

**Pengaruh Seleksi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan
Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di RSUD. Prof. Dr.
Margono Soekarjo Purwokerto**

SKRIPSI



Ditulis Oleh:

Nama : Afifah Aghnia Tara
Nomor Mahasiswa : 14311078
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2020**

Pengaruh Seleksi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Oleh:

Nama : Afifah Aghnia Tara
Nomor Mahasiswa : 14311078
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2020**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 13 November 2020

Penulis,



Afifah Aghnia Tara

Pengaruh Seleksi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto

Nama : Afifah Aghnia Tara
Nomor Mahasiswa : 14311078
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 13 November 2020
Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing



Fereshti Nurdiana Dihan, SE., M.M

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH SELEKSI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING DI RSUD. PROF. DR. MARGONO
SOEKARJO PURWOKERTO**

Disusun Oleh : AFIFAH AGH Nia TARA

Nomor Mahasiswa : 14311078

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Kamis, 10 Desember 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Fereshti Nurdiana Dihan,,S.E., M.M.

Penguji : Achmad Sobirin,Drs.,M.B.A., Ph.D., Ak.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

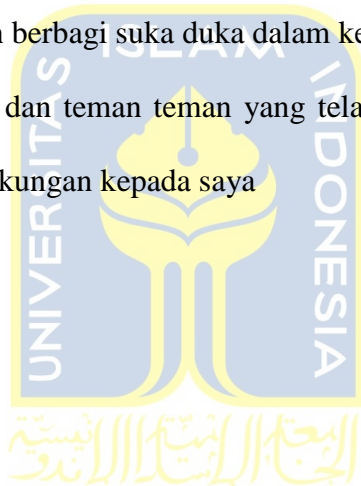


Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan Alhamdulillahirabbil'alamin, peneliti persembahkan penelitian ini untuk:

- Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya
- Nabi Muhammad SAW yang menjadi tauladan bagi seluruh umat
- Bapak Suparjo dan Ibu Siti Maesaroh, selaku kedua orang tua saya yang selalu memberikan semangat dan mendoakan untuk kesuksesan anaknya
- Pawestri Pinasthika, selaku kakak kandung saya yang selalu membantu, mensupport dan berbagi suka duka dalam kehidupan
- Semua sahabat dan teman teman yang telah menemani, membantu serta memberikan dukungan kepada saya



MOTTO

“Barang siapa yang menghendaki kehidupan dunia, maka wajib baginya memiliki ilmu. Dan barang siapa yang menghendaki kehidupan akhirat, maka wajib baginya memiliki ilmu. Dan barangsiapa yang menghendaki keduanya, maka wajib baginya memiliki ilmu”

HR. Tirmidzi



ABSTRAK

Penelitian ini membahas tentang pengaruh seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan, pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, pengaruh seleksi terhadap komitmen organisasi, pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan stratified random sampling dengan jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 129 karyawan di RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo.

Hasil penelitian ini menunjukkan seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Seleksi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Kata kunci: Seleksi, Pelatihan, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi

ABSTRACT

This study discusses the effect of selection and training on employee performance with organizational commitment as an intervening variabel in RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto. The purpose of this study was to examine and analyze the effect of selection on employee performance, the effect of training on employee performance, the effect of selection on organizational commitment, the effect of training on organizational commitment, the effect of organizational commitment on employee performance, to determine whether organizational commitment mediates the effect of selection on employee performance, to determine whether organizational commitment mediates the effect of training on employee performance. The sampling technique used stratified random sampling with the number of respondents in this study as many as 129 employees at Prof. Dr. Margono Soekarjo.

The results of this study indicate that selection has a significant effect on employee performance. Training has a significant effect on employee performance. Selection has a significant effect on organizational commitment. Training has a significant effect on organizational commitment. Organizational commitment has a significant effect on employee performance. Selection has a significant effect on employee performance through organizational commitment. Training has a significant effect on employee performance through organizational commitment.

Keywords: *Selection, Training, Employee Performance, Organizational Commitment*



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wa barakatuh

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang maha pengasih lagi maha penyayang, tiada hal yang mulia selain Engkau ya Rabb, kasih dan sayang-Mu tidak akan pernah habis untuk hamba-Mu sampai saat ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: Pengaruh Seleksi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto.

Sholawat serta salam semoga tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang menjadi teladan bagi seluruh umat Islam di dunia. Beliauah yang membawa perubahan ke arah yang lebih baik, dari zaman kegelapan menuju ke zaman yang terang benderang seperti saat ini.

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat sarjana ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini dapat berjalan dengan baik karena dukungan dari banyak pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibuku tersayang, Siti Maesaroh. Terimakasih atas semangat, dukungan, kesabaran, dan tentunya doa yang selalu dipanjatkan disetiap waktu. Terimakasih sudah selalu mengingatkan untuk selalu mengingat-Nya, dan

untuk bersyukur bersyukur atas segala nikmat yang diberikan Allah SWT. Terimakasih juga sudah berjuang bersama sama sehingga cobaan yang diberikan Allah SWT terasa lebih ringan.

3. Bapakku tersayang, Suparjo. Terimakasih atas semangat, dukungan, kesabaran, dan tentunya doa yang selalu dipanjatkan disetiap waktu. Terimakasih sudah selalu memberikan petunjuk dan motivasi dalam menjalani kehidupan. Terimakasih sudah kuat sampai detik ini berjuang bersama sama sehingga cobaan yang diberikan Allah SWT terasa lebih ringan.
4. Kakakku tersayang, Pawestri Pinasthika. Terimakasih atas semangat, bantuan yang diberikan setiap mengalami kesulitan khususnya dalam pengerjaan skripsi ini. Terimakasih sudah menjadi teman dirumah dan saling menguatkan dalam menghadapi cobaan yang diberikan Allah SWT sehingga terasa lebih ringan.
5. Ibu Fareshti Nurdiana Dihan, SE., M.M. selaku dosen pembimbing skripsi, terimakasih telah membimbing peneliti dengan sabar dan meluangkan waktu serta kepeduliannya kepada peneliti.
6. Teman seperjuangan dalam suka dan duka, Fajar Dwi Rohani. Terimakasih sudah selalu ada, selalu menemani, dan saling menyemangati. Terimakasih atas motivasi yang selalu diberikan kepada penulis ketika penulis sudah merasa putus asa dan kesulitan dalam menghadapi cobaan dalam skripsi dan kehidupan.

7. Sahabatku dari awal perkuliahan, yaitu Indri, Intan, Fira, dan Alivia yang telah memberikan semangat dan menghibur penulis.
8. Sahabatku satu perjuangan di SDM, yaitu Nisa, Peppy, Yorin, dan Putri yang selalu menyemangati, menghibur dan menyelesaikan kewajiban kampus secara bersama sama.
9. RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian.

Semoga Tugas Akhir Skripsi ini memberikan manfaat, dan menambah ilmu pengetahuan kepada kita semua, Amin.

Wassalamu 'alaikum warahmatullahi wa barakatuh



Yogyakarta, 13 November 2020
Penulis,

Afifah Aghnia Tara

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL SKRIPSI	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Masalah	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II	9
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.1.1 Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan	9
2.1.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	10
2.1.3 Pengaruh Seleksi terhadap Komitmen Organisasi	12
2.1.4 Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Organisasi.....	14
2.1.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	17
2.1.6 Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi	19
2.1.7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi	21
2.2 Landasan Teori	34
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	34
a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	34
b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	36
2.2.2 Seleksi	40
a. Pengertian Seleksi	40
b. Tahapan Proses Seleksi	40
c. Kriteria Seleksi.....	41
d. Teknik Seleksi.....	41
e. Langkah-langkah dalam Seleksi	42
f. Dasar-dasar Seleksi	42
2.2.3 Pelatihan.....	46
a. Pengertian Pelatihan	46

b.	Jenis jenis Pelatihan	46
c.	Tahapan Model Strategi Pelatihan	48
2.2.4	Komitmen Organisasi.....	51
a.	Pengertian Komitmen Organisasi	51
b.	Komponen komponen Komitmen Organisasi	51
c.	Faktor Komitmen Organisasi	52
2.2.5	Kinerja Karyawan	53
a.	Pengertian Kinerja Karyawan	53
b.	Indikator Pengukuran Kinerja	55
c.	Manfaat Penilaian Kinerja	56
2.3	Hubungan Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis.....	57
2.3.1	Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan.....	57
2.3.2	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan	58
2.3.3	Pengaruh Seleksi terhadap Komitmen Organisasi	60
2.3.4	Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Organisasi	61
2.3.5	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	62
2.3.6	Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi	64
2.3.7	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi	65
	Kerangka Penelitian.....	67
	Hipotesis	68
	BAB III METODE PENELITIAN	69
A.	Pendekatan Penelitian	69
B.	Lokasi Penelitian.....	70
C.	Sejarah dan Profil Perusahaan.....	71
D.	Visi, dan Misi	72
E.	Motto Perusahaan.....	72
	Identifikasi Variabel	73
	Definisi Operasional dan Indikator Variabel	74
1.	Seleksi	74
2.	Pelatihan	75
3.	Komitmen Organisasi	76
4.	Kinerja Karyawan	76
	Populasi dan Sampel Penelitian	78
1.	Populasi	78
2.	Sampel	79
3.	Teknik Pengambilan Sampling	81
	Jenis Data	82
Data Primer	82	
Data Sekunder	82	
Teknik Pengumpulan Data	82	
	Uji Instrumen	83
Uji validitas	83	
Uji Reliabilitas	84	

A. Metode Analisis Data	85
1. Analisis Deskriptif	85
2. Analisis SEM	85
3. PLS	86
a. Outer Model	86
b. Inner Model	89
c. Analisis SEM dengan Efek Mediasi	91
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	92
A. Karakteristik Responden Penelian	92
B. Deskripsi Data Variabel Penelitian	94
a. Analisis Penilaian Responden terhadap Variabel Seleksi.....	94
b. Analisis Penilaian Responden terhadap Variabel Pelatihan	96
c. Analisis Penilaian Responden terhadap Variabel Komitmen Organisasi	98
d. Analisis Penilaian Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan ..	99
C. Analisis Kuantitatif	102
a. Outer Model	102
b. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Laten	103
Convergen Validity	103
Discriminant Validity	106
Uji Reliabilitas dengan Composite Reliability	109
c. Inner Model	109
d. Nilai R-Square	110
e. Pengujian Hipotesis	111
f. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	115
D. Pembahasan.....	115
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	125
A. Kesimpulan	125
B. Saran.....	125
DAFTAR PUSTAKA	127
LAMPIRAN.....	131

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Tabel 1.....	23
2. Tabel 2.....	80
3. Tabel 3.....	92
4. Tabel 4.....	95
5. Tabel 5.....	96
6. Tabel 6.....	98
7. Tabel 7.....	100
8. Tabel 8.....	103
9. Tabel 9.....	104
10. Tabel 10.....	105
11. Tabel 11.....	105
12. Tabel 12.....	107
13. Tabel 13.....	109
14. Tabel 14.....	110
15. Tabel 15.....	111
16. Tabel 16.....	115



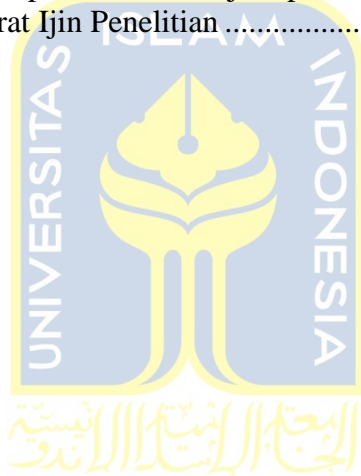
DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Kerangka Pikir Penelitian	68
Lokasi Penelitian	71
Model Awal <i>Path Diagram</i>	102
Hasil Uji Hipotesis	111



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	131
Lampiran 2 Struktur Organisasi RSMS	137
Lampiran 3 DUK PNS RSMS Januari 2020	138
Lampiran 4 Karakteristik Responden.....	147
Lampiran 5 Analisis Deskriptif.....	148
Lampiran 6 Pengujian Model Pengukuran.....	153
Lampiran 7 Hasil Uji Convergent Validity	153
Lampiran 8 Determinant Validity	155
Lampiran 9 Hasil Uji Reliabilitas	156
Lampiran 10 Hasil Uji Hipotesis	157
Lampiran 11 Hasil Pengujian Model Struktural	157
Lampiran 12 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	158
Lampiran 13 Surat Ijin Penelitian	158



BAB I

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang ada di dalam organisasi. Kesuksesan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh peran dari sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Pentingnya sumber daya manusia dianggap sebagai kunci utama keberhasilan dan alat penting untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, organisasi perlu mempertahankan karyawan mereka dalam keadaan evolusi konstan untuk menanggapi perkembangan pesat dalam lingkungan yang kompetitif (Aboyassin dan Sultan, 2017). Dalam upaya untuk mencapai tujuan dari organisasi, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia harus dilakukan agar kinerja setiap karyawan bisa maksimal. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan ketentuan (Moeheriono, 2014).

Sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi harus dikelola dengan baik. Mengelola sumber daya manusia dapat dilakukan dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia memainkan peranan yang menentukan dalam kehidupan sebuah organisasi, yaitu seberapa baik kinerja organisasi tersebut, seberapa baik strategi organisasi dapat dilaksanakan, dan seberapa jauh tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan

untuk memengaruhi sikap, perilaku dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan (Suparyadi, 2015).

Dessler (2015) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses perolehan, pelatihan, penilaian dan penentuan kompensasi karyawan dengan tidak terbatas pada hubungan ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan karyawan. Beberapa praktik manajemen sumber daya manusia di antaranya adalah seleksi dan pelatihan, seleksi dan pelatihan itu penting dilakukan karena untuk mengelola karyawan. Memiliki karyawan yang terampil dan kompeten adalah modal paling penting bagi organisasi. Karena modal manusia memengaruhi dan membentuk sumber daya lain dari organisasi dan pada saat yang sama tersebut dipengaruhi oleh mereka. Untuk dapat membentuk, mengendalikan dan mengoordinasi faktor-faktor produksi, merupakan kualifikasi dan hanya dimungkinkan melalui sumber daya manusia. Berkat sumber daya manusia, organisasi dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai (Murat KOC dkk., 2014)

Penerapan seleksi dan pelatihan dalam suatu organisasi, dapat menghasilkan karyawan yang kompeten dan memiliki kualitas baik yang nanti diharapkan mampu memberikan keunggulan yang kompetitif. Terutama bagi karyawan baru, orientasi saat awal masuk kerja sangatlah penting untuk mengarahkan dirinya dalam beradaptasi dengan dunia barunya dan mengerjakan pekerjaan. Dengan adanya pelatihan dapat mendorong karyawan

mengasah kemampuan yang dimiliki dalam mencapai tujuan dan strategi yang diinginkan organisasi.

Agar tetap relevan dan mencapai tujuan, suatu organisasi akan melakukan berbagai praktik HRM termasuk di antaranya adalah seleksi. Dalam melakukan praktik ini, organisasi bertujuan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang terampil yang dapat membantu mereka mencapai tujuan mereka. Selain itu, organisasi juga mengembangkan rencana strategis SDM yang menyediakan peta jalan tentang bagaimana seseorang dapat mencapai tujuannya. Di antara masalah yang dibahas dalam rencana strategis tersebut adalah pemilihan karyawan yang terampil (Kepha dkk., 2014). Hal itu dapat dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Kepha dkk, penulis menyebarkan kuesioner dan tingkat responsnya memuaskan yakni di atas rata-rata di mana pemilihan yang baik memberikan pengaruh besar bagi kinerja. Peningkatan skill yang diberikan oleh organisasi melalui proses pelatihan menjadi salah satu faktor penentu kualitas karyawan pada organisasi. Proses seleksi dan pelatihan yang bagus akan memberikan komitmen yang kuat pada karyawan.

Seleksi merupakan suatu proses untuk memilih calon karyawan yang memiliki kesesuaian antara karakteristik individu dengan spesifikasi pekerjaan yang akan dipangkunya (Suparyadi, 2015). Proses seleksi merupakan rangkaian tahapan khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan di terima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Seleksi dilaksanakan tidak hanya untuk penerimaan karyawan baru, akan tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan untuk

pengembangan atau penerimaan, karena adanya peluang jabatan. Untuk memperoleh atau mendapatkan peluang jabatan tersebut perlu dilakukan seleksi sehingga dapat diperoleh pegawai yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan. Seleksi dilakukan untuk melihat kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan (Yullyanti, 2009:132).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Alamri dan Al-Duhaim (2017) pelatihan adalah salah satu fungsi inti dari sumber daya manusia. Banyak organisasi memiliki departemen khusus untuk melatih karyawan mereka. Pelatihan membantu organisasi untuk membuat karyawan mereka tetap mutakhir dan membekali mereka dengan teknik dan teknologi baru. Pelatihan tidak hanya sekedar fungsi peningkatan keterampilan, tetapi juga memainkan perannya dalam meningkatkan komitmen organisasi dan menurunkan turnover karyawan. Sedangkan menurut Handoko (2014) pelatihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Dengan adanya pelatihan diharapkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dapat lebih terasah dan mampu meningkatkan kualitas sebuah organisasi. Dengan adanya seleksi dan pelatihan, maka organisasi akan mampu melihat seberapa besar komitmen yang dimiliki oleh karyawan.

Seperti hasil yang terdapat di dalam penelitian yang dilakukan oleh (Khan, 2010) yang menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara kinerja karyawan dan pelatihan. Studi menunjukkan bahwa pelatihan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Penelitian ini menjelaskan bahwa organisasi

yang memiliki pelatihan baik dapat dijadikan sebagai rencana untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Semua organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawan mereka harus fokus pada pelatihan, karena dengan adanya pelatihan juga memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Menurut Hafiz AZ (2017) komitmen dikatakan sebagai kesediaan karyawan untuk bekerja secara positif untuk suatu organisasi dan melanjutkan pekerjaannya. Komitmen karyawan adalah sikap atau respons yang diberikan oleh karyawan terhadap organisasi, mampu menunjukkan seberapa besar keinginan karyawan untuk tetap bertahan dan loyal terhadap organisasi di mana tempat mereka bekerja. Tentunya hal ini juga sangat dipengaruhi oleh respons yang diterima oleh karyawan selama berada di dalam organisasi. Organisasi harus mengetahui bagaimana cara untuk memperlakukan dan meningkatkan kemampuan nilai yang dimiliki oleh karyawan agar nantinya karyawan memiliki komitmen yang tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap pekerjaannya akan memberikan kinerja dengan sebaik dan semaksimal mungkin.

Kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Ini dapat diukur melalui hubungan input-output dan kepentingannya tercermin melalui dampak langsungnya terhadap kinerja organisasi (Aboyassin dan Sultan 2017). Jadi kinerja karyawan ini merupakan hasil kerja yang diberikan seorang karyawan yang dijadikan sebagai tolak ukur apakah mereka sudah bekerja dengan baik atau sebaliknya. Karyawan yang mempunyai kinerja baik yaitu yang mampu memberikan hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan oleh

organisasi. Karena kemajuan dari organisasi salah satunya dipengaruhi oleh kinerja yang diberikan oleh karyawan.

Pada penelitian ini peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian yaitu Pengaruh Seleksi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini dilakukan di RSUD. Prof. Margono Soekarjo Purwokerto (RSMS) yang beralamat di Jl. Dr. Gumbreg No. 1 Purwokerto, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah. Peneliti memilih objek penelitian tersebut karena RSUD. Prof. Margono Soekarjo Purwokerto merupakan RS tertua, terbesar, dan terlengkap di kota Purwokerto. Selain itu, RSMS merupakan rumah sakit pendidikan yang juga menjadi pusat rujukan kesehatan dari berbagai institusi pelayanan kesehatan di sekitarnya.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah seleksi berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening?
7. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening?

1.3. Tujuan Masalah

Tujuan masalah dalam penelitian ini:

1. Untuk menganalisis pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan
2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan
3. Untuk menganalisis pengaruh seleksi terhadap komitmen organisasi
4. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
6. Untuk menganalisis pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening
7. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti

Merupakan peluang bagi peneliti untuk lebih mengetahui tentang proses seleksi dan pelatihan. Serta hubungan antara seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan maupun komitmen organisasi. Selain mampu menambah pengetahuan, diharapkan nantinya dapat menjadi pandangan peneliti untuk melanjutkan ke dunia kerja setelah lulus dari bangku perkuliahan.

2. Bagi perusahaan (RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo)

Dari hasil kesimpulan yang ada di dalam penelitian ini, RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo diharapkan dapat lebih mengetahui pentingnya atau

efek dari adanya penyeleksian dan pelatihan bagi kinerja karyawan yang diberikan di organisasi.

3. Bagi lembaga pendidikan (kalangan karyawan, mahasiswa dan pembaca lainnya)

Diharapkan mampu menambah pengetahuan dan pandangan tentang hubungan antara seleksi dan pelatihan serta diharapkan dapat berguna sebagai tambahan pustaka bagi mereka yang ingin memperdalam tentang topik ini.



BAB II

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan

1. Kepha dkk (2012)

Penelitian oleh Kepha dkk (2014) yang berjudul *The Influence of Recruitment and Selection on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya*. Penelitian ini mengadopsi teknik pengambilan sampel bertingkat sedangkan ukuran sampel adalah 256 karyawan. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa korelasi antara kinerja karyawan dan rekrutmen dan seleksi sangat signifikan pada 0,374 ($P = 0,000$).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang akan digunakan yaitu seleksi dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terdapat pada objek penelitian yang digunakan.

2. Jouda dkk (2016)

Penelitian oleh Jouda dkk., (2016) yang berjudul *The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine*. Penelitian ini melalui kuesioner standar dari sampel yang dipilih secara acak dari 115 karyawan dari IUG. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SPSS. Penelitian ini menjelaskan bahwa HRM (rekrutmen dan seleksi, pelatihan

dan pengembangan, kompensasi dan insentif, penilaian kinerja) berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Seleksi dan kinerja karyawan dalam penelitian ini merupakan variabel yang akan digunakan juga dalam penelitian dengan pembeda berupa objek penelitian

3. Agyei dkk (2016)

Agyei dkk (2016) melakukan penelitian dengan variabel rekrutmen dan seleksi terhadap performa organisasi di sektor pendidikan dengan judul *“Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance: Insight from the Public Basic Education Sector”*. Penelitian tersebut dilakukan dengan menggunakan kuesioner kepada 500 guru yang ada di Ghana. Hasilnya ada pengaruh besar antara kriteria seleksi dan rekrutmen terhadap performa organisasi. Proses seleksi juga dapat menjadi salah satu *tools* untuk menempatkan guru dengan pekerjaan yang tepat.

Penelitian yang akan dilakukan menggunakan variabel yang sama dengan penelitian ini, yaitu seleksi dan kinerja karyawan. Pembeda dari penelitian ini adalah objek yang digunakan baik negara dan industri.

2.1.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

1. Aboyassin dan Sultan (2017)

Aboyassin dan Sultan (2017) melakukan penelitian dengan judul *The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan*. Penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 191 karyawan yang bekerja di Hotel

Bintang Lima. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan uji reliabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara pelatihan pada ketiga kriteria kinerja karyawan (produktivitas, kualitas layanan, dan kepuasan kerja).

Kinerja dari pekerja menjadi kesamaan fokus dalam menentukan variabel dari penelitian yang akan dilakukan dengan perbedaan pada objek yang akan diteliti.

2. Khan (2012)

Penelitian oleh Khan (2012) yang berjudul *The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees*. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 100 karyawan dari bank dan lembaga Universitas Seni Sains dan Teknologi Islam. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan SPSS. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan faktor lain seperti motivasi, teknologi, manajemen, dan perilaku kerja.

Pelatihan dan kinerja karyawan menjadi factor yang juga akan digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan ada pada objek yang menjadi fokus penelitian.

3. Kum dkk (2014)

Penelitian oleh Kum dkk., (2014) yang berjudul *The Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of Escon Consulting*. Metode pengambilan sampel secara acak digunakan

untuk memilih peserta pada penelitian ini, dengan mengadopsi pendekatan kuantitatif. Dengan demikian, data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 60 dari 87 karyawan di ESCON. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode pengambilan sampel acak digunakan untuk memilih peserta untuk penelitian ini, yang mengadopsi pendekatan kuantitatif menggunakan kuesioner. Hasil dari temuan ini mengungkapkan bahwa kondisi kerja dan kurangnya sumber daya memengaruhi pelatihan dan pengembangan karyawan.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini adalah variabel pelatihan dan kinerja karyawan.

2.1.3 Pengaruh Seleksi terhadap Komitmen Organisasi

1. Lamba dan Choudhary (2013)

Penelitian oleh Lamba dan Choudhary (2013) yang berjudul *Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees*. Sumber data dari penelitian ini adalah data sekunder yang telah dikumpulkan saat mempelajari berbagai penelitian Makalah dan hasilnya akan dianalisis dengan bantuan tinjauan literatur. Pengolahan data tidak dijelaskan di dalam penelitian ini. Melalui penelitian ini ditemukan bahwa praktik HRM memengaruhi komitmen organisasi karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang akan digunakan yaitu praktik HRM (seleksi dan pelatihan) dan komitmen organisasi, di mana objek penelitian sendiri menjadi factor pembeda.

2. Obeidat dkk., (2014)

Penelitian oleh Obeidat dkk., (2014) yang berjudul *The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach*. Sampel penelitian ini dipilih secara acak di mana 220 kuesioner didistribusikan ke perusahaan tersebut. Hanya 207 kuesioner yang dikirimkan kembali dengan tingkat respons 52%. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SEM. Pada penelitian ini tidak menemukan hubungan langsung antara praktik sumber daya manusia (SDM) dan proses manajemen pengetahuan (KM) (akuisisi pengetahuan, distribusi pengetahuan, interpretasi pengetahuan, dan memori organisasi). Namun, hubungan sebab akibat ditemukan antara praktik sumber daya manusia dan komitmen organisasi, di satu sisi dan komitmen organisasi serta proses manajemen pengetahuan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang akan digunakan yaitu seleksi dan komitmen organisasi. Sedangkan perbedaannya terdapat pada objek penelitian yang digunakan.

3. KOC dkk., (2014)

Penelitian oleh KOC dkk., (2014) yang berjudul *Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Sampel penelitian terdiri dari 200 orang terpilih secara acak dari provinsi Osmaniye dan Hatay. Survei dilakukan secara langsung dengan peserta

penelitian. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan korelasi dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara praktik HRM (rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan manfaat, penilaian kinerja) dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang akan digunakan yaitu HRM (seleksi dan pelatihan) dan komitmen organisasi. Sedangkan perbedaannya terdapat pada objek penelitian yang digunakan.

2.1.4 Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Organisasi

1. Bashir dan Long (2015)

Bashir dan Long (2015) melakukan penelitian dengan judul *The relationship between training and organizational commitment among academicians in Malaysia*. Penelitian ini menggunakan menggunakan pendekatan metodologi survey. Populasi target adalah staf akademik dan 60 tanggapan dianalisis. Analisis deskriptif digunakan dalam proses pengolahan data. Didapatkan hasil penelitian di mana adanya hubungan positif signifikan dari variabel pelatihan (ketersediaan pelatihan, motivasi, dukungan rekan kerja, dukungan organisasi, dan manfaat pelatihan) dengan komponen komitmen baik afektif maupun normatif dari komitmen organisasi; sementara komitmen berkelanjutan menunjukkan hubungan yang tidak signifikan.

Sejalan dengan penelitian ini, variabel pelatihan dan komitmen organisasi akan menjadi variabel yang juga akan digunakan dalam penelitian dengan poin pembeda pada objek penelitian.

2. Nkosi (2015)

Penelitian oleh Nkosi (2015) yang berjudul *Effects of training on employee commitment, retention and performance: A case study of a Local Municipality in South Africa*. Penelitian ini menggunakan total 130 karyawan dipilih dan berpartisipasi. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan dampak positif signifikan antara pelatihan dan komitmen karyawan. Komitmen organisasi juga dipengaruhi secara signifikan oleh peluang dari pelatihan.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel pelatihan dan komitmen organisasi. Penelitian sendiri dibedakan dari segi negara, objek penelitian dan pengolahan data.

3. Alamri dan Al-Duhaim (2017)

Penelitian oleh Alamri dan Al-Duhaim (2017) yang berjudul *Employees Perception of Training and Its Relationship with Organizational Commitment among the Employees Working at Saudi Industrial Development Fund*. Penelitian ini menggunakan kuesioner ini telah didistribusikan ke sampel acak sederhana yang terdiri dari (200) karyawan. Sebanyak (175) kuesioner lengkap telah diterima kembali pada tingkat respons (87%). Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif dan analitik, Alpha Cronbach dan Korelasi Pearson. Penelitian

yang dilakukan mengungkapkan 4 hasil yaitu yang pertama ada hubungan positif antara lima variabel terkait pelatihan dan komitmen afektif, yang kedua ada hubungan positif antara dua variabel terkait pelatihan dan dua variabel terkait komitmen, yang ketiga ada hubungan negatif antara persepsi dukungan rekan kerja untuk pelatihan dan dua variabel terkait komitmen, dan yang ke empat tidak ada hubungan antara dua variabel terkait pelatihan dan dua variabel terkait komitmen.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel pelatihan dan komitmen organisasi serta metode penelitian. Karakteristik objek penelitian menjadi faktor pembeda dari penelitian yang akan dilakukan.

4. Bulut dan Culha (2010)

Penelitian oleh Bulut dan Culha (2010) yang berjudul *The effects of organizational training on organizational commitment*. Penelitian lapangan dilakukan melalui survei dengan 298 peserta hotel bintang empat dan lima yang beroperasi di Izmir, Turki. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua dimensi pelatihan secara positif memengaruhi komitmen karyawan.

Dengan membuat perbedaan pada objek penelitian, variabel pelatihan dan komitmen organisasi juga akan digunakan pada penelitian yang akan dilakukan.

2.1.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

1. Khan dkk., (2010)

Penelitian oleh Khan dkk., (2010) yang berjudul *The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*. Penelitian ini dilakukan kepada 230 karyawan sektor publik dan swasta dan publik di sektor minyak dan gas di Pakistan. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu menggunakan variabel yang sama yaitu komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu objek penelitian yang akan diteliti berbeda.

2. Memari dkk., (2013)

Memari dkk., (2013) melakukan penelitian berjudul *The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A study of Meli bank"*. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan sebanyak 230 kuesioner yang dibagikan dan dikelola secara pribadi di antara karyawan personel bank Meli. Namun hanya 153 kuesioner yang diisi atau sama dengan 66,52%. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan analisis matriks korelasi dan analisis regresi. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dalam analisis komparatif tiga dimensi komitmen

organisasi, komitmen normatif memiliki korelasi positif dan signifikan dengan kinerja pekerjaan karyawan.

Melihat hasil dari penelitian ini, penelitian yang akan dilakukan juga akan menggunakan variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan dengan mengganti objek penelitian.

3. Zefeiti dan Mohamad (2017)

Penelitian oleh Zefeiti dan Mohamad (2017) yang berjudul *The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance*. Penelitian ini menerapkan metode survei kuantitatif dan menggunakan sampel sebanyak 335 manajer level menengah dari organisasi pelayanan publik di Oman. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode survey kuantitatif. Hasil empiris dari penelitian ini menunjukkan bahwa semua subskala komitmen organisasi (afektif, normatif, dan keberlanjutan) memiliki dampak signifikan pada dimensi kinerja, kinerja kontekstual dan tugas.

Sejalan dengan penelitian ini, komitmen organisasi dan kinerja karyawan juga akan menjadi variabel yang akan digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan. Sedangkan perbedaannya terdapat pada objek penelitian yang digunakan.

4. Hafiz AZ (2017)

Penelitian oleh Hafiz (2017) yang berjudul *Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore*. Penelitian ini menggunakan sampel dari

karyawan bank swasta dan bank umum di Lahore. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi. Hasil yang ditemukan dari penelitian ini adalah komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan memiliki dampak positif dengan kinerja karyawan secara terpisah dan bersama-sama.

Dengan menggunakan objek penelitian yang berbeda, penelitian yang akan dilakukan juga akan menggunakan variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

2.1.6 Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

1. Tabouli dkk., (2016)

Penelitian oleh Tabouli dkk., (2016) yang berjudul *The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variabel*. Pengambilan sampel dalam penelitian ini, karyawan yang bekerja di Jumhouria Bank di Tripoli di Libya mewakili populasi target. Namun, 455 karyawan dipilih secara acak sebagai sampel responden dalam penelitian ini. Ini dilakukan dengan menggunakan teknik pengambilan sampel acak. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode analisis deskriptif (kuantitatif) yang mewakili menggunakan (CFA) untuk memverifikasi kebenaran struktural dari faktor-faktor penelitian yang mencapai penggunaan (SEM-AMOS). Hasil dari penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara HRM dan kinerja

karyawan. Dari penelitian ini juga ditemukan bahwa ada pengaruh positif tidak langsung ke HRM melalui komitmen organisasi.

Dengan menggunakan teknik serta variabel penelitian yang sama (HRM, kinerja karyawan dan komitmen organisasi) dengan penelitian ini, factor pembeda berupa objek penelitian akan digunakan pada penelitian yang akan dilakukan.

2. Aidogan dan Arslan (2020)

Penelitian ini dilakukan oleh Aidogan dan Arslan (2020) dengan judul *HRM Practices and Organizational Commitment Link: Maritime Scope*. Penelitian ini menggunakan metode survey kepada 104 pekerja di Perusahaan Maritime International. Penelitian bertujuan untuk melihat hubungan antara HRM Practices (seleksi, pelatihan, penilaian, kompensasi, partisipasi, dan job rotasi) dan komitmen organisasi yang pada akhirnya menjawab pertanyaan mengenai kontribusi faktor-faktor tersebut terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara HRM Practices, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

HRM, kinerja karyawan dan komitmen organisasi, menjadi factor yang juga akan digunakan pada penelitian dengan factor pembeda pada objek penelitian dan metode pengumpulan data.

3. Hadjri dkk., (2019)

Penelitian yang berjudul *Islamic Human Resource Management, Organizational Commitment and Employee Performance: A Case Study on*

Sharia Bank in South Sumatera dilakukan oleh Hadjri (2019). Penelitian ini menggunakan metode kuesioner terhadap 136 pegawai bank syariah di Sumatera Selatan. Hasil dari penelitian ini adalah Islamic Human Resource Management yang terdiri dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel HRM, kinerja karyawan dan komitmen organisasi, serta metode pengumpulan data. Sedangkan perbedaannya terdapat pada objek penelitian yang digunakan.

2.1.7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

1. Tabouli dkk., (2016)

Tabouli dkk., (2016) meneliti pengaruh pelatihan sebagai komponen dari HRM terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel perantara. Didapatkan hubungan positif antara HRM dan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, namun komitmen organisasi hanya berdampak secara tidak langsung. Penelitian dengan judul *The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variabel* ini dilakukan di Libya dengan menggunakan teknik pengambilan sampel acak pada karyawan bank.

Penelitian ini memiliki kesamaan variabel, yaitu pelatihan, dengan penelitian yang akan dilakukan.

2. Aidogan dan Arslan (2020)

Dengan menggunakan metode survey, Aidogan dan Arslan (2020) melakukan penelitian terkait pengaruh komponen *HRM practices* (pelatihan, seleksi, penilaian, kompensasi, partisipasi, rotasi kerja) dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian dengan judul *HRM Practices and Organizational Commitment Link: Maritime Scope* ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara *HRM Practices*, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Variabel yang digunakan yaitu HRM, kinerja karyawan dan komitmen organisasi, memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan dengan perbedaan pada objek penelitian.

3. Hadjri dkk., (2019)

Penelitian dengan judul *Islamic Human Resource Management, Organizational Commitment and Employee Performance: A Case Study on Sharia Bank in South Sumatera* meneliti pengaruh Islamic Human Resource Management terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dengan menggunakan metode kuesioner terhadap 136 pegawai bank syariah di Sumatera Selatan, didapatkan hubungan positif signifikan antara Islamic Human Resource Management yang terdiri dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan kompensasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

HRM, kinerja karyawan dan komitmen organisasi merupakan variabel dari penelitian ini yang juga akan digunakan pada penelitian yang

akan dilakukan dengan perbedaan terdapat pada objek penelitian yang digunakan.

4. Hong dan Kean (2012)

Penelitian yang berjudul *Organizational Commitment as a Moderator of the Effect of Training on Service Performance: An Empirical Study of Small- to Medium-Sized Enterprises in Malaysia* dilakukan oleh Hong dan Kean (2012) melakukan penelitian terhadap 150 pekerja dari 10 Usaha Mikro Kecil Menengah di bidang jasa di Klang Valley Malaysia.

Variabel yang digunakan (pelatihan, kinerja karyawan dan komitmen organisasi) memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, Sedangkan perbedaannya terdapat pada objek penelitian yang digunakan.

Tabel 1: Tabel Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Populasi Sampel	Pengolahan Data	Hasil Penelitian
1.	Ombui Kepha, Elegwa Mukulu, dan Gichuhi A. Waititu (2012)	The Influence of Recruitment and Selection on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya	<ul style="list-style-type: none"> • Seleksi • Kinerja Karyawan 	Penelitian ini mengadopsi teknik pengambilan sampel bertingkat sedangkan ukuran sampel adalah 256 karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner untuk mengumpulkan data • Alpha Cronbach digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen • SPSS untuk menganalisis data kuantitatif 	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa korelasi antara kinerja karyawan dan rekrutmen dan seleksi sangat signifikan pada 0,374 (P = 0,000).

2.	Akram Ali Jouda, Ungku Norulkamar, Ungku Ahmad, dan Khalid Abed Dahleez (2016)	The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine	<ul style="list-style-type: none"> • Seleksi • Pelatihan • Kinerja Karyawan 	Melalui kuesioner standar dari sampel yang dipilih secara acak dari 115 karyawan dari IUG	SPSS	Penelitian ini melaporkan bahwa HRM (rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan insentif, penilaian kinerja) berhubungan positif dengan kinerja karyawan.
3.	Agyei Isaac Tweneboah dan Christopher O'Brien (2016)	Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance: Insight from the Public Basic Education Sector	<ul style="list-style-type: none"> • Seleksi • Kinerja Karyawan 	Penelitian tersebut dilakukan dengan menggunakan kuesioner kepada 500 guru yang ada di Ghana	Regresi Analisis	Hasilnya ada pengaruh besar antara kriteria seleksi dan rekrutmen terhadap performa organisasi
4.	Naser A. Aboassin dan Mustafa A. F. Sultan (2017)	The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance:	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan • Kinerja Karyawan 	Sampel berjumlah 191 karyawan yang bekerja di Hotel Bintang Lima	Uji Reliabilitas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif pelatihan pada ketiga kriteria kinerja

		Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan				karyawan (produktivitas, kualitas layanan, dan kepuasan kerja).
5.	Muhammad Ikhlas Khan (2012)	The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan • Kinerja Karyawan 	100 karyawan dari bank dan lembaga Universitas Seni Sains dan Teknologi Islam.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner • SPSS 	Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan lain factors seperti motivasi, teknologi, manajemen, perilaku kerja.
6.	Franklin Dang Kum, Richard Cowden, Anis Mohamed Karodia (2014)	The Impact of Training and Development On Employee Performance: A Case Study Of Escon Consulting	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan • Kinerja Karyawan 	Dalam penelitian ini, ukuran populasi terdiri dari 60 dari 87 karyawan di Eskom	Metode pengambilan sampel acak digunakan untuk memilih peserta untuk penelitian ini, yang mengadopsi pendekatan kuantitatif menggunakan kuesioner	Temuan ini mengungkapkan bahwa kondisi kerja dan kurangnya sumber daya memengaruhi pelatihan dan pengembangan karyawan.
7.	Shruti Lambadan Nirmala Choudhary	Impact Of Hrm Practices On Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • HRM (Seleksi dan Pelatihan) 	Sumber data adalah data sekunder	Studi literatur	Melalui studi ini ditemukan bahwa praktik

	(2013)	onal Commitment Of Employees	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Organisasi 	yang telah dikumpulkan saat mempelajari berbagai penelitian makalah dan hasilnya akan dianalisis dengan bantuan tinjauan literatur.		HRM memengaruhi Komitmen Organisasi Karyawan.
8.	Bader Yousef Obeidat, Ra'ed (Moh'd Taisir) Masa'deh, dan Ayman Bahjat Abdallah (2014)	The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach	<ul style="list-style-type: none"> • HRM (Seleksi) • Komitmen Organisasi 	Sampel acak dipilih di mana 220 kuesioner didistribusikan ke perusahaan tersebut. Hanya 207 kuesioner yang dikirimkan kembali dengan tingkat respons 52%.	SEM	Penelitian ini tidak menemukan hubungan langsung antara praktik sumber daya manusia (SDM) dan proses manajemen pengetahuan (KM) (akuisisi pengetahuan, distribusi pengetahuan, interpretasi pengetahuan, dan memori organisasi). Namun, hubungan sebab akibat ditemukan

						antara praktik sumber daya manusia dan komitmen organisasi, di satu sisi, dan komitmen organisasi dan proses manajemen pengetahuan, di sisi lain.
9.	Murat KOC, Mustafa Fedai CAVUS, Turgay SARACOGLU (2014)	Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment	<ul style="list-style-type: none"> • HRM (Seleksi dan Pelatihan) • Komitmen Organisasi 	Sampel penelitian dari provinsi Osmaniye dan Hatay dipilih secara acak. Survei dilakukan secara langsung. 114 responden adalah (57%) laki-laki dan 86 (43%) adalah perempuan.	<ul style="list-style-type: none"> • Korelasi • Analisis Regresi Berganda 	Hasil menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara praktik HRM (rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan manfaat, penilaian kinerja) dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
10	Nouruddein Bashir (2015)	The relationship between training and	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan • Komitmen 	Penelitian ini menggunakan pendekatan	Analisis Deskriptif	Adanya hubungan yang signifikan dan positif

		organizational commitment among academicians in Malaysia	Organisasi	metodologi survey. Populasi target adalah staf akademik dan 60 tanggapan dianalisis.		antara variabel terkait pelatihan (ketersediaan pelatihan, motivasi untuk belajar, dukungan rekan kerja untuk pelatihan, dukungan penyelia untuk pelatihan dan manfaat pelatihan) dengan komponen komitmen afektif dan normatif dari komitmen organisasi; sementara hubungan yang tidak signifikan dengan komitmen berkelanjutan.
11	Simon Mafika Nkosi (2015)	Effects of training on employee commitment, retention and performance	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan • Komitmen • Kinerja Karyawan 	Total 130 karyawan dipilih dan berpartisipasi	SPSS	Hasil penelitian menegaskan ada dampak positif dan signifikan antara pelatihan

		ce: A case study of a Local Municipality in South Africa				dan komitmen karyawan. Peluang pelatihan juga secara signifikan terkait dengan komitmen karyawan.
12	Mohammed S. Alamri dan Thamir I. Al-Duhaim (2017)	Employees Perception of Training and Its Relationship with Organizational Commitment among the Employees Working at Saudi Industrial Development Fund	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan • Komitmen Organisasi 	Kuesioner ini telah didistribusikan ke sampel acak sederhana yang terdiri dari (200) karyawan. Sebanyak (175) kuesioner lengkap telah diterima kembali pada tingkat respons (87%).	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis Deskriptif dan Analitik • Alpha Cronbach • Korelasi Pearson 	<p>Ada hubungan positif antara lima variabel terkait pelatihan dan komitmen afektif.</p> <p>Ada hubungan positif antara dua variabel terkait pelatihan dan dua variabel terkait komitmen.</p> <p>Ada hubungan negatif antara persepsi dukungan rekan kerja untuk pelatihan dan dua variabel</p>

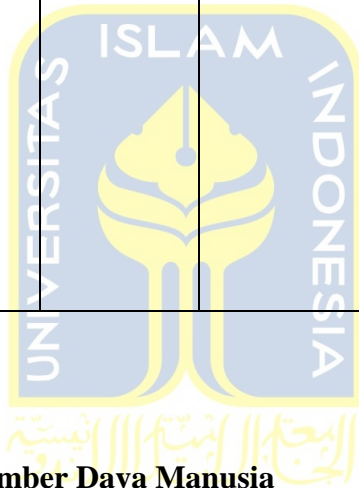
						terkait komitmen. Tidak ada hubungan antara dua variabel terkait pelatihan dan dua variabel terkait komitmen.
13	Cagri Bulut dan Osman Culha (2010)	The effects of organizational training on organizational commitment	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan • Komitmen Organisasi 	Penelitian lapangan dilakukan melalui survei dengan 298 peserta hotel bintang empat dan lima yang beroperasi di Izmir, Turki.	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis faktor konfirmatori • Analisis Regresi Berganda 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua dimensi pelatihan secara positif memengaruhi komitmen karyawan.
14	Muhammad Riaz Khan, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam, dan M. I. Ramay (2010)	The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Organisasi • Kinerja Karyawan 	Sebanyak 230 kuesioner dibagikan dan dikelola secara pribadi di antara karyawan OGDCL, OMV dan SNGPL di Pakistan	Analisis Regresi	Hasil mengungkapkan hubungan adanya positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan.
15	Negin Memari, Omid Mahdieh,	The impact of Organizational	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Organisasi 	Sebanyak 230 kuesioner dibagikan	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis Matriks Korelasi 	Hasil mengungkapkan hubungan

	Ahmad Barati Marnani (2013)	Commitment on Employees Job Performance. "A study of Meli bank"	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan 	dan dikelola secara pribadi di antara karyawan personel bank Meli.	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis Regresi 	positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dalam analisis komparatif tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen normatif memiliki korelasi positif dan signifikan dengan kinerja pekerjaan karyawan.
16	Salim Musabah Bakhit Al Zefeiti dan Noor Azmi Mohamad (2017)	The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Organisasi • Kinerja Karyawan 	Sebanyak 335 manajer level menengah dari organisasi layanan publik di Oman.	Metode survey kuantitatif	Hasil empiris menunjukkan bahwa semua subskala komitmen organisasi (afektif, normatif, dan keberlanjutan) memiliki dampak signifikan pada dimensi kinerja, kinerja kontekstual dan tugas.

17	Hafiz AZ (2017)	Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Organisasi • Kinerja Karyawan 	213 karyawan bank swasta dan bank umum yang di Lahore	Analisis Regresi	Ditemukan bahwa komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan berhubungan positif dengan kinerja karyawan
18	Esmael M. A. Tabouli, Nasser Ahmed Habtoor dan Mohammad Nashief S. (2016)	The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variabel	<ul style="list-style-type: none"> • HRM (Seleksi dan Pelatihan) • Kinerja Karyawan • Komitmen Organisasi 	Pengambilan sampel dalam penelitian ini, karyawan yang bekerja di Jumhouria Bank di Tripoli di Libya mewakili populasi target. Namun, 455 karyawan dipilih secara acak sebagai sampel responden dalam penelitian ini. Ini dilakukan dengan mengguna	Metode analisis deskriptif (kuantitatif) yang mewakili menggunakan (CFA) untuk memverifikasi kebenaran struktural dari faktor-faktor penelitian yang mencapai penggunaan (SEM-AMOS).	Penelitian ini menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara (HRM) dan kinerja karyawan. Studi ini juga menemukan bahwa ada pengaruh positif tidak langsung ke (HRM) melalui komitmen organisasi

				kan teknik pengambilan sampel acak.		
19	Engin Aidogan dan Ozcan Arslan (2020)	HRM Practices and Organizational Commitment Link: Maritime Scope	<ul style="list-style-type: none"> • HRM (Seleksi dan Pelatihan) • Kinerja Karyawan • Komitmen Organisasi 	Penelitian ini menggunakan metode survey kepada 104 pekerja di Perusahaan Maritime Internasional	Metode survey	Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara HRM Practices, komitmen organisasi dan kinerja karyawan
20	Hadjri dkk (2019)	Islamic Human Resource Management, Organizational Commitment and Employee Performance: A Case Study on Sharia Bank in South Sumatera	<ul style="list-style-type: none"> • HRM (Seleksi dan Pelatihan) • Kinerja Karyawan • Komitmen Organisasi 	Penelitian ini menggunakan metode kuesioner terhadap 136 pegawai bank syariah di Sumatera Selatan	Metode kuesioner	Hasil dari penelitian ini adalah Islamic Human Resource Management yang terdiri dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan
21	Hong dan Kean (2012)	Organizational Commitment as a Moderator	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan • Kinerja 	Penelitian ini dilakukan terhadap 150	Metode kuesioner	Hasil regresi menunjukkan adanya hubungan

		of the Effect of Training on Service Performance: An Empirical Study of Small- to Medium-Sized Enterprises in Malaysia	Karyawan • Komitmen Organisasi	pekerja dari 10 Usaha Mikro Kecil Menengah di bidang jasa di Klang Valley Malaysia		yang positif dan signifikan antara pendekatan pelatihan dan kinerja karyawan. Lebih jauh pelatihan secara informal berkontribusi pada kesuksesan jasa pelayanan ketika ada <i>moderating effect</i> dari komitmen organisasi terhadap karyawan
--	--	--	-----------------------------------	--	--	--



2.2 Landasan Teori

1.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Dessler (2015) adalah beberapa kondisi memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Snell dan Bohlander (2013:4) meliputi beberapa kegiatan yaitu menganalisis keunggulan perusahaan dan merancang pekerjaan sehingga strategi dapat diterapkan dengan baik untuk bersaing

dengan kompetitornya. Menurut Messmer (2007:9) manajemen sumber daya manusia merupakan aspek tertentu dari bisnis yang meliputi keputusan, kegiatan, dan proses memenuhi kebutuhan dasar pegawai yang mampu mendukung kinerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Handoko (2001) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan “pengakuan” akan pentingnya sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi, pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan karyawan guna menjamin bahwa karyawan dibina secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi, bahkan masyarakat secara luas.

Mangkunegara (2008) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2008) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Snell dan Bohlander (2013:4) fungsi manajemen sumber daya manusia di antaranya meliputi mengidentifikasi kebutuhan karyawan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan, motivasi, penilaian kinerja, mengembangkan kebijakan kompensasi yang kompetitif untuk mempertahankan karyawan, dan mempersiapkan karyawan di masa depan. Fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut Messmer (2007:9) meliputi *staffing* (kepegawaian), *basic workplace policies* (kebijakan penempatan), *compensations and benefits* (kompensasi dan fasilitas), *retention* (mempertahankan), *training and developments* (pelatihan dan pengembangan karyawan), *regulatory issues*.

Sedangkan Hasibuan (2008) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Secara rinci dapat digambarkan sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah proses menentukan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan apa yang akan dicapai organisasi. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, penghargaan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi,

pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah pengorganisasian karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah proses penahanan maupun peningkatan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan. Pemeliharaan dapat dimaksimalkan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada konsistensi baik internal maupun eksternal.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah suatu proses yang bertujuan agar karyawan menaati peraturan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan, maka akan dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

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

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian imbalan dari jasa secara langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam

MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. 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. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan memberikan informasi yang jelas agar pekerja melakukan pekerjaannya dengan baik.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan factor penting dalam terwujudnya tujuan perusahaan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan hubungan kerja ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

1.2.2. Seleksi

a. Pengertian Seleksi

Menurut Snell dan Bohlander (2013:224) seleksi ialah proses memilih beberapa individu yang relevan dengan kualifikasi yang dicari oleh organisasi untuk sebuah perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2010:113), menyatakan bahwa seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memiliki kriteria yang telah ditetapkan. Menurut Sondang P. Siagian (2009:132), seleksi adalah tahap yang menentukan diterima tidaknya seseorang dan kemudian diangkat pada posisi tertentu sesuai bidang keahliannya. Pendapat lain mengenai seleksi yaitu pemilihan calon pekerja yang akan dipilih dari proses rekrutmen (Amstrong, 2014).

b. Tahapan Proses Seleksi

Snell dan Bohlander merumuskan tahapan dari proses seleksi yaitu mulai dari melihat ringkasan pelamar yang sudah dikirimkan, kemudian melengkapi berkas yang dibutuhkan, dilanjutkan dengan melakukan interview pada tahap pertama guna mengecek kesesuaian dengan ringkasan pelamar, lalu melakukan test pre-employment dan test kesehatan, dan tahapan terakhir yaitu memutuskan lolos tidaknya pelamar.

Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi hal yang penting, yaitu: (sondang p siagian)

- a. Kinerja para manajer senantiasa tergantung pada sebagai kinerja bawahannya.

- b. Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pengangkatan pegawai tidak sedikit.
- c. Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.

c. Kriteria Seleksi

Kriteria seleksi menurut Simamora (2004) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu:

- a. Pendidikan
- b. Pengalaman kerja
- c. Kondisi fisik
- d. Kepribadian

d. Teknik Seleksi

Sebelum perusahaan memutuskan karakteristik yang akan diseleksi, maka perusahaan sebaiknya memiliki kriteria sukses yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan cara untuk memprediksi pelamar mana yang mencapai tingkat yang diharapkan. Adapun beberapa teknik seleksi menurut Simamora (2004) antara lain:

- a. Interview
- b. Tes psikologi
- c. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
- d. Pusat pelatihan
- e. Biodata
- f. Referensi

g. Grafologi (ilmu yang berkesan dengan tulisan tangan)

e. Langkah-langkah dalam Seleksi

Sedangkan langkah-langkah dalam seleksi yaitu:

- a. Seleksi surat-surat lamaran
- b. Pengisian blanko lamaran
- c. Pemeriksaan referensi
- d. Wawancara pendahuluan
- e. Tes penerimaan
- f. Tes psikologi
- g. Tes kesehatan
- h. Wawancara akhir atasan langsung
- i. Memutuskan diterima atau ditolak

f. Dasar-dasar Seleksi

Dasar seleksi merupakan penerimaan pegawai baru yang hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang telah digariskan secara internal maupun eksternal oleh perusahaan. Menurut Hasibuan (2008) dasar-dasar tersebut antara lain:

- Kebijakan perburuhan atau tenaga kerja oleh pemerintah
- Jabatan
- Ekonomi rasional
- Etika sosial

Proses pengambilan keputusan pengangkatan yang baik akan sangat tergantung pada dua prinsip dasar proses seleksi, yaitu:

- Perilaku di masa lalu yang merupakan prediktor terbaik atas perilaku di masa yang akan datang.
- Perusahaan harus menghimpun data yang handal sebanyak mungkin yang dapat dimanfaatkan untuk menyeleksi pelamar yang baik

Hasibuan (2008) menekankan pentingnya pertimbangan yang cermat dalam penetapan jumlah pegawai yang baik. Hal ini dilakukan agar karyawan yang diterima tepat dan sesuai dengan volume pekerjaan. Untuk menentukan jumlah pegawai tersebut, dapat dilakukan dengan metode ilmiah dan metode non ilmiah.

- Metode ilmiah
Jumlah karyawan yang akan diterima benar-benar melalui perhitungan analisis beban kerja standar serta prestasi kerja.
- Metode non ilmiah
Jumlah karyawan yang akan diterima hanya didasarkan atas perkiraan saja bukan dari standar volume kerja dan beban kerja.

Adapun cara seleksi yang digunakan oleh perusahaan maupun organisasi dalam penerimaan karyawan baru dewasa ini dikenal dengan dua cara yaitu:

- Non ilmiah
Seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan atas kriteria standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata suatu pekerjaan atau jabatan, akan tetapi hanya didasarkan pada perkiraan dalam pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini dilakukan untuk berpedoman pada urusan spesifikasi

pekerjaan dari jabatan yang akan diisi. Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal seperti:

- a. Surat lamaran bermaterai atau tidak
 - b. Ijazah sekolah dan daftar nilainya
 - c. Surat keterangan kerja dan pengalaman
 - d. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
 - e. Wawancara langsung dengan yang bersangkutan
 - f. Penampilan dan keadaan fisik pelamar
 - g. Keturunan dari pelamar
 - h. Tulisan tangan pelamar
- Ilmiah
Metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata yang akan diisi, serta berpedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah mengacu pada hal-hal antar lain:

- a. Metode kerja yang sistematis
- b. Berorientasi pada kebutuhan riil karyawan
- c. Berorientasi kepada prestasi kerja
- d. Berpedoman pada undang-undang perburuhan
- e. Berdasarkan kepada analisa jabatan dan ilmu sosial lainnya.

Simamora (2004) menjelaskan proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu perusahaan atau organisasi. Ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor, yaitu:

- Konsekuensi seleksi yang salah diperhitungkan
- Mampu memengaruhi proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap dari manajemen.
- Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang cukup lama.
- Pendekatan seleksi yang berbeda-beda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi di jenjang yang berbeda di dalam perusahaan
- Sektor ekonomi di mana individu akan dipilih baik swasta, pemerintah atau nirlaba juga dapat memengaruhi proses seleksi

Pelaksanaan seleksi selalu memiliki kendala walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika, dan harga diri. Kendala-kendala tersebut antara lain:

- Tolak ukur
- Penyeleksi
- Pelamar

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (best-guest) dari pelamar yang ada. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut:

- Karyawan yang memiliki potensi
- Karyawan yang disiplin dan jujur

- Karyawan yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan
- Karyawan yang terampil
- Karyawan yang kreatif dan dinamis
- Karyawan yang loyal
- Mengurangi turnover karyawan
- Karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi

1.2.3. Pelatihan (Training)

a. Pengertian Pelatihan

Dessler (2015:263) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses di mana karyawan baru maupun lama diberikan informasi mengenai keterampilan dasar yang harus dimiliki untuk menjalankan pekerjaan. Sedangkan menurut Hani Handoko (2014:104) pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, sebagai bagian dari proses sumber daya manusia. Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan (Simamora, 2004:273).

b. Jenis-jenis Pelatihan

Menurut Simamora (2004:278) terdapat jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan di dalam organisasi di antaranya:

a. Pelatihan Keahlian

Pelatihan keahlian merupakan pelatihan yang sering dijumpai di dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana yaitu

kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang terpusat. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

b. Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah.

c. Pelatihan Lintas Fungsional

Pada dasarnya organisasi telah mengembangkan fungsi kerja yang terspesialisasi dan deskripsi pekerjaan yang rinci. Pelatihan lintas fungsional melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan.

d. Pelatihan Tim

Sekarang ini terdapat tekanan yang menguat terhadap kinerja tim. Tim manajemen, tim riset, dan satuan tugas temporer merupakan karakteristik yang lazim di banyak organisasi. Ada dua prinsip umum mengenai komposisi tim. Pertama, seluruh kinerja sebuah tim sangat tergantung pada keahlian individu anggotanya. Oleh Karena itu, pelatihan dan pengembangan individu tetaplah penting. Kedua, manajer kelompok kerja yang efektif cenderung memantau kinerja anggota tim secara teratur dan sering memberikan umpan balik. Memasukkan kedua prinsip ini ke dalam pelatihan anggota tim dan manajer akan menyebabkan kinerja keseluruhan tim yang lebih baik.

e. Pelatihan kreativitas

Pelatihan ini berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Ada beberapa cara untuk mengajarkan kreativitas, yang semuanya berusaha membantu orang-orang dalam memecahkan masalah dengan kiat baru. Salah satu ancangan yang lazim diterapkan adalah *brainstorming*, di mana para partisipan diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin.

c. Tahapan Model Strategi Pelatihan

Snell dan Bohlander (2013:294-318) menyebutkan beberapa tahapan model strategi dalam pelatihan, yaitu sebagai berikut:

a. Mengadakan analisis kebutuhan

Analisis dilakukan terhadap 3 aspek penting yaitu aspek pertama yaitu lingkungan, strategi dan sumber yang digunakan untuk menentukan pelatihan yang tepat, aspek kedua adalah analisis tugas yang penting untuk karyawan, dan aspek ketiga, yaitu analisis individual yang akan menjalani pelatihan baik itu secara kinerja, pengetahuan dan juga kemampuannya.

b. Menentukan Desain Program Pelatihan

Program pelatihan berfokus pada empat isu berikut:

- Pertama, tujuan instruksional pelatihan, yaitu bagaimana organisasi dapat mendesain hasil akhir dari program pelatihan ini sekaligus menggambarkan kemampuan dan pengetahuan yang diharapkan akan berubah sesuai dengan tujuan organisasi.

- Kedua, kesiapan peserta pelatihan dan motivasi yang muncul.
- Ketiga yaitu prinsip pembelajaran yang didapatkan karyawan.
- Keempat yaitu karakteristik dari instruktur, di mana pengajar memiliki komponen sukses, baik itu secara pengetahuan, kemampuan beradaptasi, ketulusan, tingkat humor, dan juga ketertarikan.

c. Mengimplementasi Program Pelatihan

Hal pertama yang harus dilakukan sebelum memutuskan melakukan penelitian adalah menentukan metode yang akan digunakan dalam pelatihan karyawannya, Snell dan Bohlander (2013:305) merumuskan beberapa metode dalam pelatihan, yaitu:

- Pelatihan *On The Job*

Pelatihan *on the job* atau yang sering disingkat menjadi (OJT) yaitu pelatihan yang dilakukan pada waktu jam kerja sedang berlangsung, sesuai dengan pekerjaan yang akan mereka lakukan.

- Pelatihan *Off The Job*

Pelatihan ini pelatihan khusus kepada karyawan yang di luar pekerjaan, baik pelatihan yang diberikan secara khusus di kelas, studi kasus dan lain lain.

- Pengembangan Manajemen

Yakni metode yang dilakukan untuk mempersiapkan karyawan yang nantinya akan mengisi posisi manajemen pada sebuah organisasi, terutama untuk melatih junior manajer.

d. Mengevaluasi Program Pelatihan

Proses evaluasi bertujuan untuk menentukan apakah pelatihan tersebut sudah berjalan efektif dan memiliki dampak yang baik bagi perusahaan.

Terdapat beberapa indikator efektivitas pelatihan dan pengembangan menurut Dessler (2015:288), yaitu:

- a. Reaksi, yaitu reaksi dari karyawan selama pelatihan dengan mengidentifikasi apakah karyawan menyukai dan merasa memiliki nilai lebih dari pelatihan yang diikuti.
- b. Pembelajaran, berhubungan prinsip-prinsip, keterampilan dan fakta-fakta yang karyawan dapatkan selama pelatihan.
- c. Perilaku, identifikasi perubahan perilaku peserta dalam bekerja di perusahaan karena program pelatihan yang diterapkan.
- d. Hasil, pengetahuan karyawan terhadap hasil akhir yang menjadi tujuan dari perusahaan. Apabila hasil yang didapat tidak sesuai dengan tujuan pelatihan perusahaan, maka penting bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi terkait dengan program pelatihan yang telah diberikan.

1.2.4. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi menurut Luthans (2006:249) didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Stride dkk (2007:39) komitmen organisasi adalah keseluruhan reaksi afektif dari manusia terhadap organisasi tempat manusia tersebut bekerja.

Sedangkan menurut Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

b. Komponen-komponen Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1991) juga menjelaskan mengenai tiga komponen komponen yang ada di dalam komitmen organisasi, yaitu:

a. *Affective commitment*

Affective commitment adalah keterikatan baik secara emosional, identifikasi, keterlibatan aktif dari karyawan. Komitmen ini tercipta karena hubungan emosional antara organisasi dan karyawannya, dimana karyawan merasa nyaman berada dalam perusahaan sehingga memiliki

komitmen kuat untuk tetap tinggal di perusahaan. Merupakan tipe komitmen yang paling kuat untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan tinggal di perusahaan karena mereka menginginkannya.

b. *Continuance commitment*

Continuance commitment adalah komitmen di mana karyawan ingin menjadi bagian dari perusahaan dalam jangka waktu yang lama karena rasa takut kehilangan kesempatan berupa promosi dan benefit lainnya jika keluar dari organisasi tersebut. Komitmen ini didasarkan pada persepsi karyawan akan dampak yang ditimbulkan jika meninggalkan perusahaan. Karyawan tetap tinggal di perusahaan karena takut kehilangan hal-hal yang bisa didapatkan jika tetap berada di perusahaan seperti gaji, nama baik, status. Karyawan tinggal di perusahaan karena mereka membutuhkannya.

c. *Normative commitment*

Normative commitment adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Komitmen ini timbul karena perasaan karyawan untuk berkewajiban tinggal di dalam perusahaan dan merasa hal itu adalah sesuatu yang harus dilakukan. Karyawan tinggal di perusahaan karena mereka harus melakukannya.

Dalam penelitian ini indikator komitmen organisasi hanya dipilih komitmen afektif. Hal tersebut dikarenakan sesuai dengan penekanan yang ada di RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto yaitu membentuk karakteristik personal masing-masing karyawan sehingga terbentuk

komitmen yang kuat untuk tetap tinggal di perusahaan karena menginginkannya.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi

Sopiah (2008) mengidentifikasi empat faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a. Faktor personal, melingkupi kemampuan, pengetahuan, jenis kelamin, usia, dan juga kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, mencakup jabatan, tingkat kesulitan dalam bekerja, serta peran dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, terkait dengan ukuran organisasi, bentuk organisasi, keterlibatan serikat pekerja serta pengendalian karyawan.
- d. Pengalaman kerja. Komitmen karyawan pada organisasi dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang dimiliki. Karyawan yang sudah lama menjadi bagian dari suatu organisasi cenderung memiliki tingkatan komitmen organisasional yang tinggi.

1.2.5. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2015), kinerja merupakan prestasi kerja. Kontribusi karyawan dalam bekerja dipengaruhi oleh kinerja dari karyawan itu sendiri, yakni pencapaian kerja dan tanggung jawabnya. Menurut Mangkunegara (2002), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung

jawab yang diberikan. Menurut Rivai dan Basri (2005), bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Moehariono, 2014:96).

Ivancevich *et al.* (2005) mendefinisikan kinerja sebagai fungsi dari kapasitas, kesempatan dan keinginan untuk melakukan tugas. Kinerja pekerjaan berhubungan dengan sejumlah hasil yang akan memiliki nilai bagi organisasi dan individu sebagai berikut:

a. Hasil Tujuan

Hasil objektif yang diukur dapat berupa kuantitas dan kualitas *output*, absensi, keterlambatan dan pergantian karyawan. Aspek kinerja pekerjaan ini nantinya akan menentukan karakteristik produk, klien, atau jasa.

b. Hasil Perilaku Pribadi

Pemegang pekerjaan dapat menunjukkan reaksi dari pekerjaan yang dilakukan. Kemungkinan munculnya kecelakaan, penyakit, dan

stres yang berhubungan dengan kinerja pekerjaan dapat berkontribusi pada ketidakseimbangan fisik dan mental.

c. Hasil Intrinsik Dan Ekstrinsik

Hasil intrinsik adalah objek atau peristiwa yang mengikuti usaha pekerjaan sendiri dan tidak terpengaruh oleh orang lain. Hasil ekstrinsik merupakan objek atau peristiwa yang memiliki hubungan dengan faktor orang lain yang tidak secara langsung terlibat dalam pekerjaan itu sendiri seperti imbalan, kondisi kerja, rekan kerja dan supervisi.

d. Hasil Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bergantung pada tingkat hasil intrinsik dan ekstrinsik, di mana pemegang kerja memiliki beragam pandangan serta kepentingan yang berbeda. Perbedaan itu sendiri akan menciptakan kepuasan kerja yang berbeda bahkan untuk pekerjaan yang sama.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang berupa bukti keberhasilan dalam melakukan tugas dan berkaitan dengan nilai dari karyawan terhadap hasil tersebut.

b. Indikator Pengukuran Kinerja

Adapun indikator yang digunakan untuk penelitian ini merujuk pada pengukuran kinerja menurut Dessler (2015) sebagai berikut:

- Kualitas menunjukkan akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.
 - a. Kemampuan memenuhi target yang ditetapkan
 - b. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan

- c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan
- d. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan
- Produktivitas merupakan kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
 - a. Kesesuaian hasil pekerjaan dengan target yang ditetapkan
 - b. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan
 - c. Kemampuan menyelesaikan kerja lembur
 - d. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan
- Pengetahuan mengenai pekerjaan. Keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan.
 - a. Kepemilikan informasi untuk menyelesaikan pekerjaan
 - b. Kemampuan memahami tugas yang diberikan
 - c. Adanya pelatihan secara rutin yang diberikan organisasi kepada karyawan
- Kepercayaan. Tingkat di mana karyawan dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan.
 - a. Kepercayaan atasan kepada bawahan
 - b. Tanggung jawab atas pekerjaan yang dilaksanakan
 - c. Ketepatan dalam bekerja

- Ketersediaan merupakan tingkat di mana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.
 - a. Ketepatan kehadiran
 - b. Ketepatan waktu pulang kerja
 - c. Ketepatan penggunaan waktu istirahat
- Kebebasan. Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.
 - a. Kebebasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
 - b. Kebebasan karyawan dalam berpendapat

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk (Rivai dan Sagala 2009:551) :

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja
2. Pengambilan keputusan administrative, yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, pemutusan hubungan kerja dan mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap system SDM dan penguatan terhadap pengembangan perusahaan.

4. Dokumentasi, yang meliputi kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan umum.

Menurut Simamora (2004:343), tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Faktor-faktor penilaian kinerja adalah:

1. Faktor kualitas kerja
2. Faktor kuantitas kerja
3. Faktor pengetahuan
4. Faktor keandalan

2.3 Hubungan Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan

Snell dan Bohlander (2013:224) mendefinisikan seleksi sebagai proses pemilihan individu yang sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan. Sementara menurut Dessler (2015), kinerja merupakan prestasi kerja yang berkaitan dengan kontribusi yang diberikan karyawan. Kinerja karyawan menunjukkan pencapaian kerja dan tanggung jawabn terhadapnya.

Seleksi merupakan salah satu praktik terpenting dari SDM. Praktik sumber daya manusia menunjukkan hubungan yang kuat terhadap kualitas karyawan. Sebuah penelitian dilakukan terhadap 256 karyawan yang bekerja di institusi penelitian di Kenya dan diperoleh hasil bahwa seleksi

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Kepha dkk., 2012). Sementara di Gaza Jouda dkk., (2016) meneliti hubungan HRM practices terhadap kinerja karyawan di institusi pendidikan tinggi. Hasil dari penelitian yang menggunakan metode kuesioner ini adalah seleksi berhubungan positif terhadap kinerja karyawan. Sementara Agyei dan Christopher (2016) melakukan penelitian terhadap 500 guru di Ghana. Setelah mengumpulkan data primer melalui kuesioner, diperoleh hasil bahwa seleksi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja secara keseluruhan.

Dari uraian teori dan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa seleksi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika seleksi dilakukan secara optimal maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2015:263), pelatihan adalah proses pemberian informasi terkait keterampilan dasar yang karyawan butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka, baik kepada karyawan baru atau lama.

Aboyassin dan Sultan (2017) melakukan penelitian terkait pelatihan SDM di mana hasilnya adalah pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang di dalamnya terdapat tiga kriteria yaitu produktivitas, kualitas pelayanan, dan kepuasan kerja. Khan (2012) meneliti

faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan. Pelatihan terbukti menjadi faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena mampu memotivasi karyawan dalam mencapai level kinerja yang lebih tinggi. Terdapat hubungan positif antara pelatihan dan kinerja karyawan yang mana jika perusahaan ingin meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan harus fokus dalam melakukan pelatihan. Kum dkk., (2014) dalam penelitian mereka menemukan fakta bahwa SDM merupakan aset yang berharga untuk perusahaan, sehingga keefektifan pelatihan SDM perlu ditingkatkan guna mendapatkan karyawan dengan skill dan kapabilitas yang sesuai. Hal ini nantinya akan membantu meningkatkan kinerja karyawan di dalam organisasi.

Dari uraian teori dan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika pelatihan dilakukan secara optimal maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3.3 Pengaruh Seleksi terhadap Komitmen Organisasi

Seleksi menurut Snell dan Bohlander (2013:224) ialah proses memilih beberapa individu yang relevan dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi untuk sebuah perusahaan. Komitmen Organisasi menurut Meyer dan Allen (1991) didefinisikan sebagai suatu konstruk psikologis yang

merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Lamba dan Choudhary (2013) melakukan penelitian guna menginvestigasi dampak HRM practices terhadap komitmen organisasi di beberapa sektor perusahaan di India. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa praktik HRM memengaruhi komitmen organisasi. Obeidat dkk., (2014) juga melakukan penelitian terkait hubungan HRM practices (seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem reward) terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kuesioner dengan sampel dari beberapa perusahaan di Jordan. Hasil dari penelitian ini adalah praktik sumber daya manusia seperti metode rekrutmen atau seleksi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap *affective commitment*, *continuance commitment*, and *normative commitment* dalam organisasi.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh KOC dkk. (2014) dengan mengambil sampel dari 200 karyawan perusahaan di Turki diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan positif antara praktik HRM (yang di dalamnya terdapat seleksi) terhadap komitmen organisasi

Dari uraian teori dan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa seleksi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya jika seleksi dilakukan secara optimal maka akan meningkatkan komitmen organisasi.

Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Seleksi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

2.3.4 Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Organisasi

Pelatihan menurut Dessler (2015:263) adalah proses pengajaran keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan untuk karyawan baru atau yang ada sekarang. Komitmen Organisasi menurut Meyer dan Allen (1991) didefinisikan sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Penelitian terhadap hubungan antara pelatihan pada karyawan dan komitmen organisasi dilakukan oleh Bashir dan Long (2015). Dengan menggunakan metode survey terhadap 60 responden, diperoleh hasil adanya pengaruh positif signifikan terhadap variabel pelatihan (kesediaan pelatihan, motivasi untuk belajar, dukungan untuk pelatihan, dan manfaat pelatihan). Nkosi (2015) juga meneliti efek dari pelatihan terhadap komitmen organisasi. Penelitian dilakukan di Afrika Selatan dan diperoleh hasil berupa adanya hubungan yang signifikan antara pelatihan terhadap komitmen organisasi. Alamri dan Al-Duhaim (2017) melakukan penelitian terhadap para pekerja di Saudi Arabia. Menggunakan metode kuesioner, diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan positif antara pelatihan dengan komitmen organisasi.

Dari uraian teori dan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Artinya jika pelatihan dilakukan secara optimal maka akan meningkatkan komitmen organisasi.

Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

2.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen Organisasi menurut Meyer dan Allen (1991), didefinisikan sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Menurut Dessler (2015), kinerja merupakan prestasi kerja dan menunjukkan pencapaian kerja dan tanggung jawab dari karyawan.

Khan dkk., (2010) meneliti hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan di sektor minyak dan gas yang berada di Pakistan. Hasil dari penelitian ini adalah komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Memari dkk., (2013) melakukan penelitian dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan bank Meli di mana diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Zefeiti dan Mohamad (2017) juga melakukan penelitian serupa di mana sampel penelitiannya adalah organisasi pemerintahan Omani. Hasil yang diperoleh adalah semua skala komitmen organisasi yang digunakan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian teori dan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika komitmen organisasi dijalankan dengan maksimal dan tepat sasaran, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅: Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3.6 Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Menurut Tabouli dkk., (2016) manajemen sumber daya manusia atau *Human Resources Management* (HRM) berguna untuk memaksimalkan integrasi dari organisasi dan komitmen karyawan. Selain itu, HRM juga dapat dijadikan alat dalam mengomunikasikan tujuan perusahaan kepada karyawan. Uysal (2012), mengemukakan jika 2 aturan terpenting dari HRM adalah seleksi dan pelatihan.

Tabouli (2016) meneliti dampak HRM practices terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi pada sektor perbankan di Libya. Hasil terpenting dari penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara HRM practices dan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediator. Aidogan dan Arslan (2020) melakukan penelitian menggunakan metode survey kepada 104 pekerja di Perusahaan Maritime International. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara *HRM Practices*, komitmen organisasi dan kinerja

karyawan. Di Indonesia sendiri, Hadjri dkk., (2019) juga melakukan penelitian terhadap bank syariah di Sumatera Selatan. Hasil yang diperoleh adalah *Islamic Human Resource Management* yang terdiri dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Dari uraian teori dan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa seleksi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Artinya jika seleksi dilakukan secara optimal maka akan meningkatkan komitmen organisasi yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Dengan demikian, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₆: Seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

2.3.7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Dessler (2015:263) mendefinisikan pelatihan sebagai kondisi di mana terjadi proses internalisasi informasi pekerjaan yang akan dilakukan kepada karyawan. Uysal (2012) mengemukakan jika 2 aturan terpenting dari HRM adalah seleksi dan pelatihan. Guest dan Conway (2011) juga mengemukakan jika praktik HRM yang baik akan meningkatkan hasil kinerja dari suatu organisasi.

Tabouli (2016) meneliti dampak HRM practices terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi pada sektor perbankan di Libya. Hasil

terpenting dari penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara HRM practices (salah satu bentuknya adalah pelatihan) dan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediator. Aidogan dan Arslan (2020) melakukan penelitian menggunakan metode survey kepada 104 pekerja di Perusahaan Maritime International. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara *HRM Practices*, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Di Indonesia sendiri, Hadjri dkk., (2019) juga melakukan penelitian di mana hasil yang diperoleh adalah *Islamic Human Resource Management* yang terdiri dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hong dan Kean (2012) melakukan penelitian terhadap 150 pekerja dari 10 Usaha Mikro Kecil Menengah di bidang jasa di Klang Valley Malaysia dan memperoleh hasil yakni adanya hubungan yang positif dan signifikan antara pendekatan pelatihan dan kinerja karyawan. Lebih jauh pelatihan secara informal berkontribusi pada kesuksesan jasa pelayanan ketika ada *moderating effect* dari komitmen organisasi terhadap karyawan

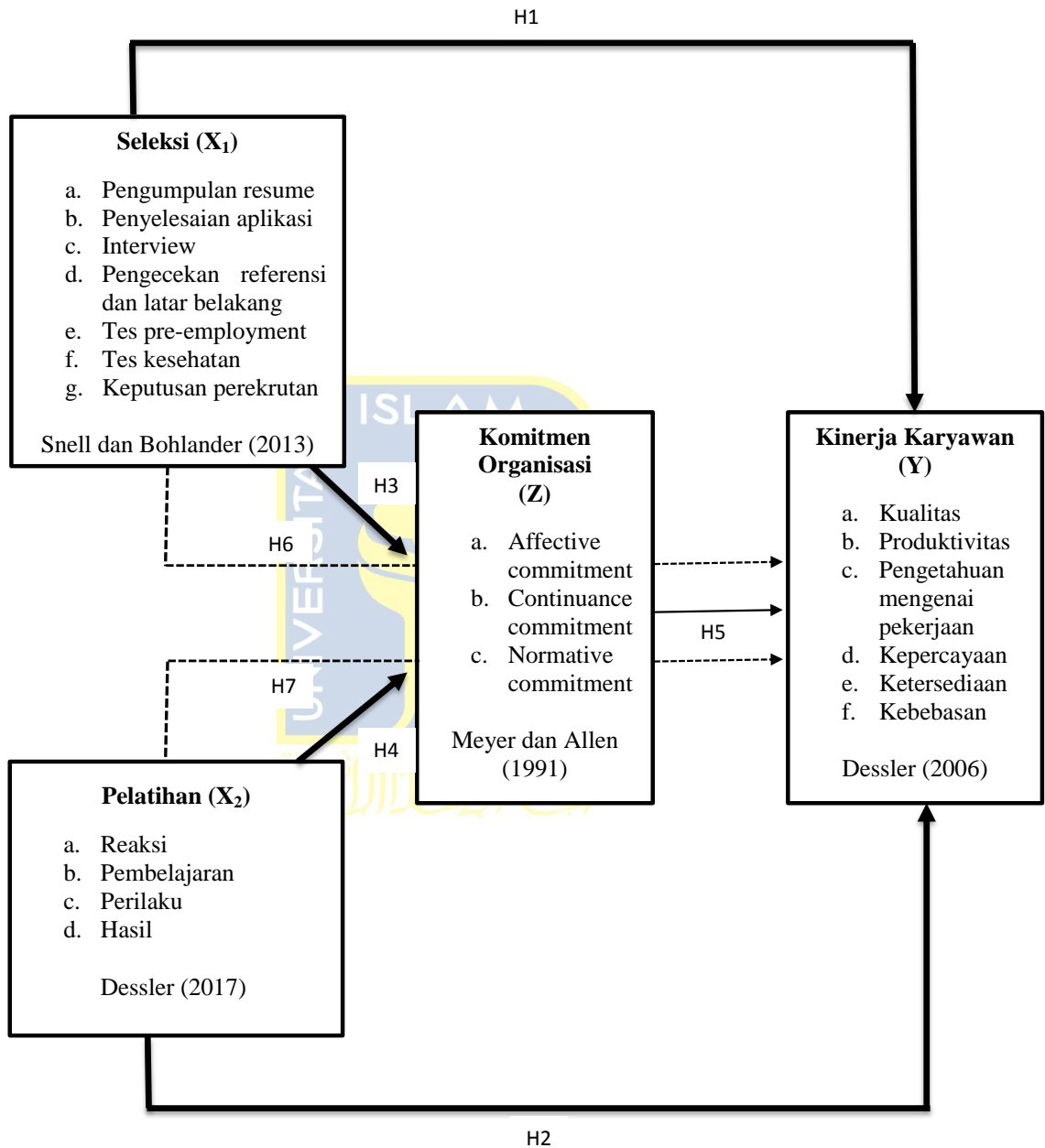
Dari uraian teori dan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Artinya jika pelatihan dilakukan secara optimal maka akan meningkatkan komitmen organisasi yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Dengan demikian, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi



2.4. Kerangka Penelitian



2.5. Hipotesis

H₁: Seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H₂: Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H₃: Seleksi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

H₄: Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

H₅: Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H₆: Seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

H₇: Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi



BAB III

Metodologi Penelitian

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini, menggunakan pendekatan kuantitatif, pendekatan kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivism*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan *instrument* penelitian, analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016:11). Menurut (Creswell, 2008) penelitian kuantitatif merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini diukur biasanya dengan instrumen-instrumen penelitian, sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik. Laporan akhir untuk penelitian ini pada umumnya memiliki struktur yang ketat dan konsisten mulai dari pendahuluan, tinjauan pustaka, landasan teori, metode penelitian, hasil penelitian dan pembahasan.

3.2 Lokasi Penelitian



RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo (Pusat)	Unit Paviliun Abiyasa dan Pusat Geriatric
Jl. Dr. Gumbreg No.1 Purwokerto, Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah, Kode Pos 53146 Email: rsmargono@jatengprov.go.id Telp: (0281)632708 Fax: (0281) 631015	Jl. Dr. Angka No. 1-2 Purwokerto, Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah, Kode Pos 53122 Email: rsmargono@jatengprov.go.id Telp: (0281) 632704 Fax: (0281) 635356

3.2.1. Sejarah dan Profil Perusahaan

RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto merupakan salah satu rumah sakit yang dibangun Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang terletak di kota Purwokerto. RSUD Margono Soekarjo Purwokerto ditujukan untuk pelayanan masyarakat di wilayah Jawa Tengah bagian barat-selatan. Seperti yang terdapat dalam Peraturan Gubernur Nomor 059/76 Tahun 2008 tentang penerapan PPK-BLUD (Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah), tujuan utama dari adanya BLUD adalah untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan masyarakat guna meningkatkan kesejahteraan umum melalui peningkatan derajat kesehatan masyarakat.

RSUD Margono Soekarjo awalnya merupakan Rumah Sakit umum tipe C yang disebut sebagai RSU Purwokerto yang didirikan pada tahun 1917. Kemudian pada tahun 1987 RSU Purwokerto meningkat menjadi kelas B non Pendidikan. Kemudian pada tahun 1990 atas inisiatif Gubernur Jawa Tengah, RSU Purwokerto dikembangkan menjadi RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo yang beralamat di Jl. Gumbreg Purwokerto.

Sesuai Rencana Strategi tahun 2013-2018 RSMS mengembangkan pelayanan unggulan yang terdiri dari Pelayanan Jantung, Pelayanan Onkologi Terpadu, Pelayanan Urologi, Pelayanan Maternal dan Perinatal serta Private Wing. Pelayanan unggulan dikembangkan agar dalam pencapaian Visi dan Misi dapat dilakukan secara bertahap, fokus dan terukur. Sumber Daya Manusia RSMS sejumlah 1706 yang terdiri dari tenaga PNS 790 pegawai dan Non PNS

(Tenaga Kontrak BLUD) sejumlah 916 pegawai. Tenaga Dokter 90 dokter, Tenaga Kesehatan Lain dan Tenaga Administrasi 1619 orang. Kapasitas Tempat Tidur RSMS adalah 731 dengan komposisi Klas III (325), Klas II (96), Klas I (127), Utama (24), VIP (89), HCU (18), ICU (16), ICCU (8) NICU (28).

3.2.2 Visi, Misi dan Motto Perusahaan

Visi

"Prima Dalam Pelayanan Sub Spesialistik & Pendidikan Profesi"

Misi

1. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan rujukan sub spesialistik;
2. Menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat di bidang kesehatan;
3. Mengembangkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui peningkatan profesionalisme dan kesejahteraan;
4. Mengembangkan sarana dan prasarana yang unggul, tepat dan aman;
5. Mengembangkan sistem manajemen yang handal, transparan, akuntabel, efektif & efisien.

Motto

"Melayani Dengan Sepenuh Hati"

3.3. Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:64). Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, di antaranya adalah:

1. Variabel Bebas / Independent Variable (Variabel X)

Sugiyono (2016:61) menyebutkan bahwa variabel ini memiliki nama lain bahasa ilmiah dengan variabel *stimulus, predictor, antecedent*. Variabel independen adalah variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independen adalah seleksi (X_1), pelatihan (X_2).

2. Variabel Terikat / Dependent Variable (Variabel Y)

Sugiyono (2016 :61) menyebutkan bahwa variabel dependen sering disebut dengan variabel *output, kriteria, atau konsekuen*. Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (independen). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y).

3. Variabel Intervening

Menurut Sugiyono (2016 : 63), variabel intervening ialah variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang juga menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antara variabel independen

dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah komitmen organisasi (Z).

3.4. Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Definisi operasional atau operasionalisasi dilakukan dengan melihat dimensi, aspek atau properti yang dilambangkan dengan konsep (Sekaran dan Bougie, 2013:200).

3.4.1. Seleksi

Menurut Snell dan Bohlander (2013:224) seleksi ialah proses memilih beberapa individu yang relevan dengan kualifikasi yang dicari oleh organisasi untuk sebuah perusahaan.

Snell dan Bohlander (2013:224) merumuskan beberapa tahapan dari proses seleksi yang dimulai dengan pengumpulan ringkasan dari para pelamar, dilanjutkan dengan melengkapi berkas-berkas yang masih kurang, tahapan selanjutnya yaitu bagaimana para pelamar yang telah melengkapi berkas untuk di interview pada tahap pertama serta dilanjutkan dengan cek referensi yang dimiliki dari para pelamar, setelah itu dilanjutkan dengan test pre-employment dan test kesehatan, dan tahapan terakhir yaitu keputusan apakah pelamar yang telah lolos pada tahapan sebelumnya layak bekerja atau tidak.

Langkah-langkah dalam proses seleksi menurut Snell dan Bohlander (2013:224) meliputi:

- a. Pengumpulan resume
- b. Penyelesaian aplikasi
- c. Interview
- d. Pengecekan referensi dan latar belakang
- e. Tes pre-employment
- f. Tes kesehatan
- g. Keputusan perekrutan

3.4.2. Pelatihan

Pelatihan menurut Dessler (2015:271) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Terdapat beberapa indikator mengenai efektivitas pelatihan dan pengembangan menurut Dessler (2015:297), yaitu:

- a. Reaksi, yaitu asumsi perusahaan terhadap reaksi dari karyawan selama pelatihan.
- b. Pembelajaran, berupa kesesuaian pembelajaran, prinsip, dan keterampilan yang didapatkan saat pelatihan.
- c. Perilaku, berfokus pada perubahan perilaku karyawan yang diinginkan oleh perusahaan.
- d. Hasil, yaitu kesesuaian hasil akhir dengan tujuan dari perusahaan.

3.4.3. Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Adapun komponen yang dipakai dalam mengukur komitmen organisasi merangkum teori Meyer dan Allen (1991) diukur dengan komitmen afektif (*Affective Commitment*) meliputi keadaan emosional dari karyawan untuk menggabungkan diri, menyesuaikan diri dan berbaur dalam organisasi. Dengan kata lain, karyawan yang berada pada organisasi karena karyawan tersebut menginginkannya.

3.4.4. Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2015), kinerja merupakan prestasi kerja yang memiliki keterikatan terhadap kontribusi yang diberikan karyawan sejalan dengan pencapaian kerja.

Adapun indikator yang digunakan untuk penelitian ini merujuk pada pengukuran kinerja menurut Dessler (2015) sebagai berikut:

- Kualitas menunjukkan akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.
 - a. Kemampuan memenuhi target yang ditetapkan
 - b. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan
 - c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan

- d. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan
- Produktivitas merupakan kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
 - a. Kesesuaian hasil pekerjaan dengan target yang ditetapkan
 - b. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan
 - c. Kemampuan menyelesaikan kerja lembur
 - d. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan
- Pengetahuan mengenai pekerjaan. Keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan.
 - a. Kepemilikan informasi untuk menyelesaikan pekerjaan
 - b. Kemampuan memahami tugas yang diberikan
 - c. Adanya pelatihan secara rutin yang diberikan organisasi kepada karyawan
- Kepercayaan. Tingkat di mana karyawan dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan.
 - a. Kepercayaan atasan kepada bawahan
 - b. Tanggung jawab atas pekerjaan yang dilaksanakan
 - c. Ketepatan dalam bekerja
- Ketersediaan merupakan tingkat di mana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.

- a. Ketepatan kehadiran
- b. Ketepatan waktu pulang kerja
- c. Ketepatan penggunaan waktu istirahat
- Kebebasan. Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.
 - a. Kebebasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
 - b. Kebebasan karyawan dalam berpendapat

3.5. Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1. Populasi

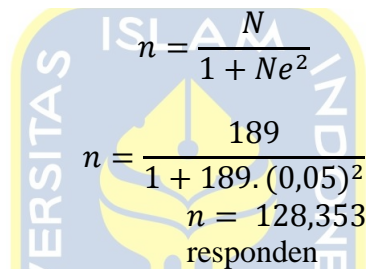
Population (populasi) yaitu keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang ingin peneliti investigasi (Uma Sekaran, 2003). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Populasi bukan hanya orang tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek yang diteliti. Dalam penelitian ini, populasinya mencakup seluruh karyawan non medis di RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto yang berjumlah 189.

3.5.2. Sampel

Sample (sampel) adalah subset atau subkelompok populasi (Uma Sekaran, 2003). Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin

mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif atau mewakili (Sugiyono, 2016). Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampling.

Adapun perhitungan jumlah sample dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin yang dijabarkan sebagai berikut:



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

$$n = \frac{189}{1 + 189 \cdot (0,05)^2}$$

$n = 128,3531$ dibulatkan menjadi 129 responden

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 129 pegawai tetap non medis di RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto.

Divisi	Jumlah Pekerja	Sampel	Persentase
ADMISI	1	1	1%
IBS 1	1	1	1%
IBS 2	1	1	1%
ICPH	12	8	6%
IGD	6	4	3%
IHD	2	1	1%
INS. FARMASI	6	4	3%
INS. GIZI	7	5	4%
INS. KENDARAAN	5	3	3%
INS. SARANA	11	8	6%
INST. LABORATORIUM TERPADU	8	5	4%
IPJ	3	2	2%
IRI / ICU 2	1	1	1%
IRJA 1	14	10	7%

IRJA 2	2	1	1%
IRM	1	1	1%
KA/KENDARAAN	1	1	1%
KEUANGAN	13	9	7%
MONEV	10	7	5%
ORPEG	3	2	2%
REKMED	30	20	16%
RT	4	3	2%
RUWAT ADENIUM 2	1	1	1%
RUWAT ADENIUM 4	1	1	1%
RUWAT ANYELIR	1	1	1%
RUWAT ASOKA & R. TRANSIT	1	1	1%
RUWAT ASTER	2	1	1%
RUWAT BUGENVIL & ISOLASI	2	1	1%
RUWAT CEMPAKA	1	1	1%
RUWAT CENDANA	1	1	1%
RUWAT DAHLIA	2	1	1%
RUWAT EDELWEIS	2	1	1%
RUWAT FLAMBOYAN	2	1	1%
RUWAT HCU 1	1	1	1%
RUWAT HCU 2	2	1	1%
RUWAT KEMUNING	1	1	1%
RUWAT KENANGA	1	1	1%
RUWAT MAWAR	2	1	1%
RUWAT MELATI	2	1	1%
RUWAT SERUNI	2	1	1%
RUWAT SR. 1	2	1	1%
RUWAT TERATAI	2	1	1%
RUWAT VK	3	2	2%
SATPAM	3	2	2%
TU	9	6	5%
ULP	1	1	1%
JUMLAH	189	129	100%

3.5.3. Teknik Pengambilan Sampling

Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Sugiyono, 2016). Teknik

sampling yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah Stratified Random Sampling. Stratified Random Sampling yaitu teknik yang digunakan apabila populasi memiliki anggota atau unsur yang berstrata secara proporsional. Populasi akan dibagi menjadi beberapa strata dan akan dipilih sampel dari tiap strata. Peneliti mengambil jumlah sampel yang merupakan bagian dari jumlah populasi yang ada di RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo. Adapun perhitungan jumlah sample dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin yang dijabarkan sebagai berikut:

$$n = \frac{189}{1 + 189 \cdot (0,05)^2}$$

$n = 128,3531$ dibulatkan menjadi 129 responden

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh hasil jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 129 karyawan di RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo.

3.6. Jenis Data

3.6.1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2016) Data Primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini yang merupakan data primer ialah identitas sosial dan identifikasi responden yang berisi data responden yang berhubungan dengan identitas dan keadaan sosial seperti: usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan masa kerja dari karyawan RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto.

3.6.2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2016) Data Sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, seperti melalui perantara orang lain, atau dengan dokumen. Data sekunder pada penelitian yang akan dilakukan ini data sekunder yang dibutuhkan, yaitu: dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian digunakan sebagai data pendukung penelitian dan terkait dengan variabel yang akan diteliti.

3.7. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data ialah menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2016). Pengumpulan data dari penelitian ini bersumber dari hasil kuesioner pada karyawan RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto. Selain itu, penelitian ini menggunakan Skala Likert untuk pengukuran variabelnya. Menurut Sugiyono (2016:93), Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Untuk analisis kuantitatif, gradasi tersebut dapat diberikan skor yang dapat ditunjukkan sebagai berikut:

- a. SS = Sangat setuju (5)
- b. S = Setuju (4)
- c. N = Ragu-ragu (3)

d. TS = Tidak setuju (2)

e. STS = Sangat tidak setuju (1)

3.8. Uji Instrumen

3.8.1. Uji Validitas

Uji Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dilaporkan oleh peneliti (Sugiyono, 2016). Instrumen dinyatakan valid jika r hitung $>$ r tabel. Rumus pearson product moment digunakan dalam menguji validitas kuesioner sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$
$$r_{xyz} = \frac{n\sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}\{n\sum z^2 - (\sum z)^2\}}}$$

Keterangan:

R_{xyz} = koefisien korelasi

X = skor yang ada dibutir item

Y = total skor

N = jumlah subyek

$\sum X$ = jumlah skor X

$\sum Y$ = jumlah skor Y

$\sum Z$ = jumlah skor Z

3.8.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan bahwa suatu instrumen dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data karena dianggap konstan dalam menghasilkan data yang relatif jika memiliki nilai Alpha Cronbach lebih dari 0,6.

Adapun rumus dari Alpha Cronbach adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{1 - \sum S_b^2}{S_t^2} \right]$$

Keterangan:

R_{11} = Reliabilitas instrument

K = Jumlah item pertanyaan yang diuji

S_t^2 = Deviasi standar total

$\sum S_b^2$ = Jumlah deviasi standar butir

3.9. Metode Analisis Data

Setelah data-data terkumpul, langkah berikutnya adalah menganalisis data. Berikut adalah analisis data yang digunakan oleh penulis:

3.9.1. Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif, di mana karakteristik penelitian, responden yang diteliti, serta data yang dikumpulkan dideskripsikan dengan analisis tertentu.

3.9.2. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Menurut Ghozali (2008) dalam Haryono (2017) SEM adalah gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (*factorial analysis*) yang dikembangkan dalam psikologi dan psikometri

serta model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) yang dikembangkan dalam ekonometrika. *Structural Equation Modeling* (SEM) merupakan teknik analisis data untuk menjelaskan secara menyeluruh hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian. SEM mengakomodasi kerumitan secara simultan. Yang dimaksudkan dengan model yang rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen yang dijelaskan oleh satu atau beberapa variabel independen dan di mana sebuah variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan lainnya.

3.9.3. *Partial Least Square* (PLS)

Haryono (2017) menyatakan kemungkinan adanya landasan teori yang lemah antar variabel yang dihipotesiskan di mana ukuran sampelnya cukup besar. Namun tidak jarang pula ditemukan hubungan di antara variabel yang sangat kompleks tetapi ukuran sampel data kecil. *Partial Least Square* (PLS) dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Dalam uji analisis, PLS menggunakan dua evaluasi yaitu model pengukuran: (1) *Outer Model* untuk menguji validitas dan reliabilitas, (2) *Inner Model* untuk menguji kausalitas (pengujian hipotesis untuk menguji dengan model prediksi).

1. **Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Outer Model (*outer relation* atau *measurement model*) adalah penjelasan cara setiap blok item berhubungan dengan variabel latennya.

Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian dalam mengukur ketepatan pengukuran (Abdillah, 2009). Sedangkan konsistensi alat ukur diukur menggunakan uji validitas, baik dalam mengukur suatu konsep atau konsistensi responden dalam menjawab pernyataan yang diajukan dalam kuesioner atau instrumen penelitian.

Model pengukuran (*outer model*) dapat dijelaskan dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composit Reliability* adalah sebagai berikut:

a. *Convergent validity*

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. *Loading factor* menjadi indikator dalam menentukan nilai ideal dari pengujian *convergent validity*. Nilai ini menunjukkan persentase konstruk maupun menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017). Nilai *loading factor* ≥ 0.7 adalah nilai ideal yang diartikan dengan kevalidan indikator dalam mengukur konstruk yang dibuat. Nilai *loading factor* ≥ 0.5 juga masih diterima untuk penelitian empiris.

b. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran refleksif dapat dihitung berdasarkan nilai *cross loading* dari variabel indikator terhadap masing-masing variabel laten. Jika korelasi antara variabel

laten dengan setiap indikatornya (variabel indikator) lebih besar dari pada korelasi dengan variabel laten lainnya, maka variabel laten tersebut dapat dikatakan memprediksi indikatornya lebih baik daripada variabel laten lainnya.

Nilai *square root of average variance extracted* (AVE) menjadi dasar perbandingan untuk menghitung *discriminant validity*. Apabila nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ lebih tinggi dari pada nilai korelasi di antara variabel laten, maka *discriminant validity* dapat dianggap tercapai. *Discriminant validity* dapat dikatakan tercapai apabila nilai AVE lebih besar dari 0.5.

c. *Composit Reliability*

Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan item refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Berkaitan dengan konsistensi internal, *Composite Reliability* (CR) lebih baik dibandingkan *Cronbach's Alpha* karena CR mengasumsikan perbedaan *boot* dari setiap indikator. *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir lebih rendah dibandingkan *Composite Reliability*.

Interpretasi *Composite Reliability* sama dengan *Cronbach's Alpha*. Nilai batas $\geq 0,7$ dapat diterima dan nilai $\geq 0,8$ sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari convergent validity adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifes yang dapat

dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifest terhadap konstruk latennya.

d. *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

Penggunaan dimensi pada beberapa variabel menjadikan penelitian ini termasuk ke dalam model dua jenjang (*second order*). Dalam PLS, pengujian *second order* konstruk akan melalui dua jenjang, pertama analisis dilakukan dari konstruk laten dimensi ke indikator-indikatornya dan kedua, analisis dari konstruk laten dimensinya.

Proses dan tahapan pada pengujian konstruk multidimensional (*second order*) yang bersifat reflektif dalam PLS sama dengan konstruk unidimensional (*first order*). Pada tahap menggambar model penelitian, seluruh indikator yang ada didimensi konstruk ditarik semuanya ke konstruk di *higher order*. Jika pada pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity* (proses algoritma) terdapat indikator disalah satu konstruk (apakah indikator yang di *higher order* atau yang ada didimensi konstruk) harus dihapus karena skor *loading*-nya rendah maka indikator tersebut harus dibuang di kedua jenjang (di *higher order* dan didimensi konstruk) (Jogiyanto, 2011). Pada tahap bootstrapping, nilai tabel *path coefficient* menunjukkan tingkat signifikansi dari masing-

masing indikator konstruk (dimensi) terhadap variabel latennya dengan ketentuan nilai t-statistika > 1.96 (Ghozali dan Latan, 2015).

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner Model atau inner relation adalah spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian.

a. *R-Square* (R^2)

Pengujian *R-squared* (R^2) merupakan cara untuk mengukur tingkat *Goodness of Fit* (GOF) suatu model struktural. Nilai *R-squared* (R^2) mengukur seberapa besar pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Chin (1998) mengindikasikan model dalam kategori baik dengan hasil R^2 sebesar 0,67. Hasil R^2 sebesar 0,33 mengindikasikan bahwa model dikategorikan moderat, sedangkan kategori lemah ada pada hasil R^2 sebesar $< 0,33$.

b. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

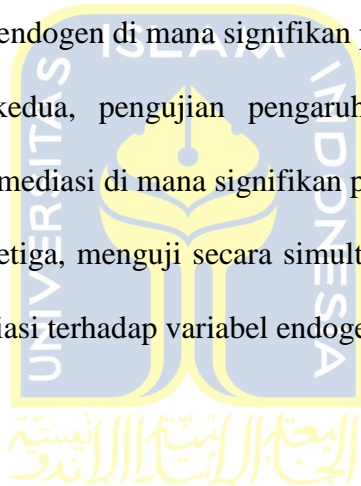
Prosedur *bootstrap*, yang berkaitan pada penilaian signifikansi pengaruh antar variabel, menggunakan seluruh sampel asli dalam melakukan resampling. Hair, *et al* dalam Ghazali dan Latan (2015) menyarankan number of *bootstrap samples* sebesar 5000 di mana jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun, beberapa literatur menganggap number of *bootstrap samples* sebesar 200-1000 sudah cukup dalam mengoreksi *standar error estimate*

PLS (Ghozali dan Latan, 2015). Dalam *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*) *t-values* sebesar 1.65 (*significance level* = 10%), 1.96 (*significance level* = 5%) dan 2.58 (*significance level* = 1%).

3. Analisis SEM Dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dilakukan dengan analisis PLS dengan prosedur (Ghozali dan Latan, 2015):

- a. Model pertama, pengujian pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen di mana signifikan pada t -statistik $> 1,96$
- b. Model kedua, pengujian pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi di mana signifikan pada t -statistik $> 1,96$
- c. Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.



BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan hasil penelitian mengenai pengaruh seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto. Dalam penelitian ini data diperoleh dari penyebaran daftar pertanyaan kepada 130 responden. Analisis data dan pembahasan hasil penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.1 Karakteristik Responden Penelitian

Analisis ini untuk memberikan gambaran responden, apakah dengan karakteristik diri yang berbeda-beda mempunyai penilaian yang sama ataukah tidak. Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	57	43.8
	Perempuan	73	56.2
	Total	130	100
Usia	21 tahun - 30 tahun	34	26.2
	31 tahun - 40 tahun	39	30
	41 tahun - 50 tahun	25	19.2
	> 50 tahun	32	24.6
	Total	130	100
Pendidikan Terakhir	SMP	2	1.5
	SMA	44	33.8
	Diploma (D1/D2/D3)	53	40.8
	Sarjana (S1)	29	22.3
	Pascasarjana (S2)	2	1.5
	Total	130	100

Lama Kerja	< 5 tahun	25	19.2
	5 - 10 tahun	30	23.1
	11 - 15 tahun	23	17.7
	> 15 tahun	52	40
	Total	130	100

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas diketahui bahwa jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 130 responden yang mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 73 orang (56.2%) sedangkan untuk jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 57 orang (43.8%). Begitu pula dengan usia responden mayoritas berusia 31 tahun – 40 tahun dengan jumlah responden sebanyak 39 orang (30%), diikuti usia 21 tahun – 30 tahun dengan jumlah responden sebanyak 34 orang (26.2%), kemudian usia >50 tahun dengan jumlah responden sebanyak 32 orang (24.6%), dan jumlah terendah pada responden yang berusia 41 tahun – 50 tahun. Responden berdasarkan Pendidikan terakhir mayoritas Diploma (D1/D2/D3) dengan jumlah responden sebanyak 53 orang (40.8%), diikuti dengan responden yang berpendidikan SMA sebanyak 44 orang (33.8%), kemudian jenjang pendidikan sarjana dengan jumlah responden sebanyak 29 orang (22.3%) dan tingkat pendidikan yang memiliki jumlah responden terendah adalah SMP dan Pascasarjana (S2) masing-masing sebanyak 2 orang (1.5%). Terakhir Karakteristik berdasarkan lama bekerja responden, mayoritas responden bekerja selama >15 tahun dengan jumlah responden sebanyak 52 orang (40%), diikuti dengan responden yang bekerja selama 5-10 tahun dengan jumlah sebanyak 30 orang (23.1%), kemudian bekerja selama < 5 tahun dengan jumlah responden sebanyak

25 orang (19.2%) dan terakhir responden bekerja selama 11-15 tahun dengan jumlah responden sebanyak 23 orang (17.7%).

4.2 Deskripsi Data Variabel Penelitian

Deskripsi jawaban responden digunakan untuk mengetahui tanggapan yang diberikan oleh responden terhadap variabel kompetensi pola bakat, efikasi diri, kepuasan kerja, dan kinerja. Rekapitulasi jawaban dari responden yang didapatkan dari data yang sudah dikumpulkan kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah: 1

Skor penilaian tertinggi adalah: 5

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1 = 1.00 – 1.80 = Sangat Tidak Setuju

2 = 1.81 – 2.60 = Tidak Setuju

3 = 2.61 – 3.40 = Netral

4 = 3.41 – 4.20 = Setuju

5 = 4.21 – 5.00 = Sangat Setuju

4.2.1. Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Seleksi

Hasil penilaian responden terhadap variabel seleksi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.2 Deskriptif Seleksi

No	Butir Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
1	Seleksi karyawan didasarkan atas kebutuhan dari instansi.	4.42	Sangat Setuju
2	Seleksi karyawan dilihat dari tingkat atau jenjang pendidikan terakhir.	4.32	Sangat Setuju
3	Tes seleksi penerimaan karyawan sudah sesuai dengan standar yang berlaku.	4.30	Sangat Setuju
4	Kriteria calon karyawan yang dipilih sesuai dengan analisis jabatan yang ditetapkan oleh instansi.	4.24	Sangat Setuju
5	Seleksi calon karyawan dibutuhkan untuk meminimalisir risiko kerja yang akan berdampak pada instansi, pribadi itu sendiri dan orang lain.	4.31	Sangat Setuju
Rata-rata total		4.32	Sangat Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.2 menunjukkan penilaian responden terhadap variabel Seleksi memiliki nilai rata-rata sebesar 4.32, yang masuk dalam kriteria Sangat Setuju. Nilai tertinggi terdapat pada pernyataan “Seleksi karyawan didasarkan atas kebutuhan dari instansi” sebesar 4.42 termasuk dalam kriteria Sangat Setuju, Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada pernyataan “Kriteria calon karyawan yang dipilih sesuai dengan analisis jabatan yang ditetapkan oleh instansi” sebesar 4.24 termasuk dalam kriteria Sangat Setuju.

4.2.2. Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Pelatihan

Hasil penilaian responden terhadap variabel pelatihan dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 4.3 Deskriptif Pelatihan

No	Butir Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
Reaksi			
1	Susunan materi dalam pelatihan yang telah diberikan sesuai dengan SOP.	4.25	Sangat Setuju
2	Tentor atau instruktur sangat jelas dalam menyampaikan pelatihan.	4.14	Setuju
3	Menurut saya waktu yang diberikan dalam pelatihan sudah cukup untuk mencapai tujuan pelatihan.	4.00	Setuju
4	Materi yang disampaikan sangat jelas, sistematis dan berguna untuk meningkatkan kemampuan.	4.07	Setuju
5	Kelengkapan fasilitas pelatihan seperti audio sistem, meja, kursi dan lain-lain mendukung kelancaran kegiatan pelatihan	4.19	Setuju
Learning			
1	Kemampuan saya meningkat setelah mengikuti pelatihan.	4.17	Setuju
2	Pemahaman saya terhadap SOP kerja meningkat setelah pelatihan.	4.21	Sangat Setuju
3	Pelatihan ini mengembangkan pemahaman dan kemampuan saya dalam bidang pekerjaan saya.	4.28	Sangat Setuju
4	Setelah mengikuti pelatihan saya lebih memahami prinsip-prinsip kerja.	4.25	Sangat Setuju
5	Saya termotivasi untuk bersikap lebih cermat dalam mengambil tindakan setelah mengikuti pelatihan.	4.28	Sangat Setuju

Perilaku			
1	Saya dapat berperilaku ramah dan sopan santun setelah mengikuti pelatihan.	4.20	Setuju
2	Saya memiliki sikap atau rasa kompetitif agresif pada diri saya setelah melakukan pelatihan.	3.95	Setuju
3	Saya menjadi pribadi yang konsisten dalam pengambilan keputusan dan tindakan sesuai dengan dasar dan arahan yang benar.	4.14	Setuju
4	Saya selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku.	4.32	Sangat Setuju
5	Saya memiliki inisiatif pekerjaan yang tinggi dan membuat saran-saran yang berharga.	4.05	Setuju
Hasil			
1	Saya dapat melaksanakan pekerjaan atau profesi secara professional.	4.23	Sangat Setuju
2	Saya mampu bersikap sopan santun dan memiliki etos kerja tinggi.	4.25	Sangat Setuju
3	Saya merasa menjadi pribadi yang mampu mengelola pekerjaan saya secara baik setelah mengikuti pelatihan.	4.18	Setuju
4	Saya selalu melaksanakan pekerjaan tepat waktu dan efisien.	4.18	Setuju
5	Saya dapat menangani dan menyelesaikan tugas profesi saya dengan baik setelah pelatihan.	4.22	Sangat Setuju
Rata-rata total		4.18	Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.3 menunjukkan penilaian responden terhadap variabel Pelatihan memiliki nilai rata-rata sebesar 4.18, yang masuk dalam kriteria Setuju. Nilai tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur

yang berlaku” sebesar 4.32 termasuk dalam kriteria Sangat Setuju, Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada pernyataan “Saya memiliki sikap atau rasa kompetitif agresif pada diri saya setelah melakukan pelatihan” sebesar 3.95 termasuk dalam kriteria Setuju.

4.2.3. Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi

Hasil penilaian responden terhadap variabel komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 4.4 Deskriptif Komitmen Organisasi

No	Butir Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
1	Saya senang menjadi anggota/karyawan di RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto.	4.57	Sangat Setuju
2	Saya merasa senang dan suka rela dalam melakukan segala pekerjaan.	4.34	Sangat Setuju
3	Saya senang diberikan tanggung jawab dalam pekerjaan saya.	4.32	Sangat Setuju
4	Saya merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri	4.49	Sangat Setuju
5	Saya merasa seperti bagian dari keluarga di organisasi ini	4.37	Sangat Setuju
6	Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini	4.32	Sangat Setuju
7	Organisasi ini memiliki arti pribadi yang sangat besar bagi saya	4.41	Sangat Setuju
8	Saya merasakan memiliki rasa yang kuat terhadap organisasi ini	4.32	Sangat Setuju
Rata-rata total		4,39	Sangat Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.4 menunjukkan penilaian responden terhadap variabel komitmen organisasi mempunyai nilai rata-rata sebesar 4.39, yang masuk dalam kriteria Sangat Setuju. Nilai tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya senang menjadi anggota/karyawan di RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto” sebesar 4.57 termasuk dalam kriteria Sangat Setuju, Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada pernyataan “Saya senang diberikan tanggung jawab dalam pekerjaan saya”, “Saya membutuhkan pekerjaan ini karena saya tertarik dan sesuai dengan kemampuan profesi saya” dan “Saya ingin melanjutkan hubungan kerja dengan RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto” masing-masing sebesar 4.32 termasuk dalam kriteria Sangat Setuju.

4.2.4. Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Hasil penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 4.5 Deskriptif Kinerja Karyawan

No	Butir Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
Kualitas			
1	Saya selalu mengerjakan pekerjaan berdasarkan standar mutu yang berlaku.	4.25	Sangat Setuju
2	Saya teliti dan berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan.	4.22	Sangat Setuju
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan.	4.21	Sangat Setuju
4	Saya selalu bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh instansi.	4.25	Sangat Setuju
Produktivitas			
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai target yang ditetapkan oleh instansi.	4.11	Setuju
2	Saya selalu menggunakan waktu secara efisien dalam bekerja.	4.23	Sangat Setuju
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lembur jika dibutuhkan dan dipercayakan terhadap saya.	4.14	Setuju
4	Saya selalu aktif bekerja tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan.	4.18	Setuju
Pengetahuan mengenai pekerjaan			
1	Saya memiliki pengetahuan dalam bidang pekerjaan saya.	4.22	Sangat Setuju
2	Saya memahami tugas saya dalam bidang pekerjaan pekerjaan saya.	4.25	Sangat Setuju
3	Saya memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.	4.25	Sangat Setuju
4	Saya bersikap profesional dalam menyelesaikan pekerjaan dan memegang tegas kode etik profesi saya.	4.28	Sangat Setuju

Keterpercayaan			
1	Saya dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan.	4.25	Sangat Setuju
2	Saya dapat memegang amanah terhadap tanggung jawab saya.	4.28	Sangat Setuju
3	Saya bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan kepada saya.	4.28	Sangat Setuju
Ketersediaan			
1	Saya datang tepat waktu.	4.30	Sangat Setuju
2	Saya pulang tepat waktu.	4.11	Setuju
3	Saya menggunakan waktu istirahat atau jam makan siang dengan tepat.	4.04	Setuju
4	Saya selalu siap sedia sewaktu-waktu saya dibutuhkan secara tiba-tiba.	4.06	Setuju
Kebebasan			
1	Saya memiliki kebebasan menyampaikan pendapat.	4.07	Setuju
2	Saya memiliki kebebasan berpendapat disertai dengan dasar yang jelas.	4.16	Setuju
3	Saya memiliki kebebasan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang merupakan tanggung jawab saya.	4.04	Setuju
4	Saya memiliki kebebasan dalam bertukar shift (jam kerja) dengan karyawan lain bila sudah waktunya.	3.76	Setuju
Rata-rata total		4.17	Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5 menunjukkan penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata sebesar 4.17, di mana masuk dalam kriteria Setuju. Nilai tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya datang tepat waktu” sebesar 4.30 termasuk dalam kriteria Sangat Setuju, Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada pernyataan “Saya memiliki kebebasan dalam bertukar shift

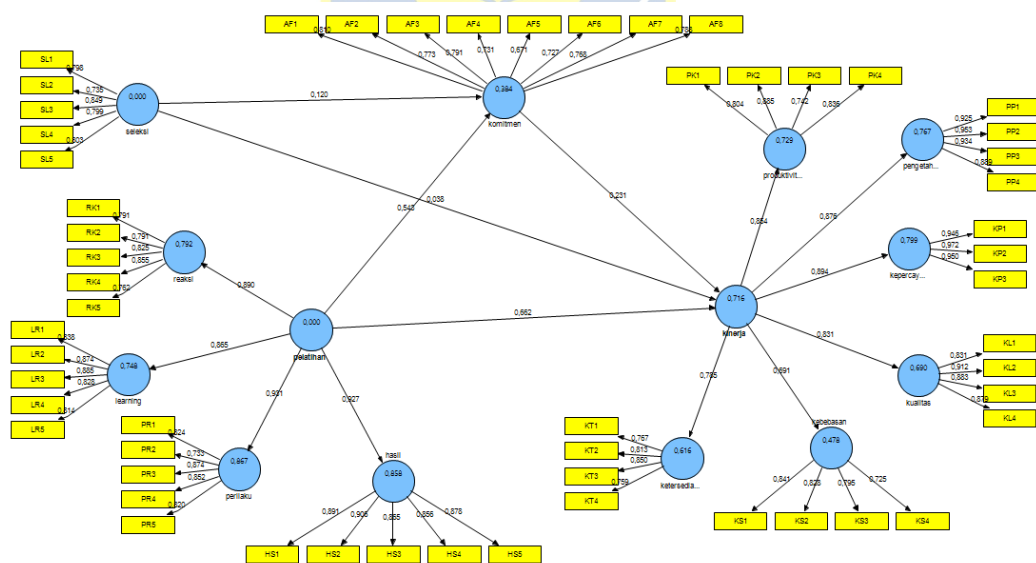
(jam kerja) dengan karyawan lain bila sudah waktunya” sebesar 3.76 termasuk dalam kriteria Setuju.

4.3 Analisis Kuantitatif

Alat untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan Smart PLS Versi 3.0. *Partial Least Square* adalah metode alternative berbasis *variance* dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang tidak perlu memakai banyak asumsi.

4.3.1 Pengukuran Model (*Outer Model*)

Pada pengukuran model menunjukkan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian valid dan reliabel atau tidak, kemudian untuk hasil pengujian pada *path diagram* model penelitian, adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Model Awal Path Diagram

Sumber: Data primer diolah, 2020

Pada Gambar 4.1, konstruk seleksi diukur dengan dengan 5 item, pelatihan diukur dengan 4 indikator 20 item, komitmen organisasi dengan 3

indikator 9 item dan konstruk terakhir adalah kinerja karyawan yang diukur dengan 6 indikator 23 item.

4.3.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Laten

Pengujian ini digunakan untuk menilai outer model yang meliputi *convergent validity* (diukur dari nilai *outer loading*), *discriminant validity* (diukur dengan *cross loading*) dan *composite reliability* atau CR untuk mengukur tingkat reliabilitas.

1. *Convergent Validity*

Convergent validity dapat diukur dengan menggunakan parameter *outer loading* dan AVE (*Average Variance Extracted*). Menurut Ghozali dan Latan (2015) ukuran refleksi individual dikatakan berkorelasi apabila nilai korelasi di atas 0,7.

Tabel 4.6 Hasil Uji *Convergent Validity* – *Outer Loading* Seleksi

Konstruk	Dimensi	Butiran Soal	Nilai <i>Loading</i>	Kriteria	Keterangan
Seleksi	-	SL1	0.796	> 0.7	Valid
		SL2	0.735	> 0.7	Valid
		SL3	0.849	> 0.7	Valid
		SL4	0.799	> 0.7	Valid
		SL5	0.803	> 0.7	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui bahwa nilai *loading* faktor variabel Seleksi >0.7 pada semua butir soal, maka tidak ada yang dikeluarkan yang dikeluarkan.

Tabel 4.7 Hasil Uji *Convergent Validity* – *Outer Loading* Pelatihan

Konstruk	Dimensi	Butiran Soal	Nilai <i>Loading</i>	Kriteria	Keterangan
Pelatihan	Reaksi	RK1	0.791	> 0.7	Valid
		RK2	0.791	> 0.7	Valid
		RK3	0.825	> 0.7	Valid
		RK4	0.855	> 0.7	Valid
		RK5	0.762	> 0.7	Valid
	<i>Learning</i>	LR1	0.838	> 0.7	Valid
		LR2	0.874	> 0.7	Valid
		LR3	0.885	> 0.7	Valid
		LR4	0.828	> 0.7	Valid
		LR5	0.814	> 0.7	Valid
	Perilaku	PR1	0.824	> 0.7	Valid
		PR2	0.733	> 0.7	Valid
		PR3	0.874	> 0.7	Valid
		PR4	0.852	> 0.7	Valid
		PR5	0.820	> 0.7	Valid
	Hasil	HS1	0.891	> 0.7	Valid
		HS2	0.906	> 0.7	Valid
		HS3	0.865	> 0.7	Valid
		HS4	0.856	> 0.7	Valid
		HS5	0.878	> 0.7	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui bahwa nilai *loading* faktor variabel pelatihan >0.7 pada semua butir soal, maka tidak ada yang dikeluarkan yang dikeluarkan.

Tabel 4.8 Hasil Uji *Convergent Validity* – *Outer Loading* Komitmen Organisasi

Konstruk	Butiran Soal	Nilai <i>Loading</i>	Kriteria	Keterangan
Komitmen Organisasi	AF1	0.810	> 0.7	Valid
	AF2	0.773	> 0.7	Valid
	AF3	0.791	> 0.7	Valid
	AF4	0.731	> 0.7	Valid
	AF5	0.671	> 0.7	Valid
	AF6	0.727	> 0.7	Valid
	AF7	0.768	> 0.7	Valid
	AF8	0.788	> 0.7	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai *loading* faktor variabel Komitmen organisasi >0.7 pada semua butir soal, maka tidak ada yang dikeluarkan yang dikeluarkan.

Tabel 4.9 Uji *Convergent Validity* – *Outer Loading* Konstruk Kinerja Karyawan

Konstruk	Dimensi	Butiran Soal	Nilai <i>Loading</i>	Kriteria	Keterangan
Kinerja Karyawan	Kualitas	KL1	0.831	> 0.7	Valid
		KL2	0.912	> 0.7	Valid
		KL3	0.883	> 0.7	Valid
		KL4	0.879	> 0.7	Valid
	Produktivitas	PK1	0.804	> 0.7	Valid
		PK2	0.885	> 0.7	Valid
		PK3	0.742	> 0.7	Valid
		PK4	0.836	> 0.7	Valid
	Pengetahuan mengenai pekerjaan	PP1	0.925	> 0.7	Valid
		PP2	0.953	> 0.7	Valid
		PP3	0.934	> 0.7	Valid
		PP4	0.889	> 0.7	Valid
	Kepercayaan	KP1	0.946	> 0.7	Valid
		KP2	0.972	> 0.7	Valid
		KP3	0.950	> 0.7	Valid

	Ketersediaan	KT1	0.767	> 0.7	Valid
		KT2	0.813	> 0.7	Valid
		KT3	0.850	> 0.7	Valid
		KT4	0.759	> 0.7	Valid
	Kebebasan	KS1	0.841	> 0.7	Valid
		KS2	0.828	> 0.7	Valid
		KS3	0.795	> 0.7	Valid
		KS4	0.725	> 0.7	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa nilai *loading* faktor variabel kinerja karyawan >0.7 pada semua butir soal, maka tidak ada yang dikeluarkan yang dikeluarkan. Berdasarkan nilai *loading* yang ada pada Tabel dan Gambar di atas, seluruh item memiliki nilai *loading* di atas 0.7 yang mengindikasikan bahwa pada tahap pengujian ini semua item dari variabel penelitian sudah valid dan telah memenuhi *convergent validity*.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant validity* dapat dilihat dari nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Untuk standar yang digunakan untuk *cross loading* yaitu haruslah lebih besar dari 0,5 atau bisa juga dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Apabila nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4.10 Discriminant Validity – Cross Loading

Item	Seleksi	Pelatihan	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
SL1	0,797992	0,456102	0,392679	0,42323
SL2	0,734343	0,403837	0,243828	0,326841
SL3	0,848874	0,506313	0,299739	0,429514
SL4	0,798594	0,481564	0,357935	0,426783
SL5	0,804349	0,407643	0,304438	0,424025
RK1	0,512914	0,709613	0,440232	0,637308
RK2	0,472849	0,649978	0,351705	0,609999
RK3	0,383159	0,733495	0,323589	0,562626
RK4	0,425817	0,804414	0,397599	0,64644
RK5	0,407425	0,672399	0,367554	0,51156
LR1	0,409036	0,683719	0,485007	0,513387
LR2	0,426583	0,745786	0,461273	0,531683
LR3	0,475591	0,77738	0,519277	0,568693
LR4	0,53348	0,746543	0,540909	0,576935
LR5	0,528576	0,70828	0,570789	0,647918
PR1	0,359903	0,743546	0,385322	0,570771
PR2	0,340569	0,638287	0,400706	0,508069
PR3	0,388384	0,815882	0,412656	0,621319
PR4	0,434581	0,823163	0,511138	0,69908
PR5	0,331962	0,787106	0,46725	0,61646
HS1	0,55177	0,826181	0,511873	0,757797
HS2	0,476529	0,809648	0,449233	0,721908
HS3	0,387005	0,864069	0,503847	0,691868
HS4	0,363743	0,761816	0,468003	0,722164
HS5	0,401076	0,804365	0,502995	0,722115
AF1	0,222844	0,407967	0,830791	0,407867
AF2	0,309214	0,45495	0,758039	0,425256
AF3	0,348188	0,454404	0,768544	0,554643
CN1	0,504157	0,570084	0,689546	0,601163
CN2	0,374531	0,434866	0,632839	0,472637
CN3	0,261533	0,486302	0,704269	0,487819
NR1	0,188915	0,413843	0,809701	0,440062
NR2	0,303099	0,432093	0,834788	0,49494
NR3	0,287814	0,467556	0,810004	0,498586
KL1	0,40278	0,438706	0,598771	0,701291
KL2	0,319557	0,529959	0,470982	0,745456

KL3	0,284278	0,533134	0,417026	0,731932
KL4	0,369516	0,559133	0,523884	0,734089
PK1	0,279178	0,545657	0,345272	0,659993
PK2	0,325192	0,527605	0,48629	0,745246
PK3	0,328529	0,463509	0,541538	0,627228
PK4	0,191341	0,571062	0,547475	0,753023
PP1	0,499706	0,673679	0,471978	0,761848
PP2	0,562339	0,699979	0,531505	0,831572
PP3	0,483572	0,736208	0,511151	0,81496
PP4	0,600946	0,735972	0,544242	0,828568
KP1	0,494147	0,742397	0,51386	0,84623
KP2	0,460466	0,744585	0,526477	0,85994
KP3	0,439274	0,748628	0,538014	0,858163
KT1	0,318864	0,628243	0,348806	0,705682
KT2	0,265453	0,423817	0,292465	0,598961
KT3	0,251274	0,597737	0,423572	0,663835
KT4	0,328446	0,542886	0,507306	0,593248
KS1	0,252748	0,423916	0,31594	0,527947
KS2	0,343785	0,447038	0,380458	0,611553
KS3	0,31227	0,582384	0,265415	0,586714
KS4	0,040466	0,397062	0,192195	0,57252

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan pada Tabel 4.10 nilai *cross loading* pada masing-masing item memiliki nilai $>0,5$ dan pada masing-masing item memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibanding dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Maka, dengan ini menunjukkan bahwa setiap variabel manifest dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item valid.

3. Uji Reliabilitas dengan Composite Reliability

Kriteria reliabilitas dapat dilihat dari nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel. Nilai batas untuk tingkat reliabilitas di atas 0,7. Berikut adalah hasil uji reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil uji Reliabilitas – Composite Reliability

Variabel	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Seleksi	0,857007	0,897218	0,636291	Reliabel
Pelatihan	0,960401	0,964027	0,574268	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,894304	0,915279	0,575304	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,953555	0,958287	0,506132	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2020

Hasil analisis uji reliabilitas menginformasikan bahwa keseluruhan variabel memenuhi *Cronbach'Alpha* di atas 0,7 sudah memenuhi kriteria reliabel dan layak untuk digunakan dalam penelitian selanjutnya. Berdasarkan hasil di atas, baik *convergent validity*, *discriminant validity* dan uji reliabilitas dengan *composite reliability* yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa item pernyataan sebagai pengukur variabel merupakan pengukur yang valid dan juga reliabel.

4.3.3 Inner Model

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien path atau *t-values* tiap path untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Kemudian pada penelitian ini dilakukan dua tahap perhitungan data, yaitu dengan proses algoritma untuk memperoleh skor laten variabel *second order*, kemudian dilakukan proses *bootstrapping* antar variabel laten variabel *second order*.

4.3.4 Nilai *R-Square*

Analisis *R-Square* menunjukkan besarnya pengaruh dari variabel eksogen dengan variabel endogennya. Berikut akan dijelaskan besarnya *R-Square* pada hubungan antara konstruk penelitian yang ditunjukkan pada Tabel berikut:

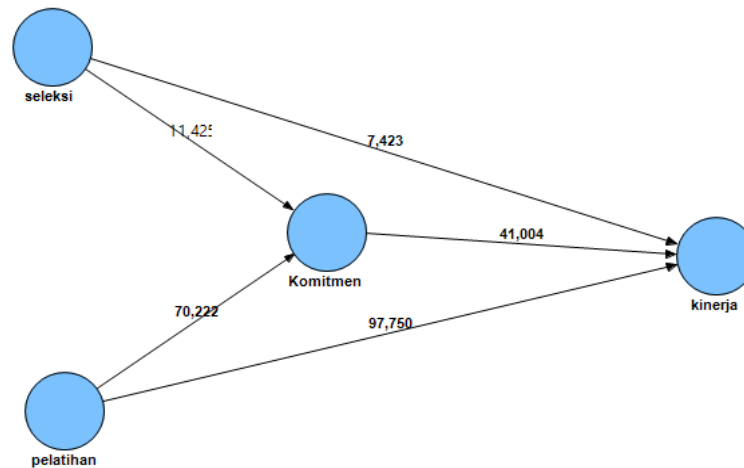
Tabel 4.12
Nilai R² Variabel Endogen

Konstruk	R Square
Komitmen Organisasi	0.367
Kinerja Karyawan	0.714

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa model pengaruh seleksi dan pelatihan terhadap komitmen organisasi memberikan nilai sebesar 0.367, mengindikasikan bahwa variabilitas konstruk komitmen organisasi yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk seleksi dan pelatihan adalah sebesar 36.7% di mana sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Sementara model pengaruh seleksi, pelatihan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memberikan nilai sebesar 0.714, mengindikasikan bahwa variabilitas konstruk seleksi, pelatihan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 71.4%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel di luar penelitian ini.

4.3.5. Pengujian Hipotesis



Gambar 4.2 Hasil Uji Hipotesis

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan pada Gambar 4.2 di atas dapat dijelaskan hasil pengujian model struktural sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Pengujian Model Struktural

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))
Seleksi -> Kinerja Karyawan	0.038	0.039	0.015	0.029	2,565
Pelatihan -> Kinerja Karyawan	0.661	0.660	0.026	0.019	34,651
Seleksi -> Komitmen Organisasi	0.120	0.121	0.029	0.029	4,097
Pelatihan -> Komitmen Organisasi	0.543	0.544	0.026	0.026	21,035
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.230	0.230	0.016	0.016	13,998

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan pada Tabel 4.13, penentuan hipotesis diterima atau ditolak dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis Pertama

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.13 diperoleh nilai *original sampel* sebesar 0.038. Nilai ini mengindikasikan bahwa pengaruh seleksi terhadap kinerja bersifat positif, yang artinya semakin tinggi nilai seleksi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Nilai standar deviasi sebesar 0,015 dan nilai standar eror sebesar 0,029 lebih kecil dari nilai *original sampel*. Nilai ini mengindikasikan bahwa data tersebut cenderung homogen. Sedangkan nilai T-statistic sebesar 2,565. Dikarenakan nilai $t_{\text{statistic}} >$ nilai t_{tabel} atau $(2,565 > 1.96)$, maka dapat diartikan bahwa seleksi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis pertama yang menyatakan seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

2. Pengujian Hipotesis Kedua

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.13 diperoleh nilai *original sampel* sebesar 0.661. Nilai ini mengindikasikan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja bersifat positif, yang artinya semakin baik pelatihan karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Nilai standar deviasi sebesar 0,026 dan nilai standar eror sebesar 0,019 lebih kecil dari nilai *original sampel*. Nilai ini mengindikasikan bahwa data tersebut cenderung homogen. Sedangkan nilai t statistik sebesar 34,651. Dikarenakan nilai $t_{\text{statistic}} >$ nilai t_{tabel} atau $(34,651 > 1.96)$, maka dapat diartikan bahwa pelatihan

memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis kedua yang menyatakan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.13 diperoleh nilai *original sampel* sebesar 0.120. Nilai ini mengindikasikan bahwa pengaruh seleksi terhadap komitmen organisasi bersifat positif, yang artinya semakin tinggi nilai seleksi maka akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Nilai standar deviasi sebesar 0,029 dan nilai standar eror sebesar 0,029 lebih kecil dari nilai *original sampel*. Nilai ini mengindikasikan bahwa data tersebut cenderung homogen. Sedangkan nilai t statistik sebesar 4,097. Dikarenakan nilai $t_{statistic} > \text{nilai } t_{tabel}$ atau $(4,097 > 1,96)$, maka dapat diartikan bahwa seleksi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan seleksi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi **terbukti**.

4. Pengujian Hipotesis Keempat

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.13 diperoleh nilai *original sampel* sebesar 0.543. Nilai ini mengindikasikan bahwa pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi bersifat positif, yang artinya semakin tinggi nilai pelatihan maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Nilai standar deviasi sebesar 0,026 dan nilai standar eror sebesar 0,008 lebih kecil dari nilai *original sampel*. Nilai ini mengindikasikan bahwa data tersebut cenderung homogen. Sedangkan nilai t statistik sebesar 21,035.

Dikarenakan nilai $t_{\text{statistic}} >$ nilai t_{tabel} atau $(21,035 > 1,96)$, maka dapat diartikan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap pelatihan, sehingga hipotesis keempat yang menyatakan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi **terbukti**.

5. Pengujian Hipotesis Kelima

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.13 diperoleh nilai *original sampel* sebesar 0.230. Nilai ini mengindikasikan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja bersifat positif, yang artinya semakin tinggi nilai komitmen organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Nilai standar deviasi sebesar 0,016 dan nilai standar eror sebesar 0,016 lebih kecil dari nilai *original sampel*. Nilai ini mengindikasikan bahwa data tersebut cenderung homogen. Sedangkan nilai t statistik sebesar 13,998. Dikarenakan nilai $t_{\text{statistic}} >$ nilai t_{tabel} atau $(13,998 > 1,96)$, maka dapat diartikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis kelima yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

4.3.6 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut ditampilkan hasil rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian:

Tabel 4.14 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H1: Terdapat pengaruh signifikan seleksi terhadap kinerja karyawan	Diterima
H2: Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan	Diterima
H3: Terdapat pengaruh signifikan seleksi terhadap komitmen organisasi	Diterima
H4: Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap komitmen organisasi	Diterima
H5: Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2020

4.4 Pembahasan

1. Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa seleksi berpengaruh signifikan ($2,565 > 1.96$) terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa proses seleksi yang baik terhadap calon karyawan, akan berpengaruh terhadap perekrutan karyawan dengan kinerja yang baik. Dengan demikian, hal tersebut akan berpengaruh terhadap kualitas dan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian Kepha dkk., (2014), bahwa seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Suatu

hal yang mendukung hasil tersebut yaitu seleksi merupakan suatu hal penting dalam penentuan kualitas sumber daya manusia, namun terdapat perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian Kepha dkk., (2012), yaitu penelitian dilakukan terhadap para pekerja di Kenya. Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya bahwa Gaza Jouda dkk., (2016), menyatakan jika seleksi berhubungan positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan kajian penelitian terdahulu, maka hipotesis dapat diterima. Dengan demikian dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal itu dikarenakan seleksi dilakukan untuk melihat kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Seleksi tidak hanya dilakukan terhadap calon karyawan baru, namun juga pada karyawan lama yang akan naik jabatan. Dengan demikian akan didapatkan karyawan dengan kinerja baik serta bertanggung jawab, untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa pelatihan berpengaruh ($34,651 > 1.96$) terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dikatakan bahwa dengan pelatihan yang baik maka akan menciptakan suatu karyawan dengan kinerja yang baik. Hal tersebut terjadi karena dengan mengikuti suatu pelatihan, maka kemampuan karyawan akan meningkat, dengan demikian hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Aboyassin dan Sultan (2017), bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, yaitu pada penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di Hotel Bintang Lima. Namun, persamaan antara kedua penelitian ini yaitu variabel yang digunakan. Hasil penelitian tersebut didukung juga oleh penelitian sebelumnya, bahwa pelatihan memberikan kontribusi besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan faktor lain seperti motivasi, teknologi, manajemen, dan perilaku kerja (Khan, 2012).

Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena tujuan pelatihan yaitu untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja pelatihan diharapkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dapat lebih terasah dan mampu meningkatkan kualitas sebuah organisasi (Handoko, 2014).

Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian dan penelitian terdahulu maka hipotesis dapat diterima, yaitu pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan pelatihan yang secara periode dan optimal kepada karyawan, diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Dengan meningkatnya kinerja karyawan, maka tujuan perusahaan akan mudah tercapai.

3. Pengaruh Seleksi terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa seleksi berpengaruh ($4,097 > 1.96$) terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dikatakan bahwa karyawan yang telah lulus seleksi, secara tidak langsung akan bekerja secara optimal dan memiliki komitmen untuk memajukan perusahaan, serta mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Lamba dan Choudhary (2013), yang mengatakan bahwa praktik seleksi memengaruhi komitmen organisasi karyawan. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh hasil penelitian KOC dkk., (2014) bahwa hubungan positif antara praktik HRM (rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan manfaat, penilaian kinerja) dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan kajian penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis dapat diterima. Dengan demikian dapat diketahui bahwa proses seleksi dapat menyeleksi para karyawan dengan kriteria perusahaan, salah satunya yaitu yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan. Apabila seorang karyawan memiliki komitmen yang baik terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik dan bersikap loyal terhadap perusahaan.

4. Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa pelatihan berpengaruh ($21,035 > 1.96$) terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dikatakan bahwa dengan program pelatihan karyawan yang diberikan kepada setiap karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa perusahaan memiliki rasa peduli terhadap karyawan tersebut. Dengan merasakan hal tersebut, maka karyawan merasa diperhatikan, maka hal tersebut akan berpengaruh pada rasa setia dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dengan demikian, ilmu dan keterampilan yang didapatkan setelah pelatihan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan serta perusahaan.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian Bashir dan Long (2015), yang menyatakan bahwa terdapat adanya hubungan yang signifikan dan positif antara variabel terkait pelatihan (ketersediaan pelatihan, motivasi untuk belajar, dukungan rekan kerja untuk pelatihan, dukungan penyelia untuk pelatihan dan manfaat pelatihan) dengan komponen komitmen. Persamaan antara kedua penelitian yaitu pada variabel penelitian, namun terdapat perbedaan antara kedua penelitian ini yaitu, pada penelitian sebelumnya dilakukan terhadap staff akademik di Malaysia. Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan Nkosi (2015), yang juga meneliti efek dari pelatihan terhadap komitmen organisasi. Penelitian dilakukan di Afrika Selatan dan diperoleh hasil berupa adanya hubungan yang signifikan antara pelatihan terhadap komitmen organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (1991) pelatihan didefinisikan sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Organisasi harus mengetahui bagaimana cara untuk memperlakukan dan meningkatkan kemampuan nilai yang dimiliki oleh karyawan agar nantinya karyawan memiliki komitmen yang tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap pekerjaannya akan memberikan kinerja dengan sebaik dan semaksimal mungkin (Hafiz AZ, 2017). Oleh karena itu, berdasarkan hasil penelitian tersebut maka pelatihan perlu diberikan kepada karyawan, baik itu karyawan baru maupun karyawan lama.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh ($13,998 > 1.96$) terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, maka seorang karyawan tersebut akan bekerja dengan baik dan memiliki kinerja yang optimal. Sehingga, hal tersebut akan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan tujuan dari perusahaan.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari Zefeiti dan Mohamad (2017), penelitian tersebut dilakukan pada sampel sebanyak 335 manajer tingkat menengah dari organisasi layanan publik di Oman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua subskala komitmen organisasi

(afektif, normatif, dan keberlanjutan) memiliki dampak signifikan pada dimensi kinerja, kinerja kontekstual dan tugas. Sesuai dengan hasil penelitian tersebut, maka hasil penelitian Hafiz AZ (2017) mengatakan bahwa komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan berhubungan positif dengan kinerja karyawan secara terpisah dan bersama-sama.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis dapat diterima. Dengan demikian, adanya pengaruh antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan bekerja sebaik mungkin, sehingga kinerja karyawan akan baik dan semaksimal mungkin. Oleh karena itu, karyawan yang berkomitmen tinggi merupakan karyawan yang sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan, karena akan berdampak positif bagi perusahaan.

6. Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang melalui komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa karyawan yang telah diseleksi dengan baik, merupakan karyawan yang telah memenuhi aspek-aspek perusahaan. Aspek-aspek tersebut salah satunya yaitu karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Dengan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut tentu memiliki kinerja dan keterampilan yang baik serta bersikap loyal kepada perusahaan.

Dengan demikian, karyawan tersebut akan senang hati membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tabouli dkk., (2016), yang mengatakan bahwa terdapat hubungan positif antara HRM dan kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan hasil adanya pengaruh positif tidak langsung ke HRM melalui komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, bahwa kinerja karyawan secara tidak langsung dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Dengan demikian, pada proses seleksi akan dicari dan ditetapkan seorang karyawan dengan kualitas kinerja yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan dan memiliki kinerja yang baik.

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aidogan dan Arslan (2020), yang dilakukan terhadap 104 pekerja di Perusahaan Maritime International. Berdasarkan hasil penelitiannya yaitu adanya pengaruh signifikan antara HRM Practices, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seleksi, kinerja karyawan dan komitmen karyawan memiliki hubungan satu sama lain. Berdasarkan hasil penelitian dan penelitian terdahulu, maka hipotesis diterima.

7. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil tersebut, maka diketahui bahwa program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan akan menimbulkan suatu perasaan loyal kepada karyawan. Hal tersebut karena, karyawan merasa dirinya diperhatikan oleh perusahaan dengan cara memberikan pelatihan untuk menambah kemampuan dan keterampilan. Dengan semakin meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan menyebabkan kinerja karyawan akan meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tabouli dkk., (2016), bahwa terdapat hubungan positif antara HRM dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga memberikan hasil bahwa ada pengaruh positif tidak langsung ke HRM melalui komitmen organisasi. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hadjri (2019), yang dilakukan terhadap 136 pegawai bank syariah di Sumatera Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis dapat diterima, yaitu pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Dengan demikian pihak perusahaan harus melakukan evaluasi dan pelatihan terhadap karyawan, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dengan karyawan

yang berkompetensi baik serta memiliki loyalitas yang tinggi, maka akan memudahkan bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

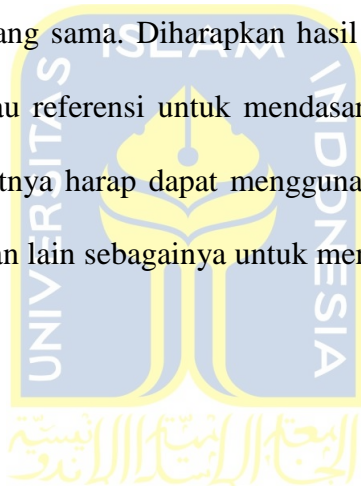
Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan seperti yang telah dirangkum di bawah ini:

1. Seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3. Seleksi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
4. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
5. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6. Seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi
7. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

5.2 Saran

1. Saran terhadap RSUD. Prof. Margono Soekarjo Purwokerto (RSMS):
Peneliti menyarankan kepada pihak RSMS untuk tetap melakukan seleksi terhadap calon karyawan baru maupun karyawan lama, dengan tujuan untuk menjaga kualitas pelayanan di RSMS dapat optimal dan memperoleh kepuasan dari masyarakat. Selain itu, pelatihan sebaiknya diberikan secara bergiliran dan periode, untuk menumbuhkan dan mempertahankan komitmen karyawan terhadap RSMS serta meningkatkan kemampuan serta keterampilan dari karyawan.

2. Saran terhadap karyawan RSUD. Prof. Margono Soekarjo Purwokerto (RSMS): saran peneliti kepada setiap karyawan RSMS, yaitu untuk tetap menjaga komitmen terhadap organisasi, rajin mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh RSMS serta tetap memiliki kinerja yang optimal, sehingga RSMS dapat menjadi suatu sarana pelayanan kesehatan terpercaya dan memiliki citra baik di mata masyarakat.
3. Saran terhadap peneliti selanjutnya: saran peneliti terhadap peneliti selanjutnya, yaitu jika peneliti selanjutnya ingin melakukan penelitian dengan tema yang sama. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan suatu acuan atau referensi untuk mendasari penelitian selanjutnya. Bagi peneliti selanjutnya harap dapat menggunakan variabel lain seperti usia, lama bekerja dan lain sebagainya untuk memperkaya studi di bidang studi ini.



Daftar Pustaka

- Abdillah, Willy., dan Hartono, Jogyanto. 2009. Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Edisi 1. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Aboyassin, Naser, A. & Sultan, Mustafa, A, F. 2017. "The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan." *International Journal of Business Administration*, Vol. 8, No. 5, PP. 46-56.
- Agyei, Issac T. & Christopher, O'Brien. 2016. "Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance: Insight from The Public Basic Education Sector." *International Journal of Management Research & Review*, vol 6, issue 3.
- Aidogan Agin & Arslan, Ozkan. 2020. "HRM Practices and Organizational Commitment Link: Maritime Scope." *International Journal of Organizational Analysis* 1934-8835.
- Al Zefeiti S M B & Mohamad N A. 2017. "The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance." *International Review of Management and Marketing*, vol 7, no 2.
- Alamri, Mohammed, S. & Al-Duhaim. 2017. "Employees Perception of Training and Its Relationship with Organizational Commitment among the Employees Working at Saudi Industrial Development Fund." *International Journal of Business Administration*, vol 8, no 2.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. 1991. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Allen, N.J. dan J.P. Meyer. 1991. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational." *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1- 18.
- Amstrong & Stephen Taylor. 2014. "*Human Resources Practice (13th ed.)*." British Library Cataloguing-in-publication Data.
- Aydoğan, E. and Arslan, Ö. 2020. HRM practices and organizational commitment link: maritime scope. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Bader Yousef Obeidat, Masa'deh & Ayman Bahjat Abdallah. 2014. "The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach." *International journal of business administration*, Vol 9, No 3.
- Basri, A. F. M., & Rivai, V. 2005. Performance appraisal. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Bulut, Cagri & Culha, Osman. 2010. "The effects of organizational training on organizational commitment." *International Journal of Training and Development* 14:4.
- Chin, W. W. 1998. *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research*, 295, 336
- Creswell, John W. 2008. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Newbury Park: Sage Publications.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (D. Angelia, Penerj., 14th ed)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Esmael Tabouli, Nasser Ahmaad Habtoor, & Nashief. 2016. "The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variabel." *Asian Social Science; Vol. 12, No. 9*.
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip.
- Guest, D. & Conway, N. 2011. "The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective". *The International Journal of Human Resource Management*, 22:8, 1686-1702.
- Hadjri, Muhammad Ichsan, dkk. 2019. "Islamic Human Resource Management, Organizational Commitment and Employee Performance: A Case Study on Sharia Bank in South Sumatera." *International Review of Management and Marketing*, Vol. 9 (1), PP. 123-128.
- Hafiz AZ. 2017. "Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahor." *Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol 7, No 2.
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia, Edisi Kedua*. BPFE, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartono, Jogiyanto. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. BPFE. Yogyakarta.
- Haryono, Siswoyo. 2017. *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. Luxima Metro Media.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Ivancevich, Konopaske, dan Matteson. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Gina Gania, Penerj. 7th ed, Jakarta: Erlangga.
- Jouda, Akram Ali, dkk. 2016. "The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine." *International Review of Management and Marketing*, vol 6(4), pp 1080-1088.

- Kepha, Ombu., Mukulu, Elegwa, & Waititu, G. A., 2014. "The Influence of Recruitment and Selection on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya." *International Journal of Science and Research*, vol 3(5), pp 132-138.
- Khan, M. R., dkk. 2010. "The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance." *European Journal of Social Sciences*, vol 15 (3), pp 292-298.
- Khan, Muhammad. 2012. "The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees." *Business Review*, vol 7(2), pp 84-95.
- KoC, M., Cavus, M. F. & Saracoglu, T. 2014. Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *Human Resource Management Academic Research Society, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 4(9), 178-190.
- Kum, Franklin Dang, dkk. 2014. "The Impact Of Training And Development On Employee Performance: A Case Study Of Escon Consulting." *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, vol 3(3), pp 72-105.
- Lamba, Shruti, & Choudary, Nirmala. 2013. "Impact Of HRM Practices On Organizational Commitment Of Employees." *International Journal of Advancements in Research & Technology*, vol 2, pp 407.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Andi offset
- Mangkunegara, A. A. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Memari N, Mahdieh O & Marnani, A, B. 2013. "The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance: A study of Meli Bank." *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol 5, no 5.
- Messmer, M. & Bogardus, A. M. 2007. *Human Resource Management*. Amazon Business
- Moehariono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Revisi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Murat, Mustafa Fedai & Turgay. 2014. "Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol 4, No 9.
- Nourudden Bashir & Choi Sang Long. 2015. "The relationship between training and organizational commitment among academicians in Malaysia." *Journal of Management Development*, Vol 34, No 10.
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

- Sedarmayanti. 2010. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja cetakan kedua*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. 2013. *Research Methods for Business*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business: A Skill Building Aproach*, New York-USA: John Wiley and Sons, Inc
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama*, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Simon MafikaNkosi. 2015. "Effects of training on employee commitment, retention and performance: A case study of a Local Municipality in South Africa", *European Journal of Business and Management*, Vol 7 No 15.
- Snell, S., & Bohlander, G. 2013. *Managing Human Resources (16th ed.)*. South Western: Cengage Learning.
- Sondang P. Siagian. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Sopiah 2008. *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta
- Stride, C., Haynes, C., Borril, C. 2007. Effects of upward feedback on leadership behaviour toward subordinates. *Journal of Management Development*, 47.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesatu*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Teck-Hong, Ten, & Yong-Kean, Lim. 2012. "Organizational Commitment as a Moderator of the Effect of Training on Service Performance: An Empirical Study of Small- to Medium-Sized Enterprises in Malaysia." *International Journal of Management*, Vol. 29, No. 1, PP. 65-76.
- Uysal, H. H. (2012). Evaluation of an In-service Training Program for Primary-school Language Teachers in Turkey. *Australian Journal of Teacher Education*, 37(7).
- Yullyanti, Ellyta. 2009. "Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai." *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, vol 16, no 3.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.
Saudara / saudari

Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi UII yang sedang menyelesaikan tugas akhir, dengan judul **“Pengaruh Seleksi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto”**.

Sehubungan dengan hal tersebut maka saya sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Ibu untuk berkenan meluangkan waktu mengisi kuesioner dalam lembar kuesioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Saya mengharapkan jawaban yang Ibu/Bapak/Sdr berikan nantinya adalah jawaban obyektif agar diperoleh hasil maksimal.

Bapak/Ibu tidak perlu khawatir karena jawaban dari kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya dipergunakan sebatas keperluan penelitian.

Akhir kata, terima kasih atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu sekalian.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Hormat saya,

Penulis

Afifah Aghnia Tara

NIM: 14311078

IDENTITAS RESPONDEN

Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi data di bawah ini dengan cara diberi tanda centang ✓

1. Jenis Kelamin :
 - a. Pria
 - b. Wanita
2. Usia :
 - a. < 20 tahun
 - b. 21 tahun – 30 tahun
 - c. 31 tahun – 40 tahun
 - d. 41 tahun – 50 tahun
 - e. > 50 tahun
3. Pendidikan Terakhir :
 - a. SD
 - b. SMP
 - c. SMA
 - d. Diploma (D1/D2/D3)
 - e. Sarjana (S1)
 - f. Pascasarjana (S2)
 - g. Doktor (S3)
4. Lama Bekerja :
 - a. < 5 tahun
 - b. 5 – 10 tahun
 - c. 10 – 15 tahun
 - d. > 15 tahun

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda ✓ (centang) pada kolom penilaian yang sesuai dengan pilihan anda.

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

- TS = Tidak Setuju (2)
 N = Netral (3)
 S = Setuju (4)
 SS = Sangat Setuju (5)

SELEKSI

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
<i>Reaksi</i>						
1	Seleksi karyawan didasarkan atas kebutuhan dari instansi					
2	Seleksi karyawan dilihat dari tingakat atau jenjang pendidikan terakhir					
3	Tes seleksi penerimaan karyawan sudah sesuai dengan standar yang berlaku					
4	Kriteria calon karyawan yang dipilih sesuai dengan analisis jabatan yang ditetapkan oleh instansi					
5	Seleksi calon karyawan dibutuhkan untuk meminimalisir risiko kerja yang akan berdampak pada instansi, pribadi itu sendiri dan orang lain					

PELATIHAN

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
<i>Reaksi</i>						
1	Susunan materi dalam pelatihan yang telah diberikan sesuai dengan SOP					
2	Tentor atau instruktur sangat jelas dalam menyampaikan pelatihan					
3	Menurut saya waktu yang diberikan dalam pelatihan sudah cukup untuk mencapai tujuan pelatihan					
4	Materi yang disampaikan sangat jelas, sistematis dan berguna untuk meningkatkan kemampuan					
5	Kelengkapan fasilitas pelatihan seperti audio sistem, meja, kursi dan					

	lain-lain mendukung kelancaran kegiatan pelatihan					
<i>Learning</i>						
1	Kemampuan saya meningkat setelah mengikuti pelatihan					
2	Pemahaman saya terhadap SOP kerja meningkat setelah pelatihan					
3	Pelatihan ini mengembangkan pemahaman dan kemampuan saya dalam bidang pekerjaan saya					
4	Setelah mengikuti pelatihan saya lebih memahami prinsip-prinsip kerja					
5	Saya termotivasi untuk bersikap lebih cermat dalam mengambil tindakan setelah mengikuti pelatihan					
<i>Perilaku</i>						
1	Saya dapat berperilaku ramah dan sopan santun setelah mengikuti pelatihan					
2	Saya memiliki sikap atau rasa kompetitif agresif pada diri saya setelah melakukan pelatihan					
3	Saya menjadi pribadi yang konsisten dalam pengambilan keputusan dan tindakan sesuai dengan dasar dan arahan yang benar					
4	Saya selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku					
5	Saya memiliki inisiatif pekerjaan yang tinggi dan membuat saran-saran yang berharga					
<i>Hasil</i>						
1	Saya dapat melaksanakan pekerjaan atau profesi secara profesional					
2	Saya mampu bersikap sopan santun dan memiliki etos kerja tinggi					
3	Saya merasa menjadi pribadi yang mampu mengelola pekerjaan saya secara baik setelah mengikuti pelatihan					

4	Saya selalu melaksanakan pekerjaan tepat waktu dan efisien					
5	Saya dapat menangani dan menyelesaikan tugas profesi saya dengan baik setelah pelatihan					

KOMITMEN ORGANISASI

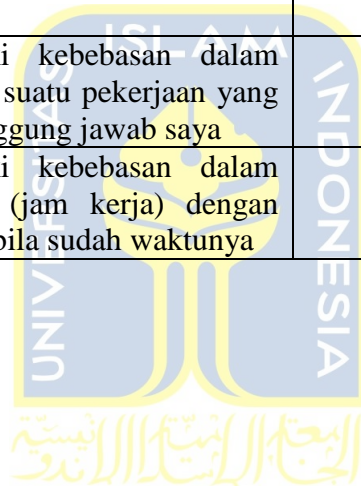
No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
<i>Afektif</i>						
1	Saya senang menjadi anggota/karyawan di RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto.					
2	Saya merasa senang dan suka rela dalam melakukan segala pekerjaan.					
3	Saya senang diberikan tanggung jawab dalam pekerjaan saya.					
4	Saya merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri					
5	Saya merasa seperti bagian dari keluarga di organisasi ini					
6	Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini					
7	Organisasi ini memiliki arti pribadi yang sangat besar bagi saya					
8	Saya merasakan memiliki rasa yang kuat terhadap organisasi ini					

KINERJA KARYAWAN

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
<i>Kualitas</i>						
1	Saya selalu mengerjakan pekerjaan berdasar standar mutu yang berlaku					

2	Saya teliti dan berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan					
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan					
4	Saya selalu bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh instansi					
<i>Produktivitas</i>						
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai target yang ditetapkan oleh instansi					
2	Saya selalu menggunakan waktu secara efisien dalam bekerja					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lembur jika dibutuhkan dan dipercayakan terhadap saya					
4	Saya selalu aktif bekerja tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan					
<i>Pengetahuan mengenai pekerjaan</i>						
1	Saya memiliki pengetahuan dalam bidang pekerjaan saya					
2	Saya memahami tugas saya dalam bidang pekerjaan saya					
3	Saya memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan					
4	Saya bersikap profesional dalam menyelesaikan pekerjaan dan memegang tegus kode etik profesi saya					
<i>Keterpercayaan</i>						
1	Saya dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan					
2	Saya dapat memegang amanah terhadap tanggung jawab saya					
3	Saya bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan kepada saya					
<i>Ketersediaan</i>						

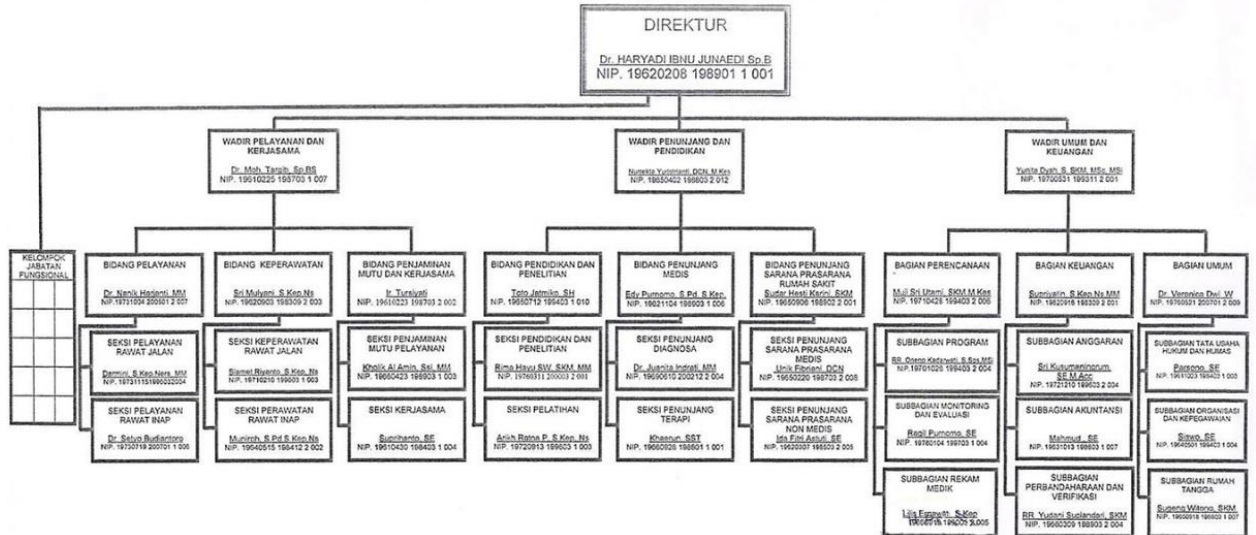
1	Saya datang tepat waktu					
2	Saya pulang tepat waktu					
3	Saya menggunakan waktu istirahat atau jam makan siang dengan tepat					
4	Saya selalu siap sedia sewaktu-waktu saya dibutuhkan secara tiba-tiba					
<i>Kebebasan</i>						
1	Saya memiliki kebebasan menyampaikan pendapat					
2	Saya memiliki kebebasan berpendapat disertai dengan dasar yang jelas					
3	Saya memiliki kebebasan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang merupakan tanggung jawab saya					
4	Saya memiliki kebebasan dalam bertukar shift (jam kerja) dengan karyawan lain bila sudah waktunya					



Lampiran 2

Struktur Organisasi RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo

BAGAN ORGANISASI RSUD PROF. DR. MARGONO SOEKARJO PURWOKERTO



Lampiran 3

Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) PNS RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto Keadaan Januari 2020

1	NAMA	UNIT KERJA	NIP BARU	MEDIS
				PARAMEDIS NON MEDIS
1	2	3	4	39
1	DARMINTO	ADMISI	19651227 200701 1 005	Non Medis
2	ARIF SUTRISNO	IBS 1	19741202 200701 1 010	Non Medis
3	KUSMIYATI	IBS 2	19620419 200701 2 001	Non Medis
4	DWI PURWANTO	ICPH	19650215 198411 1 001	Non Medis
5	PRAWOTO	ICPH	19640609 198503 1 007	Non Medis
6	ROSIDIN	ICPH	19690917 199503 1 003	Non Medis
7	PURWATI	ICPH	19690815 200701 2 023	Non Medis

8	SITI KUSTINI	ICPH	19750901 200701 2 004	Non Medis
9	SUWITO	ICPH	19660309 200701 1 015	Non Medis
10	MARSIYATI	ICPH	19660415 200701 2 014	Non Medis
11	YUNI RUMIYATI	ICPH	19620616 199102 2 001	Non Medis
12	SRI UTAMI	ICPH	19730824 200701 2 004	Non Medis
13	MOH. EDI RIYANTO	ICPH	19650426 201001 1 001	Non Medis
14	EDI WACHJONO	ICPH	19700527 199403 1 003	Non Medis
15	SARYONO	ICPH	19750520 200701 1 012	Non Medis
16	CAHYONO AMIRUDIN, SE	IGD	19741010 200701 1 019	Non Medis
17	ANJAR ASTUTI	IGD	19750216 200801 2 003	Non Medis
18	DJUMILAH	IGD	19690530 200701 2 009	Non Medis
19	SIDIK PURWANTO	IGD	19740215 200701 1 015	Non Medis
20	SOHIDI	IGD	19730316 200701 1 011	Non Medis
21	SODIKIN	IGD	19790709 201001 1 002	Non Medis
22	SODIRIN	IHD	19660808 200701 1 012	Non Medis
23	TARSAN	IHD	19651124 200701 1 010	Non Medis
24	KUSWO	INS. FARMASI	19620625 198503 1 010	Non Medis
25	DARWOCO	INS. FARMASI	19630125 198903 1 006	Non Medis
26	EKO RIYANTI	INS. FARMASI	19660131 198903 2 007	Non Medis
27	SISWORO	INS. FARMASI	19670118 200701 1 010	Non Medis
28	SUTARTO	INS. FARMASI	19620610 198403 1 007	Non Medis
29	WARNI	INS. FARMASI	19620310 198508 2 002	Non Medis

30	RATNO WIBOWO, AMG	INS. GIZI	19670719 198903 1 010	Non Medis
31	INDRI RETNO SAWITRI	INS. GIZI	19780912 200701 2 009	Non Medis
32	ZAENAL MUTAQIN	INS. GIZI	19621028 200701 1 002	Non Medis
33	ASIH AANA RETNOWATI	INS. GIZI	19770802 200701 2 007	Non Medis
34	EKA KURNIAWATI, AMG	INS. GIZI	19870107 201902 2 001	Non Medis
35	UUN SETYATI, AMG	INS. GIZI	19880125 201902 2 004	Non Medis
36	WELAS FITRI SULISTYANINGRUM, A.Md.Gz	INS. GIZI	19940315 201902 2 010	Non Medis
37	EKO LISTIONO	INS. KENDARAAN	19731229 200701 1 005	Non Medis
38	SUTRISNO	INS. KENDARAAN	19800922 201001 1 002	Non Medis
39	SUGENG NUGROHO	INS. KENDARAAN	19760510 200701 1 009	Non Medis
40	SUWORDO	INS. KENDARAAN	19770415 201001 1 003	Non Medis
41	TUKIMAN	INS. KENDARAAN	19770116 200901 1 004	Non Medis
42	SABAR	INS. SARANA	19620527 199003 1 005	Non Medis
43	WIDODO	INS. SARANA	19660806 199003 1 008	Non Medis
44	TRI BUDIARTO, A. Md	INS. SARANA	19721217 200604 1 008	Non Medis
45	TRİYONO SIGIT SUGITO	INS. SARANA	19641217 200604 1 006	Non Medis
46	LA UTJU	INS. SARANA	19710920 200701 1 010	Non Medis
47	R WAHYU SOEDJATMIKO	INS. SARANA	19780528 200701 1 005	Non Medis
48	SUBANDI	INS. SARANA	19730503 200701 1 014	Non Medis
49	WINDIASTUTI	INS. SARANA	19640101 200701 2 017	Non Medis
50	SUHEDI	INS. SARANA	19630208 200701 1 004	Non Medis
51	TEGUH RUSWIADI	INS. SARANA	19660307 200701 1 013	Non Medis

52	BAMBANG TRIYONO	INS. SARANA	19650616 200701 1 006	Non Medis
53	SUGIYANTO	INST. LABORATORIUM TERPADU	19680827 199103 1 014	Non Medis
54	TRI LESTARI,SE	INST. LABORATORIUM TERPADU	19740822 200701 2 012	Non Medis
55	DWIYANINGSIH, SE	INST. LABORATORIUM TERPADU	19750829 200701 2 004	Non Medis
56	TRISNADI	INST. LABORATORIUM TERPADU	19670617 200701 1 013	Non Medis
57	NIRKUMALASARI	INST. LABORATORIUM TERPADU	19770207 200701 2 005	Non Medis
58	DWI MURDIANTO	INST. LABORATORIUM TERPADU	19720307 200701 1 005	Non Medis
59	INNA PUJI AKHIRUWATI	INST. LABORATORIUM TERPADU	19801005 201212 2 002	Non Medis
60	NARWAN	INST. LABORATORIUM TERPADU	19680604 200701 1 022	Non Medis
61	JUSMINO	IPJ	19680806 200604 1 011	Non Medis
62	KUSYADI	IPJ	19650116 200604 1 002	Non Medis
63	ROFIK	IPJ	19710411 200901 1 002	Non Medis
64	DARYANTO	IRI / ICU 2	19660203 200701 1 016	Non Medis
65	SETIAJI, S.H.	IRJA 1	19630619 198503 1 011	Non Medis
66	SRI WINARNI, SSos.	IRJA 1	19751012 199703 2 005	Non Medis
67	SARKIM, S.Sos.	IRJA 1	19680615 199403 1 012	Non Medis
68	TOTO SUHARTO, SE	IRJA 1	19690709 199803 1 005	Non Medis
69	SUWARNI	IRJA 1	19640506 198503 2 010	Non Medis
70	WARSO	IRJA 1	19630508 198803 1 011	Non Medis
71	MURONO	IRJA 1	19640110 198903 1 009	Non Medis
72	SOLIKHIN	IRJA 1	19640315 198903 1 015	Non Medis
73	SUNARTO	IRJA 1	19640120 200701 1 002	Non Medis

74	UNIK ASTUTI ANDAYANI	IRJA 1	19641115 200701 2 007	Non Medis
75	HARTINI	IRJA 1	19630728 199008 2 001	Non Medis
76	AMIN RAHMANTO	IRJA 1	19760221 200801 1 003	Non Medis
77	HAQQI GHOLAN	IRJA 1	19760229 200901 1 003	Non Medis
78	IMRON SUBARI	IRJA 1	19650211 201001 1 001	Non Medis
79	NARTO	IRJA 2	19650303 200701 1 009	Non Medis
80	SUPRAPTO	IRJA 2	19740824 200801 1 005	Non Medis
81	RIRIN RETNO PUDYORINI, A.Md.OT	IRM	19831020 201402 2 001	Non Medis
82	SUGENG, S.Sos.	KA/KENDARAAN	19680720 199303 1 005	Non Medis
83	GATOT TUNGGAL HERWANTO, SE, Akt	KEUANGAN	19830628 201001 1 016	Non Medis
84	WIDYANTO DWI NUGROHO, SE, Akt	KEUANGAN	19771229 201101 1 003	Non Medis
85	KUSHARYANTO	KEUANGAN	19631130 199103 1 003	Non Medis
86	PURWIYANTI WAHYUHIDAYATI, SE	KEUANGAN	19741029 200701 2 009	Non Medis
87	TITIN EKA ROSMAYANA, A.Md	KEUANGAN	19700702 200701 2 007	Non Medis
88	FRISKA DESTHALIA, A.Md	KEUANGAN	19841219 201101 2 008	Non Medis
89	AMIROH, AMD	KEUANGAN	19831104 200903 2 009	Non Medis
90	RUHYATI	KEUANGAN	19780827 200604 2 022	Non Medis
91	MOKH FAUZI	KEUANGAN	19700327 200701 1 010	Non Medis
92	MEI SOETIOWATI	KEUANGAN	19660502 200701 2 016	Non Medis
93	SRI RAHAYU	KEUANGAN	19660714 200701 2 016	Non Medis
94	SUTJIANI SETYANINGSIH	KEUANGAN	19660531 200701 2 002	Non Medis
95	WARSIKUN	KEUANGAN	19700917 200701 1 012	Non Medis

96	DANU PRASETYO, S.Kom	MONEV	19940331 201902 1 003	Non Medis
97	HERU SETIAWAN, S.Kom	MONEV	19900821 201902 1 002	Non Medis
98	MA`RUF NUR KHAFIDZIN, S.Kom	MONEV	19910713 201902 1 004	Non Medis
99	MUHAMMAD MUKHLIS KHOIRUDIN, S.Kom	MONEV	19941008 201902 1 005	Non Medis
100	NUGRAHA TRIAMAJA, S.T	MONEV	19900929 201902 1 004	Non Medis
101	RISKI YOGA KUSUMADYA, S.Kom	MONEV	19920914 201902 1 004	Non Medis
102	TUSIMAH, S.Kom	MONEV	19940514 201902 2 008	Non Medis
103	YANIAR RAHMAH, S.Kom	MONEV	19950112 201902 2 009	Non Medis
104	BEKTI UTAMI, S.Kom	MONEV	19810212 201001 2 006	Non Medis
105	MUHAMAD ISNANTO, S.Kom	MONEV	19810809 201001 1 004	Non Medis
106	SUTARNO,SH	ORPEG	19670724 200701 1 008	Non Medis
107	GALIH MUTIASANTI, S.M.	ORPEG	19950607 201902 2 008	Non Medis
108	HARTANTO	ORPEG	19670904 200801 1 003	Non Medis
109	RR. DEASI INDRAYANI AFFANDI, S.KM	REKMED	19831230 2008012007	Non Medis
110	SATIM	REKMED	19620606 199403 1 006	Non Medis
111	PUTRI DEWI ARYANI, A.Md	REKMED	19870410 201001 2 023	Non Medis
112	ADHA RIFQI FADHILA, A.Md	REKMED	19860815 201101 1 005	Non Medis
113	BAMBANG PRIYANTO	REKMED	19670317 200701 1 008	Non Medis
114	SUDARNO	REKMED	19650909 198403 1 003	Non Medis
115	AGNES SETIYANINGRUM, A.Md.	REKMED	19940808 201902 2 007	Non Medis
116	AHADIA DINI YUNISAR, A.Md	REKMED	19940619 201902 2 007	Non Medis
117	ARGA PUSPITA EVI, A.Md.	REKMED	19921222 201902 2 005	Non Medis

118	FATMAH, A.Md.	REKMED	19960616 201902 2 004	Non Medis
119	FESTY RINDA ISTANTI, A.Md.	REKMED	19910512 201902 2 005	Non Medis
120	INDAH PUTRI KHOIRUNISA, A.Md.RMIK.	REKMED	19971121 201902 2 002	Non Medis
121	IRMA PUSPITASARI, A.Md.	REKMED	19920320 201902 2 007	Non Medis
122	ISNA KHOIRUNNISA, A.Md.	REKMED	19931009 201902 2 006	Non Medis
123	KARTIKA WAHYU WIDYANINGRUM, A.Md.	REKMED	19920328 201902 2 007	Non Medis
124	LAVENIA FISCA ALICIA RIANTI, A.Md.RMIK.	REKMED	19941126 201902 2 009	Non Medis
125	MIZAR ARLIANSAH, A.Md.RMIK.	REKMED	19951016 201902 1 002	Non Medis
126	MONICA RIFKY PUSPITADEWI, A.Md.	REKMED	19950606 201902 2 010	Non Medis
127	NINDITA AGUS INDRIANI, A.Md.	REKMED	19940628 201902 2 007	Non Medis
128	NURMA YULIASTUTI, A.Md.RMIK	REKMED	19950726 201902 2 008	Non Medis
129	OKTAVIANA PRATAMA SIWI, A.Md.	REKMED	19911023 201902 2 010	Non Medis
130	PROBO WIYATNO, A.Md.RMIK	REKMED	19920508 201902 1 004	Non Medis
131	PUTRI RAHMA, A.Md.RMIK.	REKMED	19920905 201902 2 012	Non Medis
132	REZZA ADITIYA PRAYUDHA, A.Md.RMIK.	REKMED	19931222 201902 1 007	Non Medis
133	RISA ANDRIANI, A.Md.RMIK	REKMED	19960604 201902 2 008	Non Medis
134	TANIA EVA MARTARINA , A.Md.Kes.	REKMED	19960322 201902 2 008	Non Medis
135	TRIODA ADKHA WARDANA, AMd.RMIK.	REKMED	19900707 201902 1 004	Non Medis
136	WIDI ASTUTI, A.Md.	REKMED	19941022 201902 2 006	Non Medis
137	KUSNO	REKMED	19720311 200701 1 009	Non Medis

138	BUDIYANTO	REKMED	19660226 201001 1 001	Non Medis
139	SUPRIYONO, SE	RT	19620203 198503 1 014	Non Medis
140	SIGIT TRI WIDODO	RT	19790615 200801 1 010	Non Medis
141	TARMAN	RT	19750718 200801 1 008	Non Medis
142	IKA SURYA NINGRUM, A. Md	RT	19940414 201902 2 013	Non Medis
143	ENDANG BUDI KIRWATININGSIH	RUWAT ADENIUM 2	19641029 200701 2 003	Non Medis
144	TURYATI	RUWAT ADENIUM 4	19690721 199503 2 001	Non Medis
145	KHOTTAH	RUWAT ANYELIR	19661113 200701 2 008	Non Medis
146	SLAMET	RUWAT ASOKA & R. TRANSIT	19620123 200701 1 003	Non Medis
147	SUSWATI	RUWAT ASTER	19660803 199201 2 001	Non Medis
148	SUGIARTI	RUWAT ASTER	19661015 200701 2 014	Non Medis
149	HAMZAH, SE	RUWAT BUGENVIL & ISOLASI	19680114 198903 1 007	Non Medis
150	AIDA RIYANTI	RUWAT BUGENVIL & ISOLASI	19721129 200701 2 003	Non Medis
151	ENI BUDIJATI	RUWAT CEMPAKA	19630115 198903 2 004	Non Medis
152	IDA ROSYIDA, SE	RUWAT CENDANA	19711004 200701 2 008	Non Medis
153	ARIFIN ANWAR	RUWAT DAHLIA	19680428 200701 1 012	Non Medis
154	SUPRIYATI	RUWAT DAHLIA	19700201 200701 2 018	Non Medis
155	SRI RAHADJENG KUSUMANINGDIJAH, SE	RUWAT EDELWEIS	19650703 200701 2 004	Non Medis
156	DJOEHARTONO	RUWAT EDELWEIS	19631102 200701 1 004	Non Medis
157	YUNIATI SURYANINGSIH, SE.Ak. Msi.	RUWAT FLAMBOYAN	19740604 200801 2 005	Non Medis
158	HENY SRI MURNINGSIH	RUWAT FLAMBOYAN	19760322 200701 2 010	Non Medis

159	SUWONDO	RUWAT HCU 1	19620325 199403 1 002	Non Medis
160	TRI HARYADI, SE	RUWAT HCU 2	19620307 198811 1 004	Non Medis
161	WARBITO	RUWAT HCU 2	19690426 200701 1 008	Non Medis
162	BUDIASIH	RUWAT KEMUNING	19670118 200701 2 004	Non Medis
163	SUPINAH	RUWAT KENANGA	19670923 200701 2 009	Non Medis
164	SAMSU SUROSO	RUWAT MAWAR	19770614 200701 1 014	Non Medis
165	SLAMET	RUWAT MAWAR	19730910 200701 1 008	Non Medis
166	SARASWATI	RUWAT MELATI	19740129 200701 2 006	Non Medis
167	TASMINI	RUWAT MELATI	19710402 200701 2 014	Non Medis
168	SAIMAH	RUWAT SERUNI	19620316 198105 2 001	Non Medis
169	SUPRAPTI	RUWAT SERUNI	19721028 200701 2 004	Non Medis
170	HANDAYANI, SH	RUWAT SR. 1	19630725 200701 2 002	Non Medis
171	TRISWATI	RUWAT SR. 1	19620120 198003 2 002	Non Medis
172	INDAR DJUMIATI, SE.	RUWAT TERATAI	19670428 200604 2 003	Non Medis
173	TOHIR	RUWAT TERATAI	19700625 200701 1 007	Non Medis
174	SRI SUMARNI	RUWAT VK	19620204 199403 2 005	Non Medis
175	LILI SUSANTI, SE	RUWAT VK	19730305 200701 2 013	Non Medis
176	KUSWATI	RUWAT VK	19630615 198312 2 002	Non Medis
177	MUKTI WIBOWO	SATPAM	19710529 200901 1 002	Non Medis
178	PRAMONO	SATPAM	19770111 201001 1 001	Non Medis
179	MARDIYONO	SATPAM	19740214 200901 1 009	Non Medis
180	KRISNAWATI SULISTYO HANDAYANI, SE	TU	19710821 199403 2 009	Non Medis

181	WASTUTI EKARINI, A.Md	TU	19690416 199403 2 011	Non Medis
182	SRI AMBARWATI,SE	TU	19650826 198803 2 009	Non Medis
183	INA ISYANA, SH	TU	19830618 201402 2 001	Non Medis
184	PUJIARTI	TU	19680301 199403 2 007	Non Medis
185	TRI WAJAR SUSANTO PUTRO	TU	19751002 200901 1 002	Non Medis
186	WARSIDIN	TU	19660101 200901 1 006	Non Medis
187	YATMONO	TU	19670326 200701 1 006	Non Medis
188	YORI DWI ROSADI, A.Md	TU	19970102 201902 1 001	Non Medis
189	HEPPY KRISDIYANTO	ULP	19760513 200701 1 005	Non Medis

Lampiran 4

Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	57	43.8
	Perempuan	73	56.2
	Total	130	100
Usia	21 tahun - 30 tahun	34	26.2
	31 tahun - 40 tahun	39	30
	41 tahun - 50 tahun	25	19.2
	> 50 tahun	32	24.6
	Total	130	100
Pendidikan Terakhir	SMP	2	1.5
	SMA	44	33.8
	Diploma (D1/D2/D3)	53	40.8
	Sarjana (S1)	29	22.3
	Pascasarjana (S2)	2	1.5
	Total	130	100
Lama Kerja	< 5 tahun	25	19.2
	5 - 10 tahun	30	23.1
	11 - 15 tahun	23	17.7

	> 15 tahun	52	40
	Total	130	100

Lampiran 5

Analisis Deskriptif Seleksi

No	Butir Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
1	Seleksi karyawan didasarkan atas kebutuhan dari instansi.	4.42	Sangat Setuju
2	Seleksi karyawan dilihat dari tingkat atau jenjang pendidikan terakhir.	4.32	Sangat Setuju
3	Tes seleksi penerimaan karyawan sudah sesuai dengan standar yang berlaku.	4.30	Sangat Setuju
4	Kriteria calon karyawan yang dipilih sesuai dengan analisis jabatan yang ditetapkan oleh instansi.	4.24	Sangat Setuju
5	Seleksi calon karyawan dibutuhkan untuk meminimalisir risiko kerja yang akan berdampak pada instansi, pribadi itu sendiri dan orang lain.	4.31	Sangat Setuju
Rata-rata total		4.32	Sangat Setuju

Analisis Deskriptif Pelatihan

No	Butir Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
Reaksi			
1	Susunan materi dalam pelatihan yang telah diberikan sesuai dengan SOP.	4.25	Sangat Setuju
2	Tentor atau instruktur sangat jelas dalam menyampaikan pelatihan.	4.14	Setuju
3	Menurut saya waktu yang diberikan dalam pelatihan sudah cukup untuk mencapai tujuan pelatihan.	4.00	Setuju

4	Materi yang disampaikan sangat jelas, sistematis dan berguna untuk meningkatkan kemampuan.	4.07	Setuju
5	Kelengkapan fasilitas pelatihan seperti audio sistem, meja, kursi dan lain-lain mendukung kelancaran kegiatan pelatihan	4.19	Setuju
Learning			
1	Kemampuan saya meningkat setelah mengikuti pelatihan.	4.17	Setuju
2	Pemahaman saya terhadap SOP kerja meningkat setelah pelatihan.	4.21	Sangat Setuju
3	Pelatihan ini mengembangkan pemahaman dan kemampuan saya dalam bidang pekerjaan saya.	4.28	Sangat Setuju
4	Setelah mengikuti pelatihan saya lebih memahami prinsip-prinsip kerja.	4.25	Sangat Setuju
5	Saya termotivasi untuk bersikap lebih cermat dalam mengambil tindakan setelah mengikuti pelatihan.	4.28	Sangat Setuju
Perilaku			
1	Saya dapat berperilaku ramah dan sopan santun setelah mengikuti pelatihan.	4.20	Setuju
2	Saya memiliki sikap atau rasa kompetitif agresif pada diri saya setelah melakukan pelatihan.	3.95	Setuju
3	Saya menjadi pribadi yang konsisten dalam pengambilan keputusan dan tindakan sesuai dengan dasar dan arahan yang benar.	4.14	Setuju
4	Saya selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku.	4.32	Sangat Setuju
5	Saya memiliki inisiatif pekerjaan yang tinggi dan membuat saran-saran yang berharga.	4.05	Setuju
Hasil			
1	Saya dapat melaksanakan pekerjaan atau profesi secara professional.	4.23	Sangat Setuju

2	Saya mampu bersikap sopan santun dan memiliki etos kerja tinggi.	4.25	Sangat Setuju
3	Saya merasa menjadi pribadi yang mampu mengelola pekerjaan saya secara baik setelah mengikuti pelatihan.	4.18	Setuju
4	Saya selalu melaksanakan pekerjaan tepat waktu dan efisien.	4.18	Setuju
5	Saya dapat menangani dan menyelesaikan tugas profesi saya dengan baik setelah pelatihan.	4.22	Sangat Setuju
Rata-rata total		4.18	Setuju

Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi

No	Butir Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
1	Saya senang menjadi anggota/karyawan di RSUD. Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto.	4.57	Sangat Setuju
2	Saya merasa senang dan suka rela dalam melakukan segala pekerjaan.	4.34	Sangat Setuju
3	Saya senang diberikan tanggung jawab dalam pekerjaan saya.	4.32	Sangat Setuju
4	Saya merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri	4.49	Sangat Setuju
5	Saya merasa seperti bagian dari keluarga di organisasi ini	4.37	Sangat Setuju
6	Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini	4.32	Sangat Setuju
7	Organisasi ini memiliki arti pribadi yang sangat besar bagi saya	4.41	Sangat Setuju
8	Saya merasakan memiliki rasa yang kuat terhadap organisasi ini	4.32	Sangat Setuju
Rata-rata total		4,39	Sangat Setuju

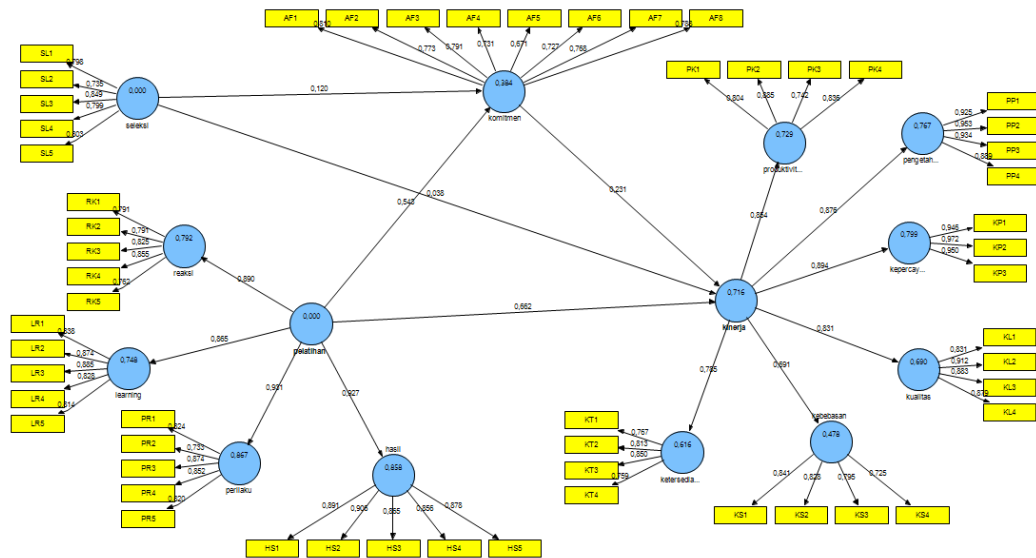
Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

No	Butir Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
Kualitas			
1	Saya selalu mengerjakan pekerjaan berdasarkan standar mutu yang berlaku.	4.25	Sangat Setuju
2	Saya teliti dan berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan.	4.22	Sangat Setuju
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan.	4.21	Sangat Setuju
4	Saya selalu bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh instansi.	4.25	Sangat Setuju
Produktivitas			
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai target yang ditetapkan oleh instansi.	4.11	Setuju
2	Saya selalu menggunakan waktu secara efisien dalam bekerja.	4.23	Sangat Setuju
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lembur jika dibutuhkan dan dipercayakan terhadap saya.	4.14	Setuju
4	Saya selalu aktif bekerja tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan.	4.18	Setuju
Pengetahuan mengenai pekerjaan			
1	Saya memiliki pengetahuan dalam bidang pekerjaan saya.	4.22	Sangat Setuju
2	Saya memahami tugas saya dalam bidang pekerjaan saya.	4.25	Sangat Setuju
3	Saya memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.	4.25	Sangat Setuju
4	Saya bersikap profesional dalam menyelesaikan pekerjaan dan memegang tegas kode etik profesi saya.	4.28	Sangat Setuju
Keterpercayaan			
1	Saya dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan.	4.25	Sangat Setuju

2	Saya dapat memegang amanah terhadap tanggung jawab saya.	4.28	Sangat Setuju
3	Saya bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan kepada saya.	4.28	Sangat Setuju
Ketersediaan			
1	Saya datang tepat waktu.	4.30	Sangat Setuju
2	Saya pulang tepat waktu.	4.11	Setuju
3	Saya menggunakan waktu istirahat atau jam makan siang dengan tepat.	4.04	Setuju
4	Saya selalu siap sedia sewaktu-waktu saya dibutuhkan secara tiba-tiba.	4.06	Setuju
Kebebasan			
1	Saya memiliki kebebasan menyampaikan pendapat.	4.07	Setuju
2	Saya memiliki kebebasan berpendapat disertai dengan dasar yang jelas.	4.16	Setuju
3	Saya memiliki kebebasan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang merupakan tanggung jawab saya.	4.04	Setuju
4	Saya memiliki kebebasan dalam bertukar shift (jam kerja) dengan karyawan lain bila sudah waktunya.	3.76	Setuju
Rata-rata total		4.17	Setuju

Lampiran 6

Pengujian Model Pengukuran: Model Awal *Path Diagram*



Lampiran 7

Hasil Uji Convergent Validity – Outer Loading Seleksi

Konstruk	Dimensi	Butiran Soal	Nilai Loading	Kriteria	Keterangan
Seleksi	-	SL1	0.798	> 0.7	Valid
		SL2	0.734	> 0.7	Valid
		SL3	0.849	> 0.7	Valid
		SL4	0.799	> 0.7	Valid
		SL5	0.804	> 0.7	Valid

Hasil Uji Convergent Validity – Outer Loading Pelatihan

Konstruk	Dimensi	Butiran Soal	Nilai Loading	Kriteria	Keterangan
Pelatihan	Reaksi	RK1	0.791	> 0.7	Valid
		RK2	0.791	> 0.7	Valid
		RK3	0.825	> 0.7	Valid
		RK4	0.855	> 0.7	Valid
		RK5	0.762	> 0.7	Valid
	Learning	LR1	0.838	> 0.7	Valid

		LR2	0.874	> 0.7	Valid
		LR3	0.885	> 0.7	Valid
		LR4	0.828	> 0.7	Valid
		LR5	0.814	> 0.7	Valid
		PR1	0.824	> 0.7	Valid
	Perilaku	PR2	0.733	> 0.7	Valid
		PR3	0.874	> 0.7	Valid
		PR4	0.852	> 0.7	Valid
		PR5	0.820	> 0.7	Valid
		Hasil	HS1	0.891	> 0.7
	HS2		0.906	> 0.7	Valid
	HS3		0.865	> 0.7	Valid
	HS4		0.856	> 0.7	Valid
	HS5		0.878	> 0.7	Valid

Hasil Uji Convergent Validity – Outer Loading Komitmen Organisasi

Konstruk	Butiran Soal	Nilai Loading	Kriteria	Keterangan
Komitmen Organisasi	AF1	0.810	> 0.7	Valid
	AF2	0.773	> 0.7	Valid
	AF3	0.791	> 0.7	Valid
	AF4	0.731	> 0.7	Valid
	AF5	0.671	> 0.7	Valid
	AF6	0.727	> 0.7	Valid
	AF7	0.768	> 0.7	Valid
	AF8	0.788	> 0.7	Valid

Hasil Uji Convergent Validity – Outer Loading Kinerja Karyawan

Konstruk	Dimensi	Butiran Soal	Nilai Loading	Kriteria	Keterangan
Kinerja Karyawan	Kualitas	KL1	0.831	> 0.7	Valid
		KL2	0.912	> 0.7	Valid
		KL3	0.883	> 0.7	Valid
		KL4	0.879	> 0.7	Valid
	Produktivitas	PK1	0.804	> 0.7	Valid
		PK2	0.885	> 0.7	Valid
		PK3	0.742	> 0.7	Valid
		PK4	0.836	> 0.7	Valid
		PP1	0.925	> 0.7	Valid
		PP2	0.953	> 0.7	Valid

	Pengetahuan mengenai pekerjaan	PP3	0.934	> 0.7	Valid
		PP4	0.889	> 0.7	Valid
	Kepercayaan	KP1	0.946	> 0.7	Valid
		KP2	0.972	> 0.7	Valid
		KP3	0.950	> 0.7	Valid
	Ketersediaan	KT1	0.767	> 0.7	Valid
		KT2	0.813	> 0.7	Valid
		KT3	0.850	> 0.7	Valid
		KT4	0.759	> 0.7	Valid
	Kebebasan	KS1	0.841	> 0.7	Valid
		KS2	0.828	> 0.7	Valid
		KS3	0.795	> 0.7	Valid
		KS4	0.725	> 0.7	Valid

Lampiran 8

Discriminant Validity - Cross Loading

Item	Seleksi	Pelatihan	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
SL1	0,797992	0,456102	0,392679	0,42323
SL2	0,734343	0,403837	0,243828	0,326841
SL3	0,848874	0,506313	0,299739	0,429514
SL4	0,798594	0,481564	0,357935	0,426783
SL5	0,804349	0,407643	0,304438	0,424025
RK1	0,512914	0,709613	0,440232	0,637308
RK2	0,472849	0,649978	0,351705	0,609999
RK3	0,383159	0,733495	0,323589	0,562626
RK4	0,425817	0,804414	0,397599	0,64644
RK5	0,407425	0,672399	0,367554	0,51156
LR1	0,409036	0,683719	0,485007	0,513387
LR2	0,426583	0,745786	0,461273	0,531683
LR3	0,475591	0,77738	0,519277	0,568693
LR4	0,53348	0,746543	0,540909	0,576935
LR5	0,528576	0,70828	0,570789	0,647918
PR1	0,359903	0,743546	0,385322	0,570771
PR2	0,340569	0,638287	0,400706	0,508069
PR3	0,388384	0,815882	0,412656	0,621319
PR4	0,434581	0,823163	0,511138	0,69908

PR5	0,331962	0,787106	0,46725	0,61646
HS1	0,55177	0,826181	0,511873	0,757797
HS2	0,476529	0,809648	0,449233	0,721908
HS3	0,387005	0,864069	0,503847	0,691868
HS4	0,363743	0,761816	0,468003	0,722164
HS5	0,401076	0,804365	0,502995	0,722115
AF1	0,222844	0,407967	0,830791	0,407867
AF2	0,309214	0,45495	0,758039	0,425256
AF3	0,348188	0,454404	0,768544	0,554643
CN1	0,504157	0,570084	0,689546	0,601163
CN2	0,374531	0,434866	0,632839	0,472637
CN3	0,261533	0,486302	0,704269	0,487819
NR1	0,188915	0,413843	0,809701	0,440062
NR2	0,303099	0,432093	0,834788	0,49494
NR3	0,287814	0,467556	0,810004	0,498586
KL1	0,40278	0,438706	0,598771	0,701291
KL2	0,319557	0,529959	0,470982	0,745456
KL3	0,284278	0,533134	0,417026	0,731932
KL4	0,369516	0,559133	0,523884	0,734089
PK1	0,279178	0,545657	0,345272	0,659993
PK2	0,325192	0,527605	0,48629	0,745246
PK3	0,328529	0,463509	0,541538	0,627228
PK4	0,191341	0,571062	0,547475	0,753023
PP1	0,499706	0,673679	0,471978	0,761848
PP2	0,562339	0,699979	0,531505	0,831572
PP3	0,483572	0,736208	0,511151	0,81496
PP4	0,600946	0,735972	0,544242	0,828568
KP1	0,494147	0,742397	0,51386	0,84623
KP2	0,460466	0,744585	0,526477	0,85994
KP3	0,439274	0,748628	0,538014	0,858163
KT1	0,318864	0,628243	0,348806	0,705682
KT2	0,265453	0,423817	0,292465	0,598961
KT3	0,251274	0,597737	0,423572	0,663835
KT4	0,328446	0,542886	0,507306	0,593248
KS1	0,252748	0,423916	0,31594	0,527947
KS2	0,343785	0,447038	0,380458	0,611553
KS3	0,31227	0,582384	0,265415	0,586714
KS4	0,040466	0,397062	0,192195	0,57252

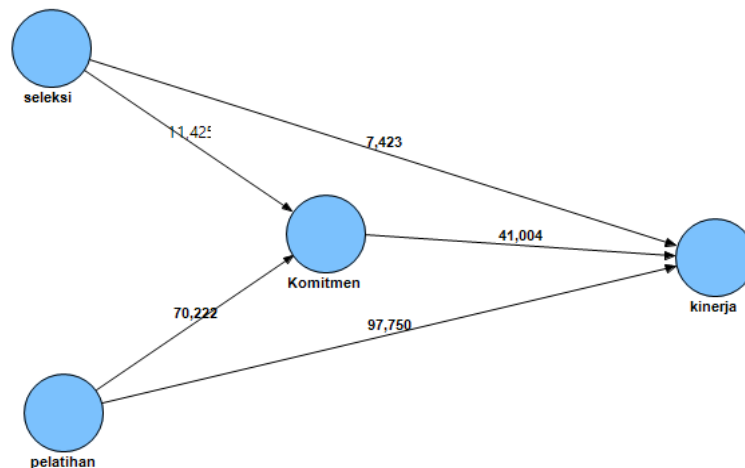
Lampiran 9

Hasil uji *Reliabilitas – Composite Reliability*

Variabel	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Seleksi	0,857007	0,897207	0,63627	Reliabel
Pelatihan	0,960401	0,964027	0,57427	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,90857	0,925509	0,58178	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,953555	0,958287	0,50613	Reliabel

Lampiran 10

Hasil Uji Hipotesis



Lampiran 11

Hasil Pengujian Model Struktural

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))
Seleksi -> Kinerja Karyawan	0.038	0.039	0.015	0.029	2,565
Pelatihan -> Kinerja Karyawan	0.661	0.660	0.026	0.019	34,651

Seleksi -> Komitmen Organisasi	0.120	0.121	0.029	0.029	4,097
Pelatihan -> Komitmen Organisasi	0.543	0.544	0.026	0.026	21,035
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.230	0.230	0.016	0.016	13,998

Lampiran 12

Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H1: Terdapat pengaruh signifikan seleksi terhadap kinerja karyawan	Diterima
H2: Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan	Diterima
H3: Terdapat pengaruh signifikan seleksi terhadap komitmen organisasi	Diterima
H4: Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap komitmen organisasi	Diterima
H5: Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	Diterima

Lampiran 13

Surat Ijin Penelitian



PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH
RSUD Prof. Dr. MARGONO SOEKARJO
PURWOKERTO

Jl. Dr. Gumbreg No. 1 Purwokerto 53146 Telp. (0281) 632708 Fax (0281) 631015
Email : rsmargono.jalengprov.go.id Website : http://rsmargono.jalengprov.go.id

Nomor : 420/00570 /XII/2019
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Perihal : Ijin Penelitian
An. Afifah Aghnia Tara

Purwokerto, 31 Januari 2020
Kepada
Yth. DEKAN UII Yogyakarta
di-
YOGYAKARTA

Menindaklanjuti surat saudara tertanggal 19 Desember 2019 Nomor : 295/DEK/10/Div.URT/XII/2019.. Perihal : Ijin Penelitian di RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto, pada prinsipnya kami tidak keberatan dan mengijinkan permohonan tersebut dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Mematuhi peraturan yang berlaku di RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto
2. Menanggung semua biaya Penelitian sebesar Rp.300.000,-/orang / bulan/ unit (sesuai Peraturan Gubernur Jawa Tengah No. 21 th. 2017 yang berlaku).
3. Penelitian tentang Pengaruh Seleksi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto dilaksanakan pada tanggal 15 Januari 2020 s/d 15 Februari 2020.
4. Melaporkan ke Bidang Pendidikan dan Penelitian RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto sebelum pelaksanaan Penelitian pada jam dinas.
5. Penyerahkan hasil Penelitian yang sudah disahkan.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.

RSUD PROF. DR. MARGONO SOEKARJO
PROVINSI JAWA TENGAH
WAKIL DIREKTUR PENUNJANG DAN PENDIDIKAN


NURREKTA YURISTRANTI, DCN. M. Kes
Pembina Tk. I
NIP : 19650402 198803 2 012

TEMBUSAN

Scanned by TapScanner