrutmen (X1) .....	89
Tabel 4.13	Deskripsi Variabel Pelatihan (X2) .....	90

Tabel 4.14 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	91
Tabel 4.15 Hasil Uji Statistik Multikolinearitas .....	93
Tabel 4.16 Hasil Uji Asumsi Autokorelasi .....	95
Tabel 4.17 Model Summary .....	96
Tabel 4.18 Anova .....	96
Tabel 4.19 Koefisien Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan.....	97

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kebaikan dan Kelemahan Rekrutmen Internal .....	23
Tabel 2.2	Kebaikan dan Kelemahan Rekrutmen Eksternal .....	24
Tabel 2.3	Penelitian Terdahulu .....	47
Tabel 3.1	Rencana Penelitian .....	52
Tabel 3.2	Operasionalisasi Variabel .....	54
Tabel 4.1	Kategori Produk .....	65
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	79
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	80
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	81
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	82
Tabel 4.6	Uji Validitas Variabel Rekrutmen (X1) .....	84
Tabel 4.7	Uji Reliabilitas Variabel Rekrutmen (X1) .....	85
Tabel 4.8	Uji Validitas Variabel Pelatihan (X2) .....	86
Tabel 4.9	Uji Reliabilitas Variabel Pelatihan (X2).....	86
Tabel 4.10	Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	87
Tabel 4.11	Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan .....	88
Tabel 4.12	Deskripsi Variabel Rekrutmen (X1) .....	89
Tabel 4.13	Deskripsi Variabel Pelatihan (X2) .....	90

Tabel 4.14 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	91
Tabel 4.15 Hasil Uji Statistik Multikolinearitas .....	93
Tabel 4.16 Hasil Uji Asumsi Autokorelasi .....	95
Tabel 4.17 Model Summary .....	96
Tabel 4.18 Anova .....	96
Tabel 4.19 Koefisien Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan.....	97

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sebuah organisasi, lembaga, instansi maupun perusahaan memerlukan Sumber Daya Manusia yang efektif untuk mewujudkan eksistensinya demi mencapai tujuan. Jika perusahaan memiliki Sumber Daya Manusia yang kompeten dan sesuai dari segi kuantitatif, kualitatif, strategi, maupun operasional, maka perusahaan tersebut akan dapat berkembang dan maju dimasa depan. Begitu juga sebaliknya, jika Sumber Daya Manusia yang dimiliki perusahaan tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka perusahaan tersebut tidak akan bertahan lama apa lagi berkembang dimasa depan. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal penting dalam pencapaian tujuan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas – tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan nasional, oleh karena itu kualitas Sumber Daya Manusia senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Adapun aktivitas – aktivitas Sumber Daya Manusia ini terdiri dari : perencanaan sumber daya manusia, pengadaan, pengarahan, pengembangan

pemeliharaan dan pemberhentiaan. Hal ini ditujukan agar perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia yang baik secara efektif dan efisien.

Perusahaan semakin menyadari pentingnya peranan Sumber Daya Manusia agar dapat mencapai tujuannya. Hal tersebut membuat perusahaan berusaha mengelola karyawan yang dimiliki semaksimal mungkin melalui manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Noe (2011:5) ” Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, kinerja karyawan.” Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup segala aspek yang berhubungan dengan karyawan ditempat kerja. Kini persaingan untuk mendapatkan pekerjaan semakin ketat, dimana lapangan kerja yang tersedia semakin sedikit dan proses perekrutan serta seleksi karyawan yang dilakukan perusahaan semakin ketat sehingga kesempatan pelamar kerja untuk memperoleh pekerjaan tidak mudah. Dan dimana proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja sangatlah kompleks, membutuhkan waktu yang lama, biaya yang tidak sedikit dan sangat terbuka untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat.

Menurut Naheed dan Amir (2012) Rekrutmen merupakan proses dalam mencari orang – orang dinilai tepat untuk suatu pekerjaan. Setiap pekerjaan dalam bidang bisnis memerlukan kemampuan dan kualitas staf yang baik sebagai nilai tambah perusahaan.

Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang

diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaiannya. Sedangkan seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada perusahaan.

Menurut Mondy (2008:210) pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Sedangkan menurut Dessler (2010:280) Pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses kegiatan untuk mengajarkan kepada karyawan seperti keterampilan, sikap, disiplin dan memberikan keterampilan sesuai bidang pekerjaan yang akan dilakukan karyawan tersebut.

PT. Novell Pharmaceutical Laboratories merupakan perusahaan yang bergerak di bidang farmasi. PT. Novell Pharmaceutical Laboratories memiliki target ke depan untuk dapat menjadi perusahaan bermutu internasional, baik dari segi produk maupun operasional perusahaan. Sumber Daya Manusia yang handal dan kompeten merupakan faktor pengungkit untuk keunggulan bersaing PT. Novell Pharmaceutical Laboratories, sehingga pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan untuk pencapaian visi, misi dan strategi untuk menjadi perusahaan bertaraf internasional dibidang farmasi, perlu diterapkan upaya yang lebih fokus dalam pengembangan Sumber Daya Manusia secara konsisten dan terus menerus.

Agar tujuan organisasi tercapai secara optimal, diperlukan sumber daya yang potensial dan berkualitas sesuai dengan kondisi organisasi dan lingkungan yang selalu berubah. Untuk itu, perusahaan harus mempunyai dan menjalankan sistem pengadaan karyawan yang tepat melalui proses rekrutmen dan pelatihan. Proses ini mempunyai peran penting dalam kesuksesan perusahaan karena dapat menunjukkan kemampuannya untuk terus bertahan, beradaptasi dan berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat.

Berhasil dan tidaknya karyawan dalam memenuhi tuntutan dalam organisasi, sangat tergantung pada tepat tidaknya pelaksanaan proses rekrutmen dan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap calon karyawannya. Dari proses inilah, perusahaan mengharapkan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan harus mampu memahami bagaimana cara terbaik dalam mengelola karyawan yang berasal dari latar belakang pendidikan, keahlian, dan kemampuan yang berbeda- beda.

Jika dalam proses rekrutmen dan pelatihan tidak dilaksanakan dengan baik, maka akan muncul berbagai masalah yang akan dihadapi perusahaan. Proses rekrutmen yang tidak tepat menyebabkan kemungkinan perusahaan akan mendapatkan jumlah pelamar yang sedikit dan keterbatasan kualitas sumber daya manusia, sehingga perusahaan tidak bisa mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Masalah yang timbul pada proses rekrutmen dan pelatihan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories akan berdampak negatif terhadap proses kinerja karyawan. Perusahaan akan menghadapi kesulitan dalam penempatan karyawan jika tidak ada pelatihan terlebih dahulu sebelum penempatan jabatan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis memilih judul :’’ Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Novell Pharmaceutical Laboratories’’.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Kegiatan dalam perusahaan akan lebih berkualitas apabila mempunyai karyawan yang berkompeten dan mempunyai pengetahuan yang lebih. Maka dari itu suatu perusahaan mempunyai cara menentukan pelaksanaan perekrutan dan pelatihan karyawan secara cermat. Dari latar belakang yang telah diuraikan diatas maka penulis akan merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh proses rekrutmen terhadap Kinerja karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories ?
2. Apakah terdapat pengaruh proses pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories.
2. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat teoritis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan dalam penerapan ilmu, khususnya mengenai sistem rekrutmen dan pelatihan karyawan.
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi para akademisi dalam dunia pendidikan untuk penelitian selanjutnya.
2. Manfaat Praktisi
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan dan tambahan informasi yang dapat dipertimbangkan oleh PT. Novell Pharmaceutical Laboratories sehingga dapat digunakan dalam menentukan kebijakan perusahaan untuk menyelesaikan masalah terkait sistem rekrutmen dan pelatihan karyawan.
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai rujukan akan pentingnya sistem rekrutmen dan pelatihan sehingga dapat dipraktikkan dalam kehidupan sehari – hari untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia.

#### **1.5. Sistematika Penulisan**

Skripsi ini dibagi dalam lima bab yang tiap babnya dibagi kedalam beberapa sub-bab. Rinciannya untuk masing-masing bab adalah sebagai berikut:

#### **BAB 1. PENDAHULUAN**

Berisi tentang menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

**BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

Berisi tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka dan perumusan hipotesis penelitian.

**BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN**

Berisi tentang definisi variabel penelitian dan definisi operasional, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisa.

**BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berisi tentang hasil penelitian secara sistematis kemudian dianalisis dengan menggunakan metodologi penelitian yang telah ditetapkan untuk selanjutnya dilakukan pembahasan.

**BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, saran dan hasil penelitian.



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sebuah organisasi, lembaga, instansi maupun perusahaan memerlukan Sumber Daya Manusia yang efektif untuk mewujudkan eksistensinya demi mencapai tujuan. Jika perusahaan memiliki Sumber Daya Manusia yang kompeten dan sesuai dari segi kuantitatif, kualitatif, strategi, maupun operasional, maka perusahaan tersebut akan dapat berkembang dan maju dimasa depan. Begitu juga sebaliknya, jika Sumber Daya Manusia yang dimiliki perusahaan tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka perusahaan tersebut tidak akan bertahan lama apa lagi berkembang dimasa depan. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal penting dalam pencapaian tujuan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas – tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan nasional, oleh karena itu kualitas Sumber Daya Manusia senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Adapun aktivitas – aktivitas Sumber Daya Manusia ini terdiri dari : perencanaan sumber daya manusia, pengadaan, pengarahan, pengembangan

pemeliharaan dan pemberhentiaan. Hal ini ditujukan agar perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia yang baik secara efektif dan efisien.

Perusahaan semakin menyadari pentingnya peranan Sumber Daya Manusia agar dapat mencapai tujuannya. Hal tersebut membuat perusahaan berusaha mengelola karyawan yang dimiliki semaksimal mungkin melalui manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Noe (2011:5) ” Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, kinerja karyawan.” Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup segala aspek yang berhubungan dengan karyawan ditempat kerja. Kini persaingan untuk mendapatkan pekerjaan semakin ketat, dimana lapangan kerja yang tersedia semakin sedikit dan proses perekrutan serta seleksi karyawan yang dilakukan perusahaan semakin ketat sehingga kesempatan pelamar kerja untuk memperoleh pekerjaan tidak mudah. Dan dimana proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja sangatlah kompleks, membutuhkan waktu yang lama, biaya yang tidak sedikit dan sangat terbuka untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat.

Menurut Naheed dan Amir (2012) Rekrutmen merupakan proses dalam mencari orang – orang dinilai tepat untuk suatu pekerjaan. Setiap pekerjaan dalam bidang bisnis memerlukan kemampuan dan kualitas staf yang baik sebagai nilai tambah perusahaan.

Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang

diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaiannya. Sedangkan seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada perusahaan.

Menurut Mondy (2008:210) pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Sedangkan menurut Dessler (2010:280) Pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses kegiatan untuk mengajarkan kepada karyawan seperti keterampilan, sikap, disiplin dan memberikan keterampilan sesuai bidang pekerjaan yang akan dilakukan karyawan tersebut.

PT. Novell Pharmaceutical Laboratories merupakan perusahaan yang bergerak di bidang farmasi. PT. Novell Pharmaceutical Laboratories memiliki target ke depan untuk dapat menjadi perusahaan bermutu internasional, baik dari segi produk maupun operasional perusahaan. Sumber Daya Manusia yang handal dan kompeten merupakan faktor pengungkit untuk keunggulan bersaing PT. Novell Pharmaceutical Laboratories, sehingga pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan untuk pencapaian visi, misi dan strategi untuk menjadi perusahaan bertaraf internasional dibidang farmasi, perlu diterapkan upaya yang lebih fokus dalam pengembangan Sumber Daya Manusia secara konsisten dan terus menerus.

Agar tujuan organisasi tercapai secara optimal, diperlukan sumber daya yang potensial dan berkualitas sesuai dengan kondisi organisasi dan lingkungan yang selalu berubah. Untuk itu, perusahaan harus mempunyai dan menjalankan sistem pengadaan karyawan yang tepat melalui proses rekrutmen dan pelatihan. Proses ini mempunyai peran penting dalam kesuksesan perusahaan karena dapat menunjukkan kemampuannya untuk terus bertahan, beradaptasi dan berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat.

Berhasil dan tidaknya karyawan dalam memenuhi tuntutan dalam organisasi, sangat tergantung pada tepat tidaknya pelaksanaan proses rekrutmen dan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap calon karyawannya. Dari proses inilah, perusahaan mengharapkan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan harus mampu memahami bagaimana cara terbaik dalam mengelola karyawan yang berasal dari latar belakang pendidikan, keahlian, dan kemampuan yang berbeda- beda.

Jika dalam proses rekrutmen dan pelatihan tidak dilaksanakan dengan baik, maka akan muncul berbagai masalah yang akan dihadapi perusahaan. Proses rekrutmen yang tidak tepat menyebabkan kemungkinan perusahaan akan mendapatkan jumlah pelamar yang sedikit dan keterbatasan kualitas sumber daya manusia, sehingga perusahaan tidak bisa mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Masalah yang timbul pada proses rekrutmen dan pelatihan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories akan berdampak negatif terhadap proses kinerja karyawan. Perusahaan akan menghadapi kesulitan dalam penempatan karyawan jika tidak ada pelatihan terlebih dahulu sebelum penempatan jabatan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis memilih judul :’’ Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Novell Pharmaceutical Laboratories’’.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Kegiatan dalam perusahaan akan lebih berkualitas apabila mempunyai karyawan yang berkompeten dan mempunyai pengetahuan yang lebih. Maka dari itu suatu perusahaan mempunyai cara menentukan pelaksanaan perekrutan dan pelatihan karyawan secara cermat. Dari latar belakang yang telah diuraikan diatas maka penulis akan merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh proses rekrutmen terhadap Kinerja karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories ?
2. Apakah terdapat pengaruh proses pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories.
2. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat teoritis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan dalam penerapan ilmu, khususnya mengenai sistem rekrutmen dan pelatihan karyawan.
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi para akademisi dalam dunia pendidikan untuk penelitian selanjutnya.
2. Manfaat Praktisi
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan dan tambahan informasi yang dapat dipertimbangkan oleh PT. Novell Pharmaceutical Laboratories sehingga dapat digunakan dalam menentukan kebijakan perusahaan untuk menyelesaikan masalah terkait sistem rekrutmen dan pelatihan karyawan.
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai rujukan akan pentingnya sistem rekrutmen dan pelatihan sehingga dapat dipraktikkan dalam kehidupan sehari – hari untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia.

#### **1.5. Sistematika Penulisan**

Skripsi ini dibagi dalam lima bab yang tiap babnya dibagi kedalam beberapa sub-bab. Rinciannya untuk masing-masing bab adalah sebagai berikut:

#### **BAB 1. PENDAHULUAN**

Berisi tentang menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

**BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

Berisi tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka dan perumusan hipotesis penelitian.

**BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN**

Berisi tentang definisi variabel penelitian dan definisi operasional, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisa.

**BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berisi tentang hasil penelitian secara sistematis kemudian dianalisis dengan menggunakan metodologi penelitian yang telah ditetapkan untuk selanjutnya dilakukan pembahasan.

**BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, saran dan hasil penelitian.



## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan berapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen Sumber Daya Manusia maka perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai arti manajemen itu sendiri.

Menurut Amrirulloh dan Haris Budiyo (2014) adalah suatu proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan – kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain. Proses menggambarkan fungsi – fungsi yang berjalan terus atau kegiatan- kegiatan utama dilakukan oleh para manager. Fungsi – fungsi tersebut biasanya disebut sebagai merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:9), mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Manajemen menurut Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2012:8)

Mengemukakan bahwa manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja lainnya sehingga kegiatan mereka selesai dengan efektif dan efisien. Arti dari efisien itu sendiri adalah mendapatkan output terbanyak dari input yang seminimal mungkin, sedangkan efektif adalah “melakukan hal yang benar”, yaitu melakukan sebuah pekerjaan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang proses mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lainnya guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

### **2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Marwansyah (2014) dalam Arifin (2017), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Sedangkan, menurut Hasibuan (2014) dalam Arifin (2017), manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud mewujudkan tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia yang ada pada individu karyawan dan dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan (Mangkunegara, 2013) dalam (Arifin, 2017).

MSDM ini mendapat sorotan tajam dari berbagai pihak sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan menentukan kesuksesan organisasi dimasa mendatang. Pengelolaan sumber daya

manusia sendiri akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitas tidak akan tercapai. Kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh banyak faktor. Hal ini sesuai dengan perkembangan dan kemajuan yang berlangsung saat ini. Faktor lingkungan, perubahan teknologi yang cepat, kompetisi internasional, dan kondisi perekonomian yang tidak menentu hanyalah beberapa faktor eksternal yang menyebabkan organisasi harus selalu mencari cara – cara baru agar dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara lebih efektif. Faktor internal, konflik antara serikat pekerja manajemen, aspek hukum, dan aspek sosial budaya internal merupakan faktor yang membuat manajemen sumber daya manusia menjadi semakin penting dan kompleks.

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam satu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Selanjutnya MSDM berarti mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya MSDM juga menjadi bagian dari ilmu manajemen (*Manajemen Science*) yang mengacu pada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian susunan kepegawaian, memimpin dan mengendalikan.

### **2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen Sumber Daya Manusia menurut Cushway dalam Eddy Sutrisno (2016:7), tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan bekinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan masalah arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahawa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standart oraganisasi dan nilai dalam manajemen SDM.

#### **2.1.4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:2) meliputi:

##### **1. Perencanaan**

Perencanaan (*Human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

##### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

##### **3. Pengarahan**

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

##### **4. Pengendalian**

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mau menaati peraturan - peraturan perusahaan dan bekerja dengan rencana.

## 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

## 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

## 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

## 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sampai pension,

## 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seorang dari perusahaan.

Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

### **2.1.5. Pengertian Kinerja Karyawan**

Mohammad Faisal Amir (2015:005) kinerja adalah suatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses kinerja tetapi tampilan keseluruhan yang dimulai dari unsur kegiatan *input*, proses, *output* dan bahan *outcome*.

Sedangkan Menurut Rivai dan Basri (2005:121) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Fajar Nur'Aini DF (2017:12) kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas. Dalam proses pelaksanaan tugas tersebut tentu memiliki standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Mohamad Mahsun (2014:025) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi *planning* atau organisasi.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kegiatan seseorang atau kelompok orang secara keseluruhan selama periode tertentu dan dalam

pelaksanaan tugas tersebut memiliki standart hasil kerja, target atau sasaran demi mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

#### **2.1.6. Tujuan Kinerja**

Kemudian menurut Rivai dan Basri (2005) dalam Nanang Yogi A. (2017).

Tujuan dari sebuah hasil kinerja adalah:

- 1) Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan.
- 2) Untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya.
- 3) Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.
- 4) Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja.
- 5) Target aktivitas perbaikan kinerja.
- 6) Perbaikan dalam kualitas atau produksi.
- 7) Perbaikan dalam waktu atau pengiriman.

#### **2.1.7. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja**

Menurut Mathis et al. (2001) dalam Nanang Yogi Anggoro Putro (2017) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu, yaitu: kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Wirawan (2009), kinerja karyawan atau pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

- 1) Faktor lingkungan eksternal seperti kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.
- 2) Faktor internal karyawan seperti bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik, keadaan psikologi (etos kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, semangat kerja, sikap kerja, stres kerja, keterlibatan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kelayakan).
- 3) Faktor lingkungan internal organisasi seperti visi, misi, dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, bahan mentah, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, modal, budaya organisasi, iklim organisasi dan rekan kerja.

#### **2.1.8. Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2007:260) Mengemukakan “penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa / mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang”.

Menurut Ambar Teguh dan Rosidah (2003:223) mengemukakan “penilaian kinerja adalah cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu evaluasi pelaksanaan kinerja seorang karyawan.

#### **2.1.9. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Viethzal Rivai dan Sagala (2009:551) mengatakan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang akan digunakan untuk membuat keputusan dibidang SDM dimasa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya untuk memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

#### **2.1.10. Indikator Kinerja**

Untuk mengukur kinerja, digunakan lima indikator yang dikembangkan oleh Robins (2006:260) dalam Lita Lestari (2016) adalah sebagai berikut :

1. Persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta untuk memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab karyawan terhadap kantor.

## **2.2. Pengertian Rekrutmen**

Menurut Nardianto (2014:8), rekrutmen diartikan sebagai suatu proses untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan suatu organisasi / perusahaan.

Menurut Rival (2004:158), rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan sejumlah sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Menurut Hasibuan (2011:40), penarikan (*recruitment*) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukan lamaran, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, maka perusahaan dapat memilih yang terbaik diantara yang baik.

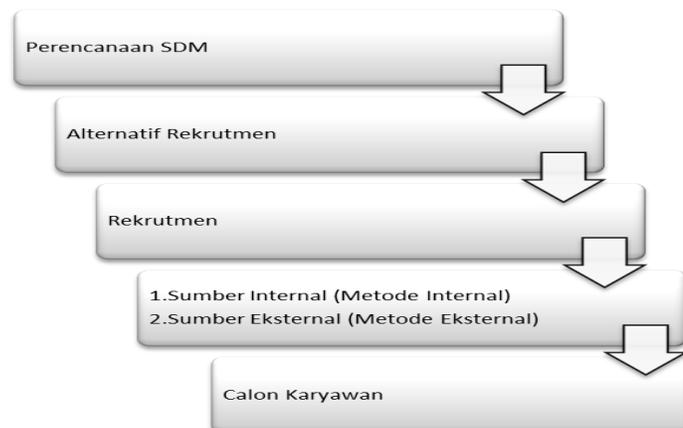
Menurut Omolo, Oginda, Oso (2012) rekrutmen merupakan pencarian kandidat karyawan melalui iklan dan metode lainnya, menyaring kandidat dengan wawancara dan tes. Kemudian dipilih berdasarkan hasil tes tersebut apakah mampu memenuhi peran baru mereka secara efisien.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah mendapatkan, mencari, menyaring, dan memilih yang terbaik diantara yang baik calon karyawan atau kandidat berdasarkan hasil tes atau *interview* untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan .

Rekrutmen dilakukan untuk memenuhi kebutuhan rekrutmen merupakan implementasi perencanaan tenaga kerja. Perencanaan tenaga kerja dilakukan untuk memenuhi kebutuhan struktur organisasi berdasarkan proses bisnis perusahaan. Rekrutmen berupaya memenuhi kebutuhan personel untuk menjalankan proses bisnis perusahaan.

Gambar 2.1

Proses Rekrutmen Menurut Mardianto 2014:10



### **2.2.1.Prinsip Rekrutmen**

Beberapa prinsip rekrutmen yang harus diperhatikan pada proses rekrutmen menurut Hani Handoko (2012:3) adalah sebagai berikut :

1. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat alur atau proses rekrutmen:
  - a. Adanya analisis pekerjaan adalah sebuah proses penyelidikan yang sistematis untuk memperoleh informasi mengenai kualifikasi pekerjaannya. Hal ini berkaitan dengan informasi dengan posisi / jabatan yang dibutuhkan dalam perusahaan.
  - b. Deskripsi pekerjaan adalah panduan dari perusahaan kepada karyawannya dalam menjalankan tugas. Semakin jelas deskripsi pekerjaan yang diberikan, maka semakin mudah bagi karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan perusahaan.
  - c. Spesifikasi jabatan adalah menguraikan permintaan – permintaan dari suatu jabatan yang menguraikan kepada karyawan yang mengerjakan jabatan tersebut dan keterampilan-keterampilannya.
2. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan pekerjaan yang tersedia meliputi peramalan kebutuhan tenaga kerja dan analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja.
3. Meminimalisir dana / biaya yang diperlukan dalam proses perekrutan karyawan.
4. Perencanaan dan keputusan – keputusan strategis tentang perekrutan.

5. Fleksibeliti adalah proses pelaksanaan rekrutmen yang berjalan sesuai metode dan tidak membosankan.
6. Pertimbangan hukum.

### **2.2.2. Metode Rekrutmen**

Metode rekrutmen/penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode rekrutmen/penarikan calon karyawan baru (Hasibuan, 2010:44) ada 2 yaitu:

1. Metode tertutup

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

2. Metode terbuka

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

### **2.2.3. Sumber – sumber Rekrutmen**

Setelah diketahui spesifikasi pekerjaan karyawan yang dibutuhkan, harus ditentukan sumber-sumber rekrutmen calon karyawan. Sumber rekrutmen karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan (Hasibuan, 2010:42).

## 1. Sumber Internal

Sumber internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang lowongan diambil dan dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu. Pemindahan karyawan bersifat vertikal (promosi ataupun demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan sebaiknya pengisian jabatan tersebut diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

Setelah diketahui spesifikasi pekerjaan karyawan yang dibutuhkan, harus ditentukan sumber-sumber rekrutmen calon karyawan. Sumber rekrutmen karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan (Hasibuan, 2010:42).

## 2. Sumber Eksternal

Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowongan dilakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan, antara lain berasal dari:

- a. Kantor penempatan tenaga kerja.
- b. Lembaga-lembaga pendidikan.
- c. Referensi karyawan atau rekanan.
- d. Serikat-serikat buruh.
- e. Pencangkokan dari perusahaan lain.
- f. Nepotismen dan leasing.

- g. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa.
- h. Sumber-sumber lainya untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

**Tabel 2.1**

Kebaikan dan Kelemahan Rekrutmen Internal

Kebaikan	Kelemahan
1.Meningkatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi. 2.Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan. 3. Biaya penarikan relative kecil, karena tidak perlu memasang iklan. 4. Waktu penarikan relatif singkat. 5. Orientasi & induksi tidak diperlukan lagi. 6. Kesetabilan Karyawan semakin baik.	1.Kewajiban karyawan yang dipromosikan itu kurang. 2.Kurang membuka kesempatan sistem kerja baru dalam perusahaan.

*Sumber: Hasibuan (2010:44)*

Tabel 2.2.

## Kebaikan dan Kelemahan Rekrutmen Eksternal

Kelebihan	Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kewibawaan pejabat relative baik.</li> <li>2. Kemungkinan membawa sistem kerja baru yang lebih baik.</li> <li>3. Transfer pengetahuan baru untuk karyawan lama.</li> <li>4. adanya gagasan dan ide baru dari karyawan baru.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi.</li> <li>2. Biaya penarikan besar, karena iklan dan seleksi.</li> <li>3. Orientasi dan induksi harus dilakukan.</li> <li>4. <i>Turn over</i> cenderung akan meningkat.</li> <li>5. Perilaku dan loyaltasnya belum diketahui.</li> </ol>

*Sumber: Hasibuan (2010:44)*

#### 2.2.4. Kendala-kendala Dalam Proses Rekrutmen

Proses perekrutan bukanlah suatu kegiatan yang mudah dan sederhana. Banyak hambatan yang ditemukan dalam kegiatan tersebut. Kendala – kendala dalam proses perekrutan antara lain:

1. Karakteristik organisasi

Karakter organisasi tercermin dari sistem nilai, norma, dan budaya perusahaan, filosofi organisasi, visi dan misi organisasi, serta tujuan dan strategi organisasi.

2. Tujuan dan kebijakan organisasi

Tujuan dan kebijakan organisasi adalah ingin mencapai penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien. Efisiensi adalah kemampuan menggunakan sumber daya dengan benar dan membuang sumber daya yang tidak perlu. Sementara efektivitas banyak berkaitan dengan dengan pencapaian tujuan organisasi yaitu memperoleh keuntungan. Jadi tujuan dan kebijakan organisasi akan mempengaruhi proses rekrutmen karyawan seperti bidang yang berbeda dengan bidang perusahaan.

3. Kondisi lingkungan eksternal

Organisasi akan berinteraksi dengan lingkungan sekitar dan kapasitas dalam perekrutan tentunya kebiasaan organisasi akan melihat lingkungan sekitar seperti kondisi ekonomi, pemerintah, pesaing lembaga keuangan, faktor demografi dan lainnya.

4. Biaya rekrutmen

Masalah ini biasanya berkaitan dengan keuangan organisasi dalam perekrutan dan bisa diatasi dengan adanya perekrutan dengan sistem *online*.

5. Kompensasi

Kompensasi sendiri akan mempengaruhi minat calon pelamar kerja untuk bergabung kedalam organisasi.

#### 6. Kebiasaan Perekrutan

Kebiasaan perekrutan pada masa lalu dianggap sudah baku dan dilakukan secara berulang – ulang. Hal ini menjadikan kebiasaan yang salah dan kurang baik mungkin akan terulang kembali sehingga proses pencarian calon karyawan yang berkualitas tidak tercapai.

#### 7. Pasar tenaga kerja

Pasar tenaga kerja merupakan wilayah dimana penawaran dan pemerintah bertemu dan mempengaruhi terbentuknya harga tenaga kerja.

#### 8. Tuntutan tugas

Kendala terakhir yang perlu dipertimbangkan oleh para pencari tenaga kerja ialah tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru. Mencari tenaga kerja baru yang berpengalaman akan lebih sukar dibandingkan mencari tenaga kerja yang baru saja menyelesaikan pendidikan formalnya.

### **2.2.5. Tujuan Rekrutmen**

Tujuan rekrutmen menurut Viethzal Rivai dan Sagala (2009:150) adalah untuk menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

### **2.2.6. Faktor – Faktor Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada dasarnya

merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi atau dari dalam (internal) organisasi.

Proses rekrutmen pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan (Robert L Mathis and Jackson John, 2001:112).

Adapun menurut Sudiro (2011:52) dalam jurnal Rindya Rahkma indikator-indikator dari variabel rekrutmen ini antara lain :

1. Dasar sumber penarikan karyawan.
2. Sumber Karyawan.
3. Efektivitas rekrutmen.

Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi. Aktivitas rekrutmen akan menyisihkan pelamar yang kurang tepat dan memfokuskan upayanya pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap para pelamar sedemikian rupa terlepas mereka diangkat atau tidak.

Menurut Handoko (2008:70), proses rekrutmen (penarikan) memiliki beberapa istilah populer *Job Analysis*, *Job Description*, *Job Specification*, *Job Evaluation*, dan *Job Classification*. Uraianya adalah sebagai berikut:

1. *Job Analysis* (Analisis Jabatan)

Merupakan prosedur untuk menentukan tanggungjawab dan persyaratan, ketrampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang akan dipekerjakan.

2. *Job Description* (Uraian Jabatan)

Uraian jabatan adalah mengihktisarkan fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunan yang sistematis. Uraian jabatan merupakan garis-garis besar yang ditulis dan dimaksudkan untuk memberikan keterangan tentang fakta-fakta yang penting dari jabatan yang diperlukan.

3. *Job Specification* (Persyaratan Jabatan)

Persyaratan pekerjaan adalah catatan mengenai syarat-syarat minimum yang harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik.

4. *Job Evaluation* (Penilaian Jabatan)

Menurut Moekijat (2010) penilaian jabatan adalah kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari jabatan dengan jabatan lainnya.

5. *Job Classification* (Penggolongan jabatan)

Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama (Moekijat, 2010).

Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job Specification* harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut.

Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, maka karyawan yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan yang diperlukan oleh perusahaan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:162) rekrutmen merupakan masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Oleh karena itu dalam melaksanakan rekrutmen perusahaan harus mempertimbangkan beberapa hal penting yang menjadi dasar perekrutan tenaga kerja, yaitu :

1. Rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
2. Rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan peraturan-peraturan perusahaan yang telah ditentukan.
3. Rekrutmen dilakukan dengan cara yang benar dan sesuai prosedur perekrutan perusahaan.

### **2.3. Pengertian Pelatihan**

Veithzal Rivai (2009:211) dalam Sigit Dwi Atmojo (2016) menajelaskan, bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori.

Sedangkan Andrew E. Sikula dikutip oleh Sedarmayanti (2011:44) dalam Sigit Dwi Atmojo (2016) menyatakan, suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Adapun uraian lain dari Gary Dessler dalam Benyamin (2011:89) yaitu, memberikan keterampilan yang dibutuhkan bagi karyawan baru atau karyawan yang sudah ada untuk menyelenggarakan pekerjaannya

Pelatihan pada prinsipnya merupakan upaya membekali seseorang dengan pengetahuan dan keterampilan serta *attitude* sehingga seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian sehari-hari.

Dengan demikian melalui pengetahuan dan keterampilan serta *attitude* yang diperoleh melalui pelatihan tersebut, seorang pegawai atau anggota organisasi dapat lebih percaya diri didalam menghadapi persoalan yang dihadapi dalam tugasnya. Melalui program pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan sesuai dengan keinginan organisasi atau setidaknya mendekati apa yang diharapkan oleh organisasi. Pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu sistem dan perlu belajar tentang keahlian baru.

Pelatihan pada prinsipnya merupakan upaya membekali seseorang dengan pengetahuan dan keterampilan serta *attitude* sehingga seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian sehari-hari. Dengan demikian melalui pengetahuan dan keterampilan serta *attitude* yang diperoleh

melalui pelatihan tersebut, seorang pegawai atau anggota organisasi dapat lebih percaya diri didalam menghadapi persoalan yang dihadapi dalam tugasnya. Melalui program pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan sesuai dengan keinginan organisasi atau setidaknya mendekati apa yang diharapkan oleh organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli mengenai pelatihan diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek dimana karyawan mendapat tambahan kemampuan dan keterampilan kerja pegawai atau karyawan dalam menjalankan pekerjaanya agar dapat meningkatkan kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.3.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan**

Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Berdasarkan penjelasan Veithzal Rivai (2010:225-226), dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu :

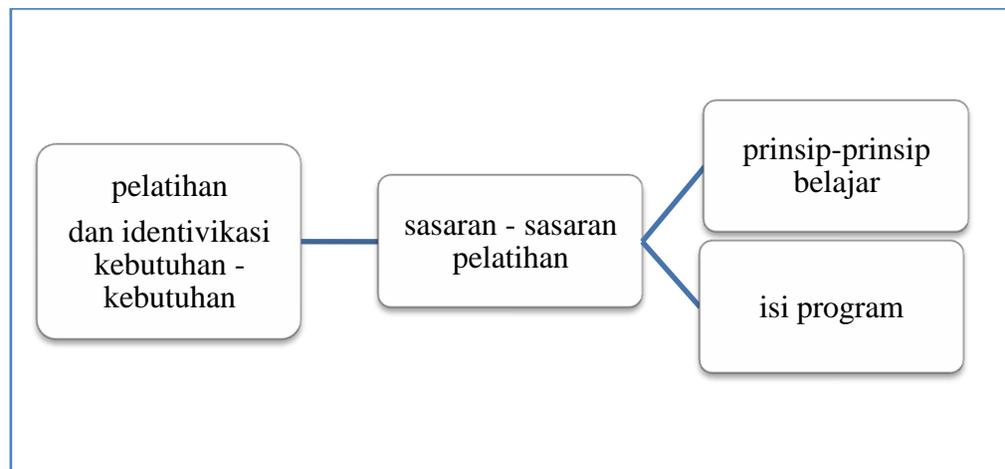
- 1) Efektivitas biaya.
- 2) Materi program yang dibutuhkan.
- 4) Prinsip-prinsip pembelajaran.
- 5) Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
- 6) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
- 7) Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

### 2.3.2. Langkah-Langkah Persiapan Pelatihan

Meskipun karyawan baru telah menjalani orientasi yang komprehensif, mereka jarang melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan. Mereka harus dilatih dan dikembangkan dalam bidang tugas-tugas tertentu. Begitu pula dengan karyawan yang lama telah berpengalaman untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari keterampilan baru yang akan meningkatkan prestasi kerja.

Gambar 2.2

Langkah – langkah Dalam Proses Pelatihan



*Sumber: T. Hani Handoko (2011:108)*

Sebagai bagian proses pelatihan, departemen sumber daya manusia dan para manajer harus memiliki kebutuhan, tujuan atau sasaran program pelatihan, isi dan prinsip-prinsip belajar. Seperti ditunjukkan pada Gambar 2.2, orang yang bertanggung

jawab atas program pelatihan (instruktur atau pelatih) harus mengidentifikasi kebutuhan karyawan dan organisasi agar dapat menentukan sasaran yang ingin dicapai, setelah sasaran ditetapkan, isi dan prinsip belajar diperhatikan.

Berikut ini beberapa penjelasan mengenai langkah – langkah pendahuluan dalam persiapan pelatihan menurut T. Hani Handoko (2011:108) yaitu:

1. Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang, kemudian manajemen mengidentifikasi berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui pelatihan jangka panjang. Pelatihan dapat juga digunakan apabila tingkat kecelakaan atau pemborosan tinggi, semangat kerja dan motivasi rendah atau masalah operasional lainnya.

2. Sasaran–sasaran Pelatihan

Setelah dievaluasi kebutuhan–kebutuhan pelatihan dilakukan, maka sasaran-sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran ini mencerminkan perilaku dalam kondisi yang diinginkan.

3. Isi Program

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran pelatihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan

organisasi dan peserta. Para peserta juga perlu meninjau isi program, apakah relevan dengan kebutuhan, atau motivasi mereka untuk mengikuti program tersebut rendah atau tinggi. Agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar perlu diperhatikan.

#### 4. Prinsip-Prinsip

Program bersifat partisipatif, relevan dan memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan, semakin terpenuhinya prinsip-prinsip tersebut, pelatihan akan semakin efektif.

#### **2.3.3. Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Untuk menghindari terjadinya pemberian suatu pelatihan yang tidak tepat yang akan berakibat pada penggunaan waktu dan uang perusahaan yang sia-sia maka perlu dilakukan identifikasi kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan ini berguna sebagai pondasi bagi keseluruhan upaya pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan ini merupakan usaha-usaha yang sistematis untuk mengumpulkan informasi pada permasalahan kinerja dalam organisasi dan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja (*performancedeficiencies*). Karena belum tentu setiap orang siap dan membutuhkan pelatihan. Selain itu, penilaian kebutuhan pelatihan dapat mendiagnosis permasalahan terkini dan tantangan masa depan yang diharapkan dapat diatasi.

Terkait dengan penjelasan di atas maka, Ernest J. Mc Cormick dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:46) menjelaskan, suatu organisasi perlu melibatkan sumber daya (pegawainya) pada aktivitas pelatihan jika hal itu merupakan keputusan

terbaik dari manager. Pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasi perilaku pegawai. Hal ini juga perlu mendapat dukungan secara organisasi dan tujuan, seperti produksi, distribusi barang dan pelayanan lebih efisien, menekankan biaya operasi, meningkatkan kualitas dan hubungan pribadi lebih efektif. Anwar Prabu Mangkunegara (2011:46) mengemukakan ada tiga analisis kebutuhan pelatihan yaitu:

### 1. Analisis Organisasi

Menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan realita. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan survei mengenai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai dan sikap pegawai dalam administrasi. Disamping itu pula, dapat menggunakan *turnover*, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai dan data perencanaan pegawai.

### 2. Analisis Pekerjaan dan Tugas

Analisis pekerjaan dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program *job training*. Sebagaimana program training dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, *skill* dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

### 3. Analisis Karyawan

Analisis karyawan difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan training bagi pegawai yang bekerja pada jobnya atau pekerjaanya. Kebutuhan training pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.

Adapun alasan lain dari kebutuhan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

#### 1. Adanya Pegawai Baru

Pegawai baru perlu memahami tujuan, aturan-aturan dan pedoman kerja yang ada pada organisasi / perusahaan dan juga memahami kewajiban-kewajiban, hak dan tugasnya sesuai dengan jobnya.

#### 2. Adanya Penemuan-penemuan Baru

Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak ditemukan peralatan-peralatan baru yang lebih canggih daripada peralatan kantor yang digunakan sebelumnya. Pegawai-pegawai yang akan menggunakan peralatan baru tersebut perlu mendapatkan pelatihan agar dapat menggunakannya dengan sebaik-baiknya.

### **2.3.4 Manfaat Pelatihan**

Manfaat pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam pekerjaannya. Seperti dijelaskan oleh Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:217) yaitu, manfaat pelatihan dapat di kategorikan untuk perusahaan dan untuk individual yang pada akhirnya agar tercapainya visi, misi, tujuan perusahaan, dan hubungan antar manusia serta implementasi kebijakan perusahaan. Adapun manfaat pelatihan tersebut diantaranya:

- 1) Manfaat bagi karyawan
  - a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.

- b) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
  - c) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggungjawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
  - d) Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.
  - e) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
  - f) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.
  - g) Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
  - h) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
  - i) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
  - j) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
  - k) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- 2) Manfaat bagi perusahaan:
- a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
  - b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
  - c) Memperbaiki moral SDM.
  - d) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
  - e) Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.

- f) Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
- g) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
- h) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
- i) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan.
- j) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
- k) Membantu pengembangan promosi dari dalam.
- l) Meningkatkan rasa tanggungjawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.

Selain itu adapun manfaat yang akan dijelaskan oleh Wexley & Yulk dalam Edy Sutrisno (2012:67), ada tiga manfaat pelatihan yang perlu diselenggarakan oleh perusahaan, diantaranya:

1. Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personel tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya banyak diantaranya mereka harus mempelajari pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.
2. Bagi Personel yang sudah senior perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja. Hal ini disebabkan berkembangnya kapasitas pekerjaan, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya, untuk promosi maupun mutasi.
3. Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, mengurangi *labour turn over*, dan meningkatkan kepuasan kerja.

### **2.3.5. Tujuan Pelatihan**

Tujuan pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Adapun berdasarkan penjelasan T. Hani Handoko (2011:103), ada dua tujuan utama pelatihan karyawan diantaranya:

1. Pelatihan dilakukan untuk menutup kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
2. Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

### **2.3.6. Metode pelatihan**

Begitu pentingnya pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga perlu perhatian yang serius dari perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan guna mendorong peserta agar dapat mengembangkan aspek efektif dan psikomotorikatas pekerjaan yang mereka kerjakan.

Berdasarkan penjelasan di atas beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja akan diuraikan oleh Bangun (2012:210) antara lain:

1. Metode *On The Job Training*.

Merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakan secara langsung. Sebagian besar perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan

secara langsung oleh atasan. Menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien, karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatuhnya. Adapun empat metode yang digunakan antara lain:

a. Rotasi pekerjaan

Pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam satu unit kerja atau organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman kerja. Rotasi pekerjaan merupakan salah satu sistem pengembangan sumber daya manusia.

b. Penugasan yang direncanakan

Penugasan yang direncanakan yaitu menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya sesuai persyaratan dan kemampuannya.

c. Pembimbingan

Pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena langsung mengetahui bagaimana keterampilan bawahanya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.

d. Pelatihan posisi

Tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaan mereka.

## 2 Metode *Off The Job Training*.

Dalam Metode inipelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih biasanya didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan diluar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini, para peserta pelatihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung. Metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas wawasan dan pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga memerlukan waktu yang lebih lama dalam pelatihan.

Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain:

### a) *Business games*

Peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan.

### b) *Vestibuke school*

Tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan diluar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi di dalam perusahaan.

c) *Case study*

Dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

### **2.3.7. Evaluasi Pelatihan**

Hal yang tidak kalah pentingnya juga dari sebuah proses *training* adalah evaluasi *training*. Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir. Kita dapat melihat suatu *training* itu efektif atau tidak dapat dilihat dari evaluasi. Evaluasi program pelatihan mencakup mengukur hasil atau kriteria spesifik untuk menentukan keuntungan program pelatihan.

Menurut Werner dan Desimone dalam Kaswan (2011:215) Evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif yang terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi.

Sedangkan Kaswan (2011:218) menjelaskan, pendekatan evaluasi yang paling luas digunakan adalah kerangka yang diletakan oleh Donald Kirkpatrick.

Salah satu teori mengenai evaluasi pelatihan yang dikemukakan oleh Kirkpatrick dikenal dengan *The Four Levels Technique for Evaluating Training Program*.

Adapun penjelasan mengenai teori evaluasi yang dimaksudkan diatas adalah sebagai berikut:

1. *Reaction*

Reaksi dapat didefinisikan sebagai seberapa baik peserta pelatihan menyukai program pelatihan tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk menilai reaksi peserta berupa perasaan, pemikiran dan keinginan tentang pelaksanaan pelatihan, narasumber dan lingkungan pelatihan.

2. *Learning*

Didefinisikan sebagai sikap yang berubah, pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari, serta mengukur proses belajar dalam pelatihan yang merupakan pengalihan pengetahuan. Pengukuran yang dimaksudkan biasanya dilaksanakan dalam bentuk tes sebelum dan sesudah *training*.

3. *Behavior*

Tingkah laku dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh perubahan yang terjadi pada mantan peserta pelatihan pada saat dia kembali ke lingkungan pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan, khususnya perubahan atas perilaku ketiga domain kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan sikap).

4. *Result*

Evaluasi level ini diakui merupakan evaluasi yang paling penting sekaligus paling sulit dilakukan, dimana hasil yaitu sejauh mana pelatihan-pelatihan yang dilakukan memberikan dampak atau hasil terhadap peningkatan kinerja manatan peserta, unit kerja maupun perusahaan secara keseluruhan.

### **2.3.8. Dimensi dan Indikator Pelatihan**

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:57), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

#### **1. Instruktur**

##### **a. Pendidikan**

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (ability) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

##### **b. Penguasaan materi**

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

#### **2. Peserta**

##### **a. Semangat mengikuti pelatihan**

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

b. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

3. Materi

a. Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

b. Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

c. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Metode

a. Pensosialisasian tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

b. Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

5. Tujuan

Meningkatkan keterampilan

Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan atau *skill*, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

**2.4. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini dikemukakan sebagai berikut :

Tabel : 2.3

Penelitian Terdahulu

No	Penelitian dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Isnawati (2017)	Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi, Gaji Terhadap Kinerja Karyawan Karywan PT Bank Syariah Mandiri KCP Kaya Agung.	Berdasarkan Peneitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen, seleksi, gaji terhadap karyawan PT Bank Syariah Mandiri KCP Kaya Agung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Sigit Dwihatmojo (2016)	Rekrutmen, Pelatihan, dan Pembagian Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Jati Jaya Meubel Amurang	Berdasarkan Peneitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen, pelatihan, dan pembagian kerja mempunyai pengaruh positif

			terhadap kinerja karyawan Pada CV Jati Jaya Meubel Amurang.
3	Denny Triasmoko (2015)	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Cabang Kota Kediri	Terdapat Pengaruh yang signifikan tentang pelatihan kinerja karyawan.
4	Yusmaniarti Binti Iskandar (2018)	Pengaruh Rekrutmen Karyawan Terhadap Kinerja Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Sultan Iskandar Muda Banda Aceh.	Berdasarkan Penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Sultan Iskandar Muda Banda Aceh
5	Eko Suryani (2014)	Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT Mitra Integrasi Informatika	Terdapat Pengaruh secara simultan Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT Mitra Integrasi Informatika.

Sumber : data yang olah 2018

## 2.5. Kerangka Pemikiran

Keterkaitan antar masing-masing variabel yang diteliti dapat diuraikan sebagai berikut:

### 2.5.1. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2011:40), penarikan (*recruitment*) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukan lamaran, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, maka perusahaan dapat memilih yang terbaik diantara yang baik.

Proses rekrutmen pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga

kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Yusmaniarti Binti Iskandar (2018) menunjukkan bahwa rekrutmen karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan besar nilai pengaruh rekrutmen karyawan terhadap kinerja. Hubungan rekrutmen karyawan dengan kinerja pada sesuatu perusahaan terutamanya PT. Novell Pharmaceutical Laboratories tampaknya amat bergantung pada unsur manajemen dari perusahaan tersebut.

Oleh karena itu yang perlu mendapatkan sorotan adalah unsur manajemen itu, apakah diterapkan dengan baik atau sebaliknya.

Dalam upaya mencapai tujuan perusahaan, proses rekrutmen mempunyai peran yang sangat penting karena para karyawan yang direkrut itulah nanti yang akan menggerakkan seluruh aspirasi dan merealisasikan tujuan perusahaan secara administrasi dan operasional. Kinerja yang baik dan berkualitas boleh dicapai melalui proses perekrutan karyawan yang baik dan menepati segala prosedur dan teknik rekrutmen. Karena itulah proses rekrutmen karyawan boleh dikatakan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat diduga bahwa rekrutmen berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories.

### **2.5.2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Mondy (2008 : 210), Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan

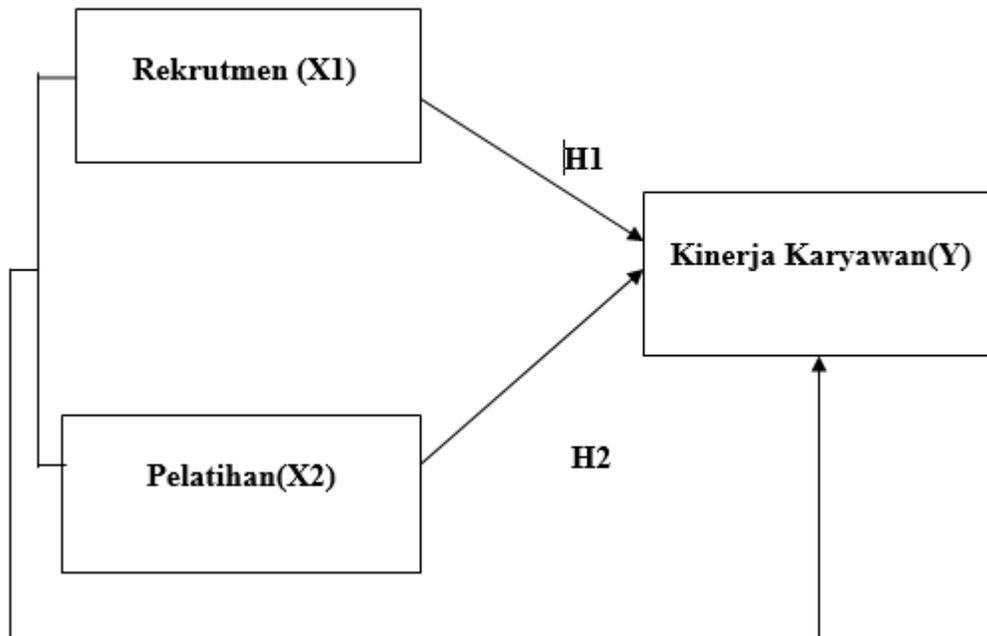
kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Sedangkan menurut Dessler (2010:280), Pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Denny Triasmoko (2015) pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan kerja sangat diperlukan dalam mengembangkan ketrampilan dari karyawan, terutama dari kinerja karyawan agar lebih meningkat dari standart yang ditetapkan oleh perusahaan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories. Karena melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan biasanya untuk membantu karyawan mengoreksi kelemahan - kelemahan dalam kinerjanya. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu program pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi sangat penting, karena dapat diketahui apakah metode, materi dan instruktur yang digunakan sudah efektif atau belum.

Berdasarkan uraian diatas dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.3

Alur Pikir



Alur	Sumber
Rekrutmen → Kinerja Karyawan	Isnawati (2017),Yusmaniarti (2016)
Pelatihan → Kinerja Karyawan	Sigit Dwi Hatmojo (2016)
Rekrutmen + Pelatihan → Kinerja Karyawan	Yusmaniarti Binti Iskandar (2018) , Denny Triasmoko (2014)

## **2.6. Hipotesis Penelitian**

Sesuai dengan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, model penelitian layak untuk menjelaskan pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan pada kinerja Karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

1. Terdapat pengaruh Rekrutmen pada Kinerja Karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories.
2. Terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini diadakan di PT. Novell Pharmaceutical Laboratories Bogor. Penelitian dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan, sesuai tabel dibawah ini:

Tabel 3.1.

Kegiatan	Mei 2018				Juni 2018				Juli 2018			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Penelitian Pendahuluan	■	■										
Penyusunan Proposal		■	■	■								
Pengumpulan Data				■	■	■						
Analisis Data						■	■	■	■			
Pelaporan							■	■	■	■	■	■

Rencana Penelitian

#### 3.2. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif, yaitu metode yang menekankan analisisnya pada data *numerical* atau angka yang diperoleh dengan metode statistik serta dilakukan pada rangka pengujian hipotesis sehingga diperoleh signifikansi hubungan antara variabel yang diteliti.

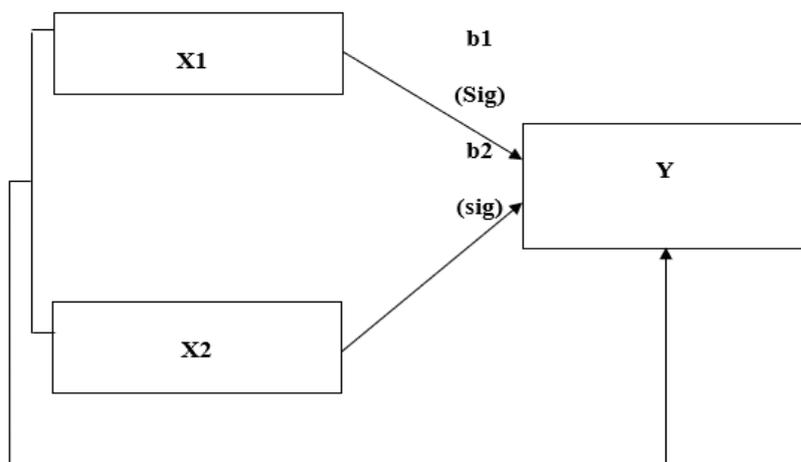
Sugiyono (2011:2) menegemukakan sebagai berikut : “Penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode untuk meneliti pada populasi atau sample tertentu,

pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis”.

Terdapat 3 variabel penelitian yaitu, 2 variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen yang pertama yaitu Rekrutmen dengan simbol X1 dan variabel independen kedua yaitu Pelatihan dengan simbol X2. Satu variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan dengan simbol Y. Kerangka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1.

Rencana Penelitian



Desain Penelitian yang menjadi model korelasi penelitian untuk pengukuran pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat mencakup penjelasan sebagai berikut:

- 1.) X1 adalah variabel bebas Rekrutmen
- 2.) X2 adalah variabel bebas Pelatihan
- 3.) Y adalah variabel terikat Kinerja Karyawan

### 3.3. Operasionalisasi Variabel

Definisi konseptual dan operasionalisasi variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut: Tabel 3.2.

Operasionalisasi Variabel				
No	Variabel	Indikator	Skala Likert	Item Pertanyaan
1	Rekrutmen (X1) adalah penarikan ( <i>recruitment</i> ) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukan lamaran, peluang untuk mendapatkan karywan yang baik terbuka lebar, maka perusahaan dapat memilih yang terbaik diantara yang baik. (Hasibuan (2011:40))	Dasar Sumber Penarikan Karyawan	1-5	3,5,7
		Sumber Karyawan		1,2,8
		Efektivitas Rekrutmen		4,6,9,10
2	Pelatihan (X2) adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori. Veithzal Rivai(2009:211)	Instruktur	1-5	7,8,10
		Peserta		9
		Materi		6
		Metode		4,5
		Tujuan		1,2,3
3	Kinerja Karyawan (Y) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Rivai dan Basri (2005:121)	Kualitas	1-5	1,2
		Kualitas		3,4
		Ketepatan waktu		5,6
		Efektivitas		7,8
		Kemandirian		9,10

### 3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling

Populasi dapat juga diartikan sebagai keseluruhan kelompok orang, peristiwa, benda, atau obyek lain yang menjadi pusat perhatian peneliti untuk diteliti (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 99). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories Bogor berjumlah 567 orang.

Sampel adalah bagian (subset) dari populasi yaitu sejumlah orang, peristiwa, benda, atau obyek tertentu yang dipilih dari populasi untuk mewakili populasi tersebut (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 100). Sampel pada penelitian ini adalah sebagian dari 567 karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 103) dengan margin error 10% yaitu sebagai berikut:

Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 103) dengan margin error 10% yaitu sebagai berikut:

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

Dimana:

n = Jumlah Sampel Minimal

N = Jumlah Populasi

$$n = \frac{567}{1 + (567 \times 0,1^2)} = 85,001$$

Agar memenuhi persyaratan minimal jumlah sampel dan memudahkan peneliti maka jumlah sampel penelitian ditetapkan sebanyak 85 orang.

Teknik pengambilan sampel adalah dengan menggunakan *sample random sampling* yaitu metode penarikan dari sebuah populasi atau semesta dengan cara tertentu sehingga setiap anggota populasi atau semesta tadi memiliki peluang yang

sama untuk terpilih atau terambil. Hal ini biasanya dilakukan karena mengingat keterbatasan waktu yang ada.

### **3.5. Metode Pengumpulan Data**

Untuk dapat mengumpulkan data secara lengkap, maka dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

#### **1. Kuesioner**

Dalam penelitian ini data diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variable yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner adalah skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif.

#### **2. Dokumentasi**

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variasi yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya. Metode ini digunakan untuk melengkapi data yang

berhubungan dengan gambaran umum perusahaan atau obyek yang diteliti. Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang diperlukan dengan cara mempelajari atau mengutip arsip-arsip dan catatan-catatan yang ada pada obyek yang diteliti.

### 3.6. Instrumen Variabel

Instrumentasi variabel merupakan pengujian terhadap data hasil kuesioner. Uji instrumen penelitian dilakukan melalui uji validitas-reliabilitas untuk memastikan bahwa kuesioner yang disusun dapat dimengerti oleh responden dan memiliki konsistensi pengukuran (Ghozali, 2005: 41). Analisis selanjutnya dilakukan dengan Reliability Analysis menggunakan *software SPSS*.

#### 1. Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung (kolom *Corrected Item-Total Correlation*) dengan  $r$  tabel (harus lihat tabel  $r$ ) dimana butir pernyataan valid apabila memiliki  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Untuk mempermudah maka beberapa ahli menyatakan bahwa pernyataan valid apabila nilai Korelasi (kolom *Corrected Item-Total Correlation*)  $>$  0,3.

#### 2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (daftar pernyataan) dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dilakukan terhadap keseluruhan butir pernyataan yang telah valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *Cronbach's Alpha*. Reliabilitas terpenuhi jika nilai *Cronbach's Alpha*  $>$  0,6 ( Nunnally dalam Mulyanto dan Wulandari, 2010: 126 ).

### **3.7 Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis**

#### **3.7.1 Metode Analisis**

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan analisis verifikatif yaitu regresi linier ganda. Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan data penelitian. Analisis regresi linier ganda digunakan untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen dengan tipe data metrik (Interval atau Rasio). Analisis regresi linier ganda didahului uji persyaratan analisis yaitu uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik digunakan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi linier ganda dapat diterima secara ekonometrika karena memenuhi penaksiran BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*) artinya penaksiran tidak biasa, linier dan konsisten. Uji asumsi terdiri dari uji normalitas, multikolinieritas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas, yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 181) :

##### **1. Uji Normalitas**

Normalitas harus terpenuhi yang menunjukkan bahwa data variabel penelitian berasal dari data variabel yang berdistribusi normal. Normalitas data pada analisis regresi linier ganda dalam penelitian ini dilakukan secara grafik yaitu menggunakan Normal P-P Plot. Normalitas terpenuhi jika titik-titik pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti garis diagonal grafik.

## 2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas yaitu adanya korelasi yang sangat kuat antar variabel bebas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk memastikan tidak terjadi multikolinieritas yang menunjukkan variabel bebas satu dengan lainnya setara (independen). Tidak terjadinya multikolinieritas atau terpenuhi uji pengujian dilakukan dengan melihat nilai VIF dan Tolerance yaitu jika:

- Nilai tolerance seluruh variabel independen mendekati angka 1 dan atau lebih besar daripada 0.2
- Nilai VIF seluruh variabel independen berada di seputar angka 1 dan tidak boleh lebih dari 10.

## 3. Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi ganda tidak memiliki masalah heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan secara grafis yaitu dengan melihat titik-titik pada grafik scatter plot. Apabila titik-titik tersebar acak tidak membentuk suatu pola tertentu seperti segitiga, segiempat, lengkung yang beraturan dan sebagainya maka uji asumsi ini terpenuhi.

Setelah uji asumsi terpenuhi maka dilakukan analisis regresi linier ganda. Hasil analisis regresi linier ganda yang utama adalah nilai koefisien determinasi R Square ( $R^2$ ), dan model persamaan regresi linier ganda :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$X_1$  = Rekrutmen

$X_2$  = Pelatihan

$Y$  = Kinerja Karyawan

$a$  = Konstanta

$b_1$  = Koefisien Regresi Rekrutmen

$b_2$  = Koefisien regresi Pelatihan

Nilai koefisien determinasi ganda (R Square) menjelaskan besaran kemampuan model persamaan regresi dalam menjelaskan pengaruh variabel independen rekrutmen dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi  $b_1$  menunjukkan besar dan arah pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan sedangkan nilai koefisien regresi  $b_2$  menunjukkan besar dan arah pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

### 3.7.2. Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji kelayakan model yaitu menganalisis kemampuan model persamaan regresi linier ganda dalam menjelaskan pengaruh rekrutmen dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Novell Pharmaceutical Laboratories.

Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut :

1.  $H_0 : \rho = 0$  : model tidak baik/tidak layak
2.  $H_a : \rho \neq 0$  : model baik/layak

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-F yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig F) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis keempat penelitian adalah sebagai berikut:

1. Jika  $\text{Sig F} < \alpha$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya model hasil penelitian layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh rekrutmen dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories Bogor.
2. Jika  $\text{Sig F} > \alpha$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya model hasil penelitian tidak layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh rekrutmen dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories Bogor.
3. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan uji-t. Pengujian hipotesis dalam penelitian sebanyak dua kali sesuai dengan hipotesis penelitian.

1. Uji hipotesis pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan PT. Novell Pharmaceuticals Laboratories Bogor. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : b_1 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b_1 \neq 0$  : ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

Jika  $\text{Sig } t < \alpha$  , maka  $H_{10}$  ditolak dan  $H_{1a}$  diterima, artinya terdapat pengaruh pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories Bogor.

Jika  $\text{Sig } t > \alpha$  , maka  $H_{10}$  diterima dan  $H_{1a}$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories Bogor.

## 2. Uji hipotesis kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories Bogor. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{20} : b_2 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{2a} : b_2 \neq 0$  : ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas ( $\text{sig } t$ ) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika  $\text{Sig } t < \alpha$  , maka  $H_{20}$  ditolak dan  $H_{2a}$  diterima, artinya terdapat pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories Bogor.
- Jika  $\text{Sig } t > \alpha$  , maka  $H_{20}$  diterima dan  $H_{2a}$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories Bogor.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amrirulloh .2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*,Yogyakarta :CV Andi Offset Angelica). Jakarta: Salemba Empat.
- Anwar Prabu Mangkunegara.2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Group, 2009.
- Handoko, T. Hani. Dr. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. Edisi Ketujuh Belas*. Yogyakarta. BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Cetakan Kecamatan Puuwatu. Kedelapan Belas. Jakarta; PT Bumi Aksara Kerja Di Perusahaan. Universitas Suryadarma, 2013.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Henry, Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama*, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Imam,Ghozali .2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IMB SPSS 24*, Semarang: UNDIP
- Jayadi .2017.*Bahan Kuliah Laboratorium Statistik*,Jakarta :STIE IPWIJA
- Kurniati. *Pengaruh Rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja Karyawan outsourcing pada PT.Personel Alih Daya Bandung* .

L. Mathis, Robert dan H. Jackson, John. *Human Resource Management*,  
Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10. (Terjemahan Diana 2009).  
Jakarta.

*Mangkunegara, A. P. 2009. Evaluasi Kinerja SDM. Refika Aditama, Bandung.*

Marwansyah (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua*.  
Bandung: Alfabeta, CV

Rivai, V (2004). *Performance Appraisal*, Edisi Kedua, Jakarta: PT. Rajawali Pers.

Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis. Edisi Ketiga*. Jakarta.  
Salemba Empat.

*Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta,  
Bandung

Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia

Triasmoko, Deny. (2014). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 12 No. 1* .Malang

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*. Jakarta.  
Salemba Empat

Yusminiarti.2017.*Pengaruh Rekrutmen Karyawan Terhadap Kinerja Pada*  
*PT.Angkasa Pura II Bandara Sultan Iskandar Muda Banda Aceh*.Skripsi  
Tidak Diterbitkan