

**PENGARUH REKRUTMEN SELEKSI, DAN PELATIHAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK RAKYAT  
INDONESIA c.g CIKDIRTIRO, YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**



Ditulis oleh:

Nama : Abdul Latif  
Nomor Mahasiswa : 14311133  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Peminatan : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2018**

**PENGARUH REKRUTMEN SELEKSI, DAN PELATIHAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK RAKYAT  
INDONESIA C.G CIKDITIRO, YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna  
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh:

Nama : Abdul Latif  
Nomor Mahasiswa : 14311133  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Peminatan : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2018**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan 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 dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 07 Juni 2018

Penulis ,



(Nepzie Pungky Kusumastuti)

**PENGARUH KEPERIBADIAN WAJIB PAJAK TERHADAP KEPATUHAN  
PAJAK**

SKRIPSI

Diajukan Oleh :

Nama : Nepzie Pungky Kusumastuti

No. Mahasiswa : 14312125

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal *7 Juni 2018*

Dosen Pembimbing,



*Ace utk diuji*

(*Dr.* Mahmudi, S.E., M.Si)

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KEPERIBADIAN WAJIB PAJAK TERHADAP KEPATUHAN PAJAK**

Disusun Oleh : **NEPZIE PUNGKY KUSUMASTUTI**

Nomor Mahasiswa : **14312125**

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

Pada hari Kamis, tanggal: 26 Juli 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Mahmudi, Dr., SE., M.Si,Ak, CMA.

Penguji : Prapti Antarwiyati, Dra.,MS., Ak, CA.



.....  
.....

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia



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

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan untuk :

Allah Subhanahu Wa Ta'ala

Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam

Bunda Helmi Bahad dan Abi Ali Rajab Chaniago

Keluarga Besar Saya

MOTTO

*It's so hard when I have to do, and so easy when I want to*

-Annie Gottlier-

**ABSTRAK**

Manajemen sumber daya manusia merupakan aspek penting yang harus dijalankan dengan baik oleh sebuah perusahaan. Beberapa indikator yang terdapat dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu rekrutmen seleksi, pelatihan, kinerja dan komitmen organisasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Studi yang dilakukan di PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan alat perhitungan SPSS 23. Hasil perhitungan dari studi ini menunjukkan bahwa semua variabel memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja, rekrutmen dan seleksi (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,249, pelatihan (X2) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,384, komitmen organisasional (Z) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,351. Adanya hubungan positif pada semua variabel memiliki hubungan yang searah sehingga semua hipotesis yang diuji pada penelitian ini diterima.

Kata kunci : rekrutmen seleksi, pelatihan, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan

## ***ABSTRACT***



*Human resource management is very important, much to be do well by a company. Several indicators exist in human resource development, training, performance and organizational commitment. This study aimed to identify the effect of the recruitment, selection, and training on employee performance through organizational commitment. The study conducted at PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta is using quantitative methods and using SPSS 23 calculation tool. The results of this study show that all the variables have a significant positive effect on performance, recruitment and selection (X1) have an effect on employee performance (Y) with the regression coefficient of 0.249, training (X2) has a positive influence on employee performance (Y) with the regression coefficient of 0.384, Organizational commitment (Z) effect on employee performance (Y) with the regression coefficient of 0.351. The existence of a positive relationship between all variables has a direct relationship so that all hypotheses tested in this study accepted.*

*Keywords: recruitment and selection, training, organizational commitment, and employee performance*

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

*Assalamu'alaikum Wr.Wb.*

*Alhamdulillahirabbil'alamin.* Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, inayah, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul “Pengaruh Rekrutmen seleksi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen organisasional sebagai Variabel Intervening pada PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta”. Dalam penyelesaian tugas akhir ini, penulis menyadari bahwa dalam penyelesaiannya memperoleh banyak dukungan, dorongan, bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala rahmat dan rahim, serta pertolongan dan kesehatan yang diberikan kepada penulis karena hanya dengan anugerah dan petunjuk-Nya lah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Nabi Muhammad Salallahu 'Alaihi Wassallam, yang mana telah membawa dan mempertahankan islam hingga saat ini dan yang selalu menjadi contoh umat muslim untuk bertindak.
3. Bunda dan Ayah yang telah menghantarkan doa-doa terbaiknya, mendidik, mendukung aktivitas apapun selama sekolah dan kuliah, serta mengajarkan segala bentuk kebaikan dan pengalaman hidup yang bermakna bagi saya. Maaf saya selama ini belum bisa dan tidak akan bisa membalas jasa kedua orang tua saya.
4. Kepada keluarga besar saya, dan juga kakak dan adik saya, terima kasih atas dukungan kalian semua, semoga keluarga kita selalu dalam lindungan Allah Subhanallahu Wata'alla.
5. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia

6. Bapak Dr. D. Agus Harjito, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
7. Ibu Andriyastuti Suratman, S.E., M.M selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, wawasan, dan informasi seputar penelitian ilmiah, serta membimbing dengan penuh kesabaran, keramahan, dan perhatian kepada penulis dalam proses perkuliahan.
8. Terimakasih untuk seluruh pihak dan juga para karyawan dari PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro yang telah memberikan banyak bantuan dan waktu dalam penelitian ini.
9. Sahabat-sahabat seperjuangan skripsi saya yaitu Ryan, Hany, Luqman, Ridho, dan Husen yang selama ini menjadi teman diskusi dan berjuang dalam suka dan duka. Terima kasih atas kerja sama dan bantuannya selama ini.
10. Sahabat-sahabat saya yaitu Luqman, Alief, Zaky dan Danes yang telah menjadi teman berjuang saya selama berkuliah. Terima kasih dukungannya dan semoga kita semua bisa sukses dalam hal apapun.
11. Keluarga KKN Unit 423 yaitu kepada Ihsan, pakde Hary, Ina, Aat, Niken, Yashinta, Winda dan Atikah. Terima kasih atas semangat dan doanya.
12. Teman-teman SMP Muhammadiyah 1 Medan. Semoga kita semua dapat sukses.
13. Teman-teman MA Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta, yang telah mengajarkan saya arti bagaimana kehidupan didalam asrama dan mengajari saya banyak hal terutama terkait dengan agama Islam.
14. Keluarga besar HMJM MC FE UII yang telah memberikan begitu banyak pengalaman yang berharga dan keluarga baru sejak magang sampai dengan pada

saat ini, khususnya juga kepada rekan Board of Director HMJM MC FE UII 2017/2018. Terima kasih untuk pembelajarannya.

15. Serta semua pihak yang belum disebutkan satu per satu yang telah membantu, serta memberikan dukungan dan doa. Penulis hanya bisa berdoa agar Allah Subhanahu Wa Ta'ala membalas segala kebaikan dengan berlipat ganda

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran dari pembaca sangat diharapkan agar karya tulis ini menjadi lebih baik. Semoga karya tulis ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 25 Juni 2017

Penulis

Abdul Latif

#### DAFTAR ISI

Halaman Judul Skripsi .....	i
Halaman Bebas Plagiarisme .....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iv
Halaman persembahan .....	vi

MOTTO .....	vii
Abstraksi .....	viii
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
Daftar Tabel .....	xvi
Daftar Gambar .....	xviii
Daftar Lampiran.....	xix
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Rangkuman Jurnal Bentuk Tabel.....	24
2.3 Landasan Teori .....	34
2.3.1 Rekrutmen dan Seleksi.....	34
2.3.2 Pelatihan .....	36
2.3.3 Komitmen organisasional.....	40
2.3.4 Kinerja Karyawan .....	43
2.4 Kerangka Pikir.....	45
2.5 Hubungan antar Variabel.....	46
2.5.1 Rekrutmen dan Seleksi terhadap Komitmen organisasional.....	47
2.5.2 Pelatihan terhadap Komitmen organisasional .....	48

2.5.3 Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan.....	48
2.5.4 Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	49
2.5.5 Hubungan Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	50
2.5.6 Hubungan Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja melalui Komitmen organisasional .....	51
2.5.7 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi .....	51
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>53</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	53
3.2 Lokasi Penelitian .....	53
3.3 Profil Perusahaan .....	53
3.3.1 Logo serta Visi dan Misi.....	54
3.4 Identifikasi Variabel .....	55
3.5 Definisi Operasional .....	56
3.5.1 Rekrutmen dan Seleksi (X1) .....	56
3.5.2 Pelatihan (X2).....	57
3.5.3 Komitmen organisasional.....	59
3.5.4 Kinerja Karyawan.....	60
3.6 Populasi dan Sampel Penelitian.....	61
3.6.1 Populasi.....	61
3.6.2 Sampel .....	61
3.6.3 Teknik Pengambilan Sampel .....	61
3.7 Jenis Data .....	62
3.8 Teknik Pengumpulan Data .....	62

3.9 Uji Instrumen Penelitian .....	62
3.9.1 Uji Validitas .....	62
3.9.2 Uji Reliabilitas.....	63
3.10 Metode Analisis Data .....	64
3.10.1 Analisis Deskriptif .....	64
3.11 Uji Hipotesis .....	65
3.13 Analisis Jalur.....	65
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>67</b>
4.1 Analisis Deskriptif .....	67
4.1.1 Hasil Pengumpulan Data .....	67
4.1.2 Karakteristik Responden .....	68
4.1.3 Statistik Deskriptif.....	69
4.2 Uji Instrumen .....	72
4.2.1 Uji Validitas.....	72
4.2.2 Uji Realibilitas .....	76
4.3 R <sup>2</sup> (Koefisien Determinasi).....	77
4.4 Analisis Regresi .....	78
4.5 Analisis Jalur.....	81
4.6 Pembahasan .....	84
4.6.1 Hubungan Rekrutmen dan Seleksi terhadap Komitmen organisasional.	89
4.6.2 Hubungan Pelatihan terhadap Komitmen organisasional .....	90
4.6.3 Hubungan Rekrumen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan.....	91
4.6.4 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	92

4.6.5 Hubungan Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	93
4.6.6 Hubungan Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi.....	94
4.6.7 Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasi.....	95
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>96</b>
5.1 Kesimpulan.....	96
5.2 Implikasi .....	97
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	98
5.4 Saran .....	99
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	
<b>LAMPIRAN .....</b>	

#### Daftar Tabel

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	25
Tabel 4.1 Distribusi Hasil Pengumpulan Data.....	67
Tabel 4.2 Presentase Jenis Kelamin Responden.....	68
Tabel 4.3 Presentase Usia Responden .....	68
Tabel 4.4 Presentase Masa Kerja Responden .....	69
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	70
Tabel 4.6 Hasil Analisis Uji Validitas Penelitian .....	72
Tabel 4.7 Hasil Pengujian Reliabilitas.....	77
Tabel 4.8 Hasil Koefisien Berganda 1 .....	77
Tabel 4.9 Hasil Koefisien Berganda 2 .....	78
Tabel 4.10 Hasil Regresi Linier Berganda 1.....	78



Tabel 4.11 Hasil Regresi Linier Berganda 2.....	80
Tabel 4.12 Hasil Analisis Jalur Tahap 1 .....	81
Tabel 4.13 Hasil Analisis Jalur Tahap 2 .....	82
Tabel 4.14 Hasil Uji Sobel 1.....	86
Tabel 4.15 Hasil Uji Sobel 2.....	88

## Daftar Gambar

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	46
Gambar 3.1 Logo Perusahaan .....	51
Gambar 3.2 Model Analisis Jalur .....	66
Gambar 4.1 Hasil Analisis Jalur .....	97

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar belakang**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu aspek penting dalam keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu kualitas sumber daya manusia haruslah selalu dikembangkan setiap waktunya agar perusahaan mencapai tujuan yang diharapkan. Pemanfaatan pengelolaan sumber daya manusia sangatlah penting dalam mengelola perusahaan, hal ini dikarenakan sumber daya manusia ialah fungsi penting didalam sebuah perusahaan. Tentunya terdapat beberapa tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia yang baik.

Tahapan-tahapan yang tidak boleh dilupakan di sebuah perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia ialah dimulai dari proses rekrutmen dan seleksi. Proses rekrutmen dan seleksi adalah aspek penting dalam perusahaan untuk mencari karyawan baru yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan mereka. Amstrong (2014:226) menyebutkan bahwa rekrutmen proses menemukan dan mencocokkan orang-orang yang dibutuhkan dan cocok dengan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh, menempatkan, dan mempertahankan calon karyawan yang berkualitas pada setiap posisi dan jabatan yang sesuai untuk ditempati mereka. Proses rekrutmen menjadi aspek penting bagi sebuah perusahaan, baik di perusahaan kecil, menengah dan besar. Bohlander (2010:180) menyebutkan “terdapat beberapa orang yang bertanggung jawab dalam melakukan proses rekrutmen, bagi perusahaan kecil biasanya rekrutmen dilakukan oleh seorang HR secara

generalis, namun bagi perusahaan yang tidak memiliki manajer HR, maka seorang manager umum atau supervisor dapat melakukan proses rekrutmen sendiri.”

Begitu juga halnya dengan seleksi, seleksi menjadi suatu aspek yang sangat penting ketikan rekrutmen telah berhasil dijalankan, karena pada tahapan ini seorang manager dituntut untuk lebih teliti dan berhati-hati dalam memilih karyawan yang nantinya akan bekerja disuatu perusahaan. Hani Handoko (2001:85) menyebutkan bahwa proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar yang telah mendaftar data diterima atau tidak, selain itu disebutkan juga bahwa proses seleksi ialah sebagai pusat dari manajemen personalia. Oleh karena itu sangatlah penting bagi perusahaan untuk menyiapkan dengan baik proses seleksi ini, sedangkan bagi seorang individu dituntut untuk juga memepersiapkan persyaratan sehingga memudahkan dia dalam proses seleksi itu sendiri.

Tahapan selanjutnya ialah proses pelatihan dan pengembangan, bagaimana karyawan yang sudah lolos dalam proses rekrutmen dan seleksi akan mendapatkan tahapan pelatihan pengembangan, tahapan ini sangat penting karena dianggap akan mampu menumbuhkan dan mengembangkan pengetahuan dan kemampuan karyawan yang nantinya akan bekerja disebuah perusahaan. Bohlander (2012:292) dalam bukunya menyebutkan bahwa proses pelatihan dan pengembangan di perusahaan menjadi aspek yang sangat penting, bahkan banyak perusahaan yang mengeluarkan dana yang banyak untuk tahapan ini, masih dalam bukunya, ia menyebutkan bahwa menurut laporan industry majalah pelatihan saat itu menyebutkan sebagian unit bisnis di Amerika Serikat mengahbiskan sekitar USD 5 Juta per tahun untuk memberikan pelatihan kepada karyawannya yang masing-masing mendapatkan sekitar 40 jam setiap tahunnya. Pada

dasarnya pelatihan dan pengembangan memiliki fungsi yang tidak jauh berbeda, namun dalam pengertiannya kedua aspek ini ialah berbeda, Hani Handoko (2001:104) memisahkan pengertian antara pelatihan dan pengembangannya, menurutnya pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. Dalam arti lain yaitu pelatihan dimaksudkan untuk menyiapkan karyawan melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan memiliki ruang lingkup yang cenderung lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sikap-sikap kepribadian dalam bekerja.

Berbicara tentang Sumber daya manusia, tentu sangat erat kaitannya dengan komitmen organisasional karyawan pada perusahaan, komitmen organisasional sangatlah diperlukan oleh sebuah organisasi, setidaknya dengan adanya komitmen yang tinggi didalam sebuah organisasi, maka akan menumbuhkan iklim kerja yang efektif serta professional. Berangkat dari pentingnya komitmen organisai karyawan, maka banyak para ahli mendefinisikan hal-hal yang berkaitan dengan komitmen organisasional, Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu fvdefinisi mengenai komitmendalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakankarakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya danmemiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkankeanggotaannya dalam berorganisasi. Artinya, bagaimana penjelasan diatas memiliki maksud yaitu bagaimana perusahaan dapat mengkonstruksikan pikiran karyawan agar tetap dapat bertahan dan melanjutkan keanggotaannya didalam sebuah organisasi. O'Reilly (dalam Coetzee, 2005) menambahkan komitmen adalahkelekatan secara psikologis yang dirasakan oleh seseorang terhadap organisasinya, dan hal ini akan

merefleksikan derajat dimana individu menginternalisasi atau mengadopsi karakteristik atau perspektif dari organisasinya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwasannya komitmen karyawan ialah suatu sikap karyawan yang dipengaruhi oleh psikologi mereka sehingga tumbuhnya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan membuktikan hal itu dengan sikap loyalitasnya didalam sebuah organisasi.

Setelah tahapan-tahapan diatas ini dilakukan oleh sebuah perusahaan, maka setelah itu karyawan yang lolos dari tahapan ini akan siap diberikan suatu tanggung jawab di sebuah perusahaan dan mengikuti proses HR selanjutnya. Dan dari proses selanjutnya akan menghasilkan sebuah kinerja yang dihasilkan oleh karyawan menurut Mathis dan Jackson, (2006) “Kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas yang menjadi tanggung jawabnya”.

Namun pada faktanya, masih banyak perusahaan yang belum memperhatikan tahapan tahapan tersebut, yang mana pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Hal ini bukan tanpa dasar, karena banyak penelitian yang telah membuktikan bahwa tahapan tersebut akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, misal penelitian yang dilakukan oleh Boohene et all (2011) yang berjudul “*The Effect of Human Resource Management Practices on Corporate Performance: A Study of Graphic Communications Group Limited*” yang mana menyebutkan bahwa terdapat pengaruh antara praktik sumber daya manusia terhadap kinerja dari perusahaan. Praktik sumber daya manusia disini dapat berupa rekrutmen dan seleksi serta pelatihan dan pengembangan.

Penelitian lain yang ditulis oleh Murat et all (2014) yang berjudul “*Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment*” menyebutkan bahwa pengaruh positif dalam komitmen organisasional akan dihasilkan apabila praktik sumber daya manusia diperhatikan dan dilakukan dengan baik. Fakta ini juga dikuatkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Elita Halimsetiono yang berjudul “*Improvement of Organizational Commitment to Lower Employee Turnover*” yang menyimpulkan bahwa terdapat cara untuk mencegah tingginya *turnover* pekerja yaitu dengan memelihara dan mengembangkan komitmen organisasi karyawannya agar tetap kuat, hal itu dapat berupa pengembangan karyawan dan juga meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

Oleh sebab itu penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian yang membahas terkait hal-hal diatas, yaitu yang berkaitan dengan pengaruh antara rekrutmen seleksi dan pelatihan pengembangan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen sebagai variabel intervening.

Adapun objek penelitian ini ialah PT Bank BRI Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta. Dan untuk alamat lengkap Bank BRI ini ialah Jl. Cik Ditiro No.3, Kota Yogyakarta, Yogyakarta- 55225. Sehingga judul yang tepat pada penelitian ini ialah “*Pengaruh Antara Rekrutmen Seleksi Dan Pelatihan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening Dengan Studi Kasus Pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Cikditiro, Yogyakarta*”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan hal tersebut, maka rumusan masalah yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan rekrutmen dan seleksi terhadap komitmen organisasional?
2. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap komitmen organisasional?
3. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan komitmen terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah terdapat pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja melalui komitmen sebagai variabel intervening?
7. Apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap komitmen organisasional PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasional PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta.



6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional pada PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional pada PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi :

1. Bagi Praktisi

Bagi praktisi ilmu bidang manajemen sumber daya manusia dalam organisasi, diharapkan dapat membantu dalam memberikan referensi serta pengetahuan mengenai besarnya pengaruh rekrutmen seleksi dan pelatihan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional

2. Bagi Peneliti

Peneliti dapat menerapkan teori sumber daya manusia secara langsung dalam praktik lapangan, dapat meningkatkan kemampuan peneliti dalam melakukan sebuah penelitian.

3. Bagi Institusi

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi tentang besarnya pengaruh rekrutmen seleksi dan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional pada PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta, sehingga dapat digunakan sebagai bahan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia yang berguna bagi produktivitas karyawan, maupun

perusacontohhaan. Selain itu, sebagai bahan referensi literatur yang dapat dimanfaatkan oleh para akademisi yang ingin meneliti terkait dengan bidang masalah atau variabel yang sama dengan penelitian ini.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

##### 1. Vispute (2013)

Penelitian ini dilakukan oleh Swati Vispute, dengan judul yaitu "*Recruitment Strategy And Employee Retention In Indian Banking And Insurance Sector*", penelitian ini bertujuan untuk menemukan hubungan antara elemen-elemen strategi rekrutmen dan penahan karyawan. Studi ini dianggap penting karena bertujuan juga untuk memahami bagaimana strategi rekrutmen berhubungan dengan komitmen organisasi dan tingkat turnover pekerjaan dalam sebuah organisasi.

Penelitian ini dimulai dari latar belakang yang membahas terkait bagaimana india dengan keberlimpahan para pekerja didalamnya tentu organisasi di india haruslah memiliki pekerja yang dapat bekerja dengan baik, namun terdapat hambatan yaitu banyak organisasi di india yang memiliki kekurangan bakat yang tepat untuk kesuksesan organisasi, sehingga penelitian ini dianggap penting untuk menganalisis penyebab dari hal tersebut, terutama dari proses strategi rekrutmen, dan juga apakah strategi rekrutmen ini berdampak terhadap komitmen organisasi karyawan didalam perusahaan.

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini ialah diawali dengan menemukan korelasi antara variabel independen dan variabel dependennya, selanjutnya yaitu melakukan analisis regresi untuk membandingkan dua variabel diatas. Dan juga populasi pada penelitian ini terdiri dari 591 karyawan yang bekerja di private, asing dan juga kooperatif bank dan juga perusahaan private dan asing yang bergerak dibidang asuransi.

Dan hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa elemen-elemen strategi rekrutmen memiliki hasil yang positif signifikan dengan kelayakan seorang karyawan, dan beberapa elemen memiliki hubungan yang negative dengan *turnover intent* pada sebuah organisasi. Hal ini bisa dibuktikan dengan hasil yang menunjukkan analisis regresi dari penelitian ini dengan sekitar 39% variasi ada pada variabel loyal atau komitmen.

Sehingga kesimpulan pada penelitian ini menunjukkan bahwa sesuai dengan penelitian dari Rynes's (1989), Robertson (1991), Smither (1993) dan Bauer (1998) yang menunjukkan strategi rekrutmen memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen dan turnover intent pada karyawan disebuah perusahaan.

## 2. Obeidat et al. (2014)

Jurnal ini ini ditulis oleh tiga orang akademisi yang berasal dari negara Jordania. Penelitian yang berjudul "*The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach*" membahas terkait dengan hubungan beberapa praktik dari kegiatan sumber daya manusia di perusahaan seperti rekrutmen dan seleksi, kompensasi, penilaian kinerja, kerjasama tim, dan juga pelatihan dan pengembangan terhadap komitmen organisasi dan juga proses manajemen pengetahuan. Adapun objek dari penelitian ini ialah perusahaan konsultan yang beroperasi di Yordania.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode kuantitatif dengan menggunakan sampel secara acak sebanyak 220 kuisisioner yang didistribusikan kepada beberapa perusahaan konsultan di Yordania, namun dari penyebaran kuisisioner tersebut hanya 207 kuisisioner yang dikembalikan.

Sedangkan jumlah total responden adalah 207 karyawan, yang terdiri dari 68% laki-laki dan 32% perempuan, kebanyakan dari mereka memegang gelar sarjana, sekitar 51% berusia antara 20-kurang dari 30 tahun, dan sekitar 29% antara 30-kurang dari 40 tahun. Data tersebut juga mengungkapkan bahwa sekitar 65% diantaranya memiliki pengalaman hingga 10 tahun.

Dan hasil dari penelitian ini khususnya pada hipotesis yang kedua ialah terdapat hubungan antara praktik HRM dan komitmen organisasional. Hal ini dapat dijelaskan pada sebuah fakta penelitian yang menjelaskan bahwa praktik sumber daya manusia yang baik dan lebih dapat diandalkan, dan semakin tinggi tingkat kemungkinan untuk mengadaptasi karyawan baru ke organisasi sehingga menyebabkan semakin tingginya komitmen organisasi (DeCenzo & Robbins, 2013).

### 3. Murat e.t (2014)

Penelitian yang berjudul "*Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment*" ini disusun oleh beberapa akademisi yang berasal dari Turkey yang bertujuan untuk mengeksplorasi peran praktik manajemen sumber daya manusia (yang mana terdapat proses rekrutmen dan seleksi), kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap karyawan yang bekerja di organisasi swasta Turki. Penelitian yang menggunakan metode kuantitatif ini menggunakan karyawan yang bekerja di organisasi swasta sebagai sampel nya secara acak, dengan penjelasan sebanyak 200 orang dari provinsi Osmaniye dan Hatay. Survei dilakukan secara tatap muka dengan peserta penelitian. 114 responden adalah laki-laki (57%) dan 86 (43%) adalah perempuan. Dengan mayoritas reponden berumur antara 26 sampai 35 (41,5%). Dan secara analisis ialah dilakukan dengan analisis korelasi dan regresi berganda guna untuk mengetahui

hubungan antara praktik sumber daya manusia dan komitmen organisasi serta kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan penting antara praktik sumber daya manusia dan komitmen organisasi dan kepuasan kerja, yang mana hasil ini mendukung temuan penelitian sebelumnya (Denmark dan Usman, 2010; Parvin and Kabir, 2011; NI, 2012).

#### 4. Bashir et al. (2015)

Penelitian yang dilakukan untuk menganalisis hubungan antara pelatihan dan komitmen organisasi beberapa akademisi di Malaysia, penelitian ini tepatnya berjudul “*The relationship between training and organizational commitment among academicians in Malaysia*” sehingga dalam melakukan penelitiannya, para peneliti merumuskan menjadi 5 hipotesis, adapun beberapa hipotesis tersebut ialah : H1 : apakah ada hubungan positif antara training dan juga komitmen organisas, H2 : apakah ada hubungan yang positif antara mootivasi dalam pelatihan dan komitmen organisasi, H3 : apakah ada hubungan positif antara co-worker kepada pelatihan dan komitmen organisasi, H4 : apakah ada hubungan positif antara PSS untuk training dan komitmen organisasi, dan H5 : apakah ada hubungan positif antara keuntungan yang diterima dari pelatihan dan komitmen organisasi. Adapun hipotesis yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan ialah H1 yang membahas terkait dengan hubungan positif antara pelatihan dan juga komitmen organisasi.

Dalam penelitian ini sendiri dilakukan dengan metodologi kuantitatif dengan pendekatan survey, yang mana penelitian ini juga di desain berbasis deskriptif untuk mengidentifikasi hubungan antara pelatihan karyawan dengan beberapa variabel yang

sudah dijelaskan diatas. Sedangkan untuk target populasi dalam penelitian ini ialah terdiri dari staff akademik di salah satu fakultas pada salah satu universitas public di Malaysia.

Adapun hasil dari penelitian ini khususnya pada hipotesis pertama ialah mengindikasikan bahwa training secara signifikan dan positif berpengaruh kepada afektif komitmen (0.353) dan normative komitmen (0.532) , namun dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hasil yang didapatkan oleh komitmen berkelanjutan yaitu tidak signifikan (-0.279). dan hasil ini sesuai dengan beberapa temuan dalam penelitian sebelumnya yaitu temuan dari Bartlett (2001), Ahmad dan Bakar (2003), dan Yang (2012), yang mana dri temuan Bartlett menyimpulkan bahwa para karyawan akan memperoleh afektif komitmen yang tinggi apabila mereka mendapatkan pelatihan yang baik.

##### 5. Nkosi (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh satu akademisi asal regency of public management ini salah satunya mempunyai tujuan untuk menganalisis efek dari training kepada komitmen, rentensi dan juga kinerja. Adapun judul dari penelitian ini ialah "*Effect Of Training On Employee Commitment, Retention, And Performance : A Case Study Of A Local Municipality In South Africa*". Permasalahan dalam penelitian ini yaitu diawali dengan sebuah penelitian sebelumnya yang menunjukkan secara statistic bahwa kurang dari 10% pengeluaran untuk pelatihan berpuncak pada penerapan pengetahuan pelatihan tentang lingkungan kerja yang beragam dan penyesuaian pada pekerjaan tersebut (Srinivas, 2008). Disamping itu, tidak adanya pekerja yang terampil dan juga terlatih serta berkomitmen tinggi membuat perusahaan berusaha agar menemukan cara untuk menemuka dan mempertahankan karyawan ahli mereka. Selain itu, penelitian yang

dilakukan oleh (Bhatti & Qureshi, 2007) menyebutkan meskipun banyak pengeluaran dalam pelatihan didalam sebuah perusahaan tidak menjamin komitmen mereka meningkat, bahkan komitmen mereka terus berkurang.

Penulis dalam penelitian ini menggunakan prosedur metodologi dimulai dari populasi yang diambil dari Kotamadya Lokal di Provinsi Mpumalanga, Afrika Selatan. Responden terdiri dari tiga level manajerial, yaitu top, middle dan lower. Dan juga alat sampel teknik dibagikan kepada 130 karyawan dari tiga level manajerial diatas. Dalam melakukan analisis data, peneliti menganalisis dengan menggunakan SPSS versi 22.

Adapun hasil dari penelitian diatas yaitu secara skala reliabilitas menunjukkan bahwa secara nilai alpha cronbach ( $=0.813$ ) dan dapat disimpulkan bahwa data yang dikumpulkan untuk survey penelitian stabil secara internal dan konsisten. Dan juga Berdasarkan hasil regresi OLS, pelatihan tersebut memiliki pengaruh positif yang signifikan secara statistik terhadap komitmen, retensi dan kinerja organisasi karyawan. Pelatihan memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan dengan statistik sebesar 5.376 diikuti oleh retensi karyawan dengan t-statistik 4.269 dan sedikit pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi karyawan dengan statistik t 3.172.

Dan pada kesimpulan ini menunjukkan bahwa pelatihan berdampak positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Hasilnya menggali fakta bahwa kesempatan pelatihan dikaitkan secara signifikan dengan komitmen organisasi karyawan.

#### 6. Njenga et al (2015)

Penelitian ini dilakukan oleh beberapa peneliti yang berbeda latar belakang, baik itu dari jordan college of technology, department of purchasing and supplies, southhub



enterprises dan juga department of human resource management, gapco group limited. Adapun objektif dari penelitian ini ialah untuk menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada sebuah organisasi, sedangkan objek yang menjadi penelitian ini ialah Jodan College of Technology – Thuka. Sehingga beberapa peneliti ini mengambil judul dalam penelitian mereka yaitu “*Factors Affecting Employees’ Commitment to an Organization : A Case Study of Jodan College of Technology (JCT), Thika*” Sedangkan untuk karyawan yang diteliti yaitu berasal dari beberapa level yaitu staff pengajaran, staff non pengajaran dan jajaran manajemen. Adapun faktor-faktor yang dianggap mempengaruhi komitmen dalam penelitian ini ialah lingkungan pekerjaan, motivasi dan juga pelatihan dan pengembangan.

Dalam penelitian yang menggunakan metode kuantitatif ini menggunakan struktur kuisioner dan juga menargetkan 45 pekerja dalam penyebaran populasinya. Dan hasil yang didapat penelitian ini khususnya pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap komitmen karyawan sebagian besar Mayoritas karyawan menunjukkan bahwa induksi / orientasi tidak dilakukan pada semua karyawan. Sebagian besar responden menunjukkan bahwa pelatihan tidak dilakukan secara rutin dalam organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Mayoritas responden menunjukkan bahwa karyawan tidak terlatih dengan baik. Mayoritas responden menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan bermanfaat hanya bagi beberapa responden. Mayoritas responden menunjukkan bahwa karyawan mendapat manfaat dari pelatihan. Mayoritas responden menunjukkan bahwa organisasi tersebut tidak memperhatikan kebutuhan pelatihan karyawan. Analisis korelasi menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara pelatihan dan pengembangan dan komitmen karyawan.

#### 7. Booheneet al (2011)

Jurnal yang berjudul “*The Effect of Human Resource Management Practices on Corporate Performance: A Study of Graphic Communications Group Limited*” membahas terkait dengan apakah terdapat pengaruh dari praktik sumber daya manusia terhadap kinerja pada perusahaan Graphic Communications Group Limited, yang mana perusahaan ini ialah badan usaha milik pemerintah Ghana. Adapun beberapa praktik SDM yang diteliti ialah rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, remunerasi, dan pelatihan dan pengembangan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan populasi sasaran ialah pekerja tetap GCGL yang berjumlah 460 orang yang mana 300 diantaranya bekerja di kantor pusat. Sedangkan untuk sampel yang ialah dengan memilih 100 pegawai kantor pusat, terdiri dari staf junior dan senior.

Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh praktik sumber daya manusia terhadap kinerja dari perusahaan GCGL. Didalam proses rekrutmen misalnya, peneliti menemukan walaupun didalam neraca keuangan perusahaan karyawan tidak termasuk didalamnya, namun proses rekrutmen dan seleksi yang baik akan mempengaruhi kinerja mereka dan juga baik bagi kinerja keuangan perusahaan. Hal ini juga senada dengan salah satu teori yang dipakai yaitu dari Snell dan Bohlander (2001) bahwa penting sekiranya bagi manajer untuk memahami tujuan kebijakan dan juga praktik dari seleksi karyawan, dan lebih penting lagi bahwa seorang manajer memiliki tanggung jawab untuk memutuskan seleksi yang tepat dan akurat.

#### 8. Jonathan et al (2012)

Penelitian yang berjudul “*Effect of Recruitment and Selection of Employees on The Performance of Small and Medium Enterprises in Kisumu Municipality, Kenya*”, adapun

tujuan dari penelitian ini ialah untuk menginvestigasi efek rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja pada perusahaan kecil dan menengah yang ada di Kisumu, Kenya. Berbicara terkait perusahaan kecil dan medium, Kenya memiliki 1,6 juta perusahaan kecil maupun besar, namun terjadi permasalahan bagaimana selama satu decade terakhir kinerja dari perusahaan itu menurun. Sehingga perusahaan memikirkan dan menentukan strategi perekrutan dan seleksi seperti apa yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Dalam penelitian ini sendiri memiliki satu hipotesis besar yaitu apakah terdapat pengaruh secara signifikan rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja pada beberapa perusahaan kecil dan menengah di Kisumu, Kenya.

Metodelogi yang digunakan dalam penelitian ini ialah dengan menggunakan metode kuantitatif dengan melakukan sampel sebanyak 260 perusahaan kecil dan menengah dari total keseluruhan sebanyak 777 perusahaan dan juga data kuantitatif menggunakan teknik prosentase dan juga regresi multiple. Dan temuan dari penelitian ini ialah bahwa perekrutan dan seleksi merupakan penentu secara signifikan kinerja UKM di Kota Kisumu dan bahwa rekrutmen dan seleksi menyumbang 72,4% varians dalam kinerja UKM. Temuan ini sesuai dengan sentimen Hoover (In Press) dan pandangan Montana dan Charnov (2000) bahwa perekrutan sebagai proses menarik, menyaring, dan memilih orang-orang yang memiliki kualifikasi untuk mendapatkan pekerjaan, memiliki dampak langsung terhadap kinerja.

#### 9. Ekwoaba et al (2015)

Jurnal yang berjudul “ *The Impact of Recruitment and Selection on Organizational Performance* ” ini bertujuan untuk meneliti apakah terdapat pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja dari sebuah Bank Plc, Lagos Nigeria. Pada penelitian yang

menggunakan metode kuantitatif ini peneliti menyebarkan kuisioner kepada 6 divisi yang terdapat di dalam bank tersebut. Teknik sampel random juga disebar kepada 16 pegawai tetap dan 6 pegawai kontrak. Dan hasil dari penelitian ini yaitu bahwa terdapat hasil yang signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja dari Bank Plc, Lagos Nigeria, hal ini juga sesuai dengan teori yang dipakai yaitu teori dari Snell dan Bohander (2001) yang menyebutkan bahwa penting sekiranya bagi manajer untuk memahami tujuan kebijakan dan juga praktik dari seleksi karyawan, dan lebih penting lagi bahwa seorang manajer memiliki tanggung jawab untuk memutuskan seleksi yang tepat dan akurat.

#### 10. Hafiz (2017)

Penelitian yang baru dilakukan pada satu tahun belakangan ini memiliki judul *“Relationship between Organizational Commitment and Employee’s Performance Evidence from Banking Sector of Lahore”* yang mana membahas terkait dengan menganalisis hubungan antara komitmen organisasi dan juga kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh salah satu peneliti Supertor University di Pakistan ini memilih sector perbankan sebagai objek dari penelitiannya, hal ini dikarenakan menurutnya kinerja karyawan di bank sangatlah penting dan juga memiliki tanggung jawab untuk melayani dengan baik customer mereka, sehingga pentingnya sebuah komitmen bagi setiap karyawan bank disana.

Metodelogi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif dengan menggunakan sampling data, survey instrument dan test analisis untuk menguji hipotesis yang ada. Adapun demografi yang diperoleh dari penelitian ini ialah sebanyak 39% wanita dan 61% pria dari total keseluruhan 213 responden, sedangkan kuisioner yang disebar ialah sebanyak 350 yang disebar di beberapa level staff manajemen dari Punjab

Bank, National Bank, Muslim Commercial Bank, Alfalah Bank, Allied Bank, Askari Bank, dan United Bank Limited. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi komitmen organisasional secara independen dan bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan di bank. Ini berarti bahwa karyawan bersedia mencurahkan dan tinggal di bank untuk menyelesaikan tujuan pekerjaan karena mereka memiliki tujuan dan nilai yang sama di dalam organisasi. Dan hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yaitu dari Qaisar e.t (2012) yang menyebutkan terdapat pengaruh dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Pakistan.

#### 11. Memari e.t (2013)

Penelitian yang berjudul "*The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. A study of Meli bank*" ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja, tepatnya penelitian ini berfokus pada dampak komitmen rendah / tinggi terhadap kinerja karyawan pada Bank Meli di Kurdistan, Iran. Sedangkan metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan sebanyak 230 kuisioner dan mendapatkan umpan balik 153 kuisioner atau 66,52%, dan data demografi pada penelitian ini menunjukkan terdiri dari 80,4 % laki-laki dan 19,6% perempuan. Sedangkan alat yang digunakan untuk mengukur komitmen yaitu berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Allen dan Mayer (1991) yang menyebutkan bahwa terdapat tiga jenis komitmen yaitu afektif, berkelanjutan dan normative.

Sedangkan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pekerjaan muncul sebagai penentu komitmen organisasi sehingga hipotesis 1 diterima. Selain itu, jawaban responden terhadap berbagai pertanyaan menunjukkan bahwa mereka merasa santai

dalam lingkungan kerja mereka dan telah meningkatkan komitmen organisasional yang memerlukan kinerja pekerjaan yang tinggi. Data tabel korelasi dan regresi juga menunjukkan bahwa hipotesis H2, H3, dan H4 juga diterima. Dan dari tiga jenis komitmen menunjukkan bahwa komitmen normative yang paling memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada objek penelitian tersebut.

12. Al Zefeit e.t (2017)

Penelitian yang berjudul *“The Inanfluence of Organizational Commitment on Omani Public Employees’ Work Performance”* berusaha untuk menginvestigasi apakah terdapat pengaruh anatara komitmen organisasi dan juga kinerja karyawan pada perusahaan pemerintah omani. Dalam penelitian yang menggunakan metode kuantitatif ini dengan melakukan penyebaran kuisisioner sebanyak 500 dan juga untuk melakukan test hipotesis menggunakan metode standarisasi estimasi. Dan hasil dari penelitian yang menggunakan landasan teori Mayer dan Allen (1991) ini ialah terdapat pengaruh positif signifikan antara komitmen organisasi dan juga kinerja karyawan.

13. Aboyassin (2017)

Penelitian yang berjudul *“The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan”* bertujuan untuk mengidentifikasi apakah terdapat pengaruh antara pelatihan dan kinerja karyawan pada hotel berbintang 5 di Jordania. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuantitatif dengan menyebarkan kuisisioner sebanyak 191 para karyawan yang terdapat di hotel bintang 5. Dan hasil dari penelitian ini ialah terdapat pengaruh positif signifikan anatara pelatihan dan juga kinerja karyawan. Salah satu teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu yang dikemukakan oleh Dessler (2012) yang menyatakan untuk

mektif maka harus memperhitungkan waktu pelatihan, baik itu hitungan hari maupun jam. Dan hasil dari penelitian ini pun menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan juga kinerja karyawan.

#### 14. Dang kum e.t (2014)

Penelitian ini ditulis oleh 3 akademisi dari Regent Business School, Durban, Afrika selatan. Adapun judul dari penelitian ini yaitu *“The Impact Of Training And Development On Employee Performance: A Case Study Of Escon Consulting”*. Sesuai dengan judulnya, penelitian ini akan berfokus kepada pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan, dan objek yang digunakan pada penelitian ini yaitu perusahaan konsultan Escon. Sedangkan alasan peneliti melakukan penelitian ini ialah dikarenakan beberapa tahun terakhir terjadi penurunan yang signifikan pada pemberian layanan pada perusahaan pemerintahan maupun swasta di Afrika Selatan. Sehingga dengan latar belakang permasalahan ini, ESCON Cc seperti kebanyakan perusahaan di sektor swasta dipengaruhi oleh lemahnya pelayanan, dengan karyawan di organisasi tidak menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang diharapkan. Oleh sebab itu, dipilihlah pelatihan dan pengembangan sebagai salah satu dalam penelitian ini.

Metode kuantitatif dalam pengambilan sampel acak digunakan untuk memilih peserta penelitian ini. Dengan demikian, data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini terbatas pada karyawan ESCON. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa peserta setuju bahwa pelatihan yang diberikan dalam organisasi sesuai dengan tujuan bisnis. Mayoritas peserta sepakat bahwa ada arahan yang jelas yang diberikan selama pelatihan. Mereka juga sepakat bahwa pelatihan meningkatkan perilaku karyawan dalam organisasi. Dan juga mayoritas peserta sepakat bahwa pelatihan

meningkatkan produktivitas organisasi melalui kinerja karyawan. Temuan penelitian juga mengungkapkan bahwa responden percaya bahwa pelatihan meningkatkan peluang pengembangan karir.

15. Ng'ang'a (2013)

Jurnal ini meneliti terkait dengan apakah terdapat hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pada badan usaha milik negara di Kenya, jurnal yang memiliki judul "*The Relationship between Training and Development on Performance of State Owned Corporations*" ini menggunakan metode kuantitatif yang mana target dari populasinya yaitu sebanyak 232 orang dengan sampel yang diambil yaitu sebanyak 142 responden. Dan hasil dari penelitian ini yaitu bahwa terdapat pengaruh positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja dari perusahaan milik negara di Kenya. Dan hasil ini sesuai dengan teori dari Dessler (2003) yang menyebutkan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan dengan alasan bahwa pengembangan modal manusia melalui pelatihan berkelanjutan dapat meningkatkan output produktif dari masing-masing karyawan baik melalui peningkatan tingkat keterampilan atau melalui peningkatan moral dan kepuasan kerja.

16. Pranoto e.t (2016)

Jurnal yang ditulis oleh beberapa akademisi dari fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Pandanaran Semarang memiliki judul "Pengaruh Rekrutmen, Stress Kejadian Pemberian Insentif Terhadap Produktivitas Kerja dengan Komitmen Organisasisebagai Variabel Intervening Pada PT. Ungaran Sari Garment Unit III Congol Karangjati". Jurnal ini membahas terkait dengan bagaimana beberapa variabel yang salah satunya ialah rekrutmen memiliki pengaruh dengan kinerja karyawan yang mana melalui komitmen



sebagai variabel intervening. Dari hasil penelitian yang dilakukan di PT Ungaran Sari Garment Unit III Congol Karangjati menyatakan bahwa variabel rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dengan nilai positif koefisien regresi 0,529 dan memberikan t hitung sebesar 2,707 dan dengan signifikan 0,002. Hasil ini menunjukkan bahwa rekrutmen pada PT.USG Unit III Congol Karangjati sesuai dengan Job description, meningkatkan produktivitas, seleksi karyawan, perolehan karyawan yang berkualitas. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Nindrijo Sunu 2011 tentang Pengaruh Proses Rekrutmen.

17. Febriansah (2016)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karier Dan Komitmen Karier Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat Kecamatan Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur)” bertujuan untuk meneliti apakah terdapat pengaruh pengembangan di dalam organisasi terhadap kinerjanya, dan dalam penelitian ini yaitu menggunakan komitmen sebagai variabel intervening. Penelitian yang menggunakan metode kuantitatif ini dengan menggunakan tujuh Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang terletak di Kecamatan Sidoarjo. Dalam penelitian ini juga peneliti menggunakan sampel sebanyak 90 karyawan, yang mana orang-orang ini adalah karyawan tetap. Karena populasi yang cenderung kecil, maka peneliti menggunakan teknik sampling non-probabilitas dengan studi sensus. Dan hasil dari penelitian ini ialah bahwa terdapat hasil yang signifikan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh kepada kinerja karyawan dengan komitmen sebagai variabel interveningnya, hal ini juga sesuai dengan penelitian sebelumnya dari Hejiden et al (2009) yang menyatakan bahwa seseorang karyawan yang perencanaan karirnya tidak didukung dengan baik oleh organisasi maka akan sangat rentan dengan tingginya tingkat *turnover*.

Temuan ini juga didukung oleh pernyataan Wiener dan Vardi (1980) yang menyatakan bahwa komitmen kerja merupakan aspek yang sangat penting untuk menentukan kinerja karyawan.

#### 18. Tabouli e.t (2016)

Penelitian ini menjelaskan bagaimana pengaruh dari praktik-praktik sumber daya manusia ( termasuk di dalamnya terdapat rekrutmen seleksi dan pelatihan pengembangan) terhadap kinerja karyawan yang mana komitmen organisasi hadir sebagai variabel yang memediasi kedua variabel diatas. Penelitian ini memilih Bank Jumhoruia di Libya sebagai objek penelitin. Adapun metode yang digunakan yaitu metode kuantitatif yang menggunakan teknik *sampling* sebanyak 455 karyawan. Beberapa data statistic yang digunakan yaitu *construct validity, confirmatory factor analysis*. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan Studi ini telah menyimpulkan dengan banyak hasil, dan salah satu hasil yang paling penting adalah bahwa, ada hubungan positif antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Nilai arah yang diperoleh adalah 0,35 dengan arah positif, dan persentase kinerja karyawan yang tinggi ini diperoleh karena faktor kebijakan, hasil ini sesuai dengan Morris & Snell (2010). Penelitian ini juga menemukan bahwa ada pengaruh positif tidak langsung terhadap kebijakan manajemen sumber daya manusia melalui komitmen organisasi dengan persentase lebih tinggi daripada dampak langsung, sedangkan nilai dampak tidak langsung 0,50.

## **2.2 Rangkuman Jurnal Dalam Bentuk Tabel**

**Tabel 2.1**  
**Hasil Rangkuman Penelitian Terdahulu**

## **2.3 Landasan Teori**

### 2.3.1 Rekrutmen dan Seleksi

#### 1. Rekrutmen

No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Indikator	Cara Analisis	Kesimpulan
1.	<p><b><i>Recruitment Strategy And Employee Retention In Indian Banking And Insurance Sector</i></b></p> <p><i>Nmims University, India</i></p> <p>Publish 2013</p>	<p>1. Strategi komitmen</p> <p>2. Komitmen organisasi</p>	<p>1. Sumber</p> <p>2. Informasi</p> <p>3. Pengalaman proses rekrutmen</p> <p>4. Struktur interview</p> <p>1. Komitmen normative</p> <p>2. Komitmen berkelanjutan</p> <p>3. Komitmen deskriptif</p>	<p>1. Analisis Regresi</p> <p>2. Populasi sampel</p>	<p>Dan hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa elemen-elemen strategi rekrutmen memiliki hasil yang positif signifikan dengan kelayakan seorang karyawan. bisa dibuktikan dengan hasil yang menunjukkan analisis regresi dari penelitian ini dengan sekitar 39% variasi ada pada variabel loyal.</p>
No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Indikator	Cara Analisis	Kesimpulan
2.	<p><b><i>The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach</i></b></p> <p>The University of Jordan</p> <p>Publish 2014</p>	<p>1. Praktek Sumber daya Manusia</p> <p>2. Komitmen Organisasi</p>	<p>1. Rekrutmen</p> <p>1. Komitmen normative</p> <p>2. Komitmen berkelanjutan</p> <p>3. Komitmen deskriptif</p>	<p>1. Analisis Regresi</p> <p>2. Populasi sampel</p>	<p>Dari hasil penelitian ini ialah terdapat hubungan antara praktik HRM dan komitmen organisasional. Hal ini dapat dijelaskan pada sebuah fakta penelitian yang menjelaskan bahwa praktik sumber daya manusia yang baik dan lebih dapat diandalkan, dan semakin tinggi tingkat kemungkinan untuk</p>

					mengadaptasi karyawan baru ke organisasi sehingga menyebabkan semakin tingginya komitmen organisasi (DeCenzo & Robbins, 2013).
3.	<p><b><i>Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment</i></b></p> <p>Osmaniye Korkut Ata University, Osmaniye/Turkey</p> <p>Publish 2014</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Praktek sumber daya mausia</li> <li>2. Komitmen Organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekrutmen dan seleksi</li> <li>2. pelatihan dan pengembangan</li> <li>3. kompensasi, dsb</li> <li>1. Komitmen normative</li> <li>2. Komitmen berkelanjutan</li> <li>3. Komitmen deskriptif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan penting antara praktik sumber daya manusia dan komitmen organisasi dan kepuasan kerja, yang mana hasil ini mendukung temuan penelitian sebelumnya (Denmark dan Usman, 2010; Parvin and Kabir, 2011; NI, 2012).</p>
No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Indikator	Cara Analisis	Kesimpulan

Salah satu aspek penting dalam sumber daya manusia yaitu proses rekrutmen, proses ini dianggap penting karena menjadi langkah awal dalam mengembangkan

4.	<p><b><i>The relationship between training and organizational commitment among academicians in Malaysia</i></b></p> <p>Univerity Teknologi Malaysia Publish 2014</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan dan Pengembangan</li> <li>2. Komitmen Organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen normative</li> <li>2. Komitmen berkelanjutan</li> <li>3. Komitmen deskriptif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Populasi sampel</li> </ol>	<p>Adapun hasil dari penelitian ini khususnya pada hipotesis pertama ialah mengindikasikan bahwa training secara signifikan dan positif berpengaruh kepada afektif komitmen (0.353) dan normative komitmen (0.532) , namun dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hasil yang didapatkan oleh komitmen berkelanjutan yaitu tidak signifikan (-0.279).</p>
5.	<p><b><i>Effect Of Training On Employee Commitment, Retention, And Performance : A Case Study Of A Local Municipality In South Africa</i></b></p> <p>Regency Of Public Management Publish 2015</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan dan pengembangan</li> <li>1. Komitmen Organisasi</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> <li>3. Analisis reliabilta</li> </ol>	<p>Hasil dari penelitian diatas yaitu secara skala reliabilitas menunjukkan bahwa secara nilai alpha cronbach (=0.813) dan dapat disimpulkan bahwa data yang dikumpulkan untuk survey penelitan stabil secara internal dan konsisten. Dan juga Berdasarkan hasil regresi OLS, pelatihan tersebut memiliki pengaruh positif yang signifikan secara statistik terhadap komitmen, retensi dan kinerja organisasi karyawan.</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Indikator	Cara Analisis	Kesimpulan
6.	<p><b><i>Factors Affecting Employees' Commitment to an Organization : A Case Study of Jordan College of Technology (JCT), Thika</i></b></p> <p>Jordan College of Technology Publish 2015</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen organisasi</li> <li>2. Pelatihan</li> <li>3. Motivasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen normative</li> <li>2. Komitmen berkelanjutan</li> <li>3. Komitmen deskriptif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Populasi sampel</li> </ol>	<p>Dalam pelatihan ini mayoritas responden menunjukkan bahwa organisasi tersebut tidak memperhatikan kebutuhan pelatihan karyawan. Analisis korelasi menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara pelatihan dan pengembangan dan komitmen karyawan.</p>

sumber daya manusia yang dimiliki organisasi berhasil. Menurut Noe at.all (2008:202) rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau kegiatan awal sumber daya manusia dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial. Sedangkan menurut Siagian (2008:102) rekrutmen yaitu usaha mencari dan mempengaruhi calon karyawan agar tertarik dan ingin melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi. Yakni dengan kata lain proses awal rekrutmen dianggap berhasil apabila organisasi berhasil mendapatkan banyak pelamar yang memasukan lamarannya kepada organisasi tersebut untuk bekerja, artinya organisasi tersebut dianggap sudah cukup dikenal baik di masyarakat. Pengertian lain dari rekrutmen yaitu menurut Snell dan Bohlander (2013:180) rekrutmen adalah proses mencari individu yang potensial untuk bergabung dengan

7.	<p><b><i>The Effect of Human Resource Management Practices on Corporate Performance: A Study of Graphic Communications Group Limited</i></b></p> <p>University Of Cape Coast 2011</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekrutmen Seleksi</li> <li>2. Pelatihan Pengembangan</li> <li>3. Dll</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Populasi sampel</li> <li>2. Analisis regresi</li> </ol>	<p>Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh praktik sumber daya manusia terhadap kinerja dari perusahaan GCGL. Hal ini juga senada dengan salah satu teori yang dipakai yaitu dari Snell dan Bohlander (2001) bahwa penting sekiranya bagi manajer untuk memahami tujuan kebijakan dan juga praktik dari seleksi karyawan, dan lebih penting lagi bahwa seorang manajer memiliki tanggung jawab untuk memutuskan seleksi yang tepat dan akurat.</p>
No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Indikator	Cara Analisis	Kesimpulan
8.	<p><b><i>Effect of Recruitment and Selection of Employees on The Performance of Small and Medium Enterprises</i></b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekrutmen dan Seleksi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumber</li> <li>2. kemenraikan</li> <li>3. Penyaringan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sampling</li> <li>2. Regresi berganda</li> </ol>	<p>Dan temuan dari penelitian ini ialah bahwa perekrutan dan seleksi merupakan penentu secara signifikan kinerja</p>

	<p><i>in Kisumu Municipality, Kenya</i></p> <p>School of Business and Economics, Maseno University, Kenya</p> <p>2012</p>				<p>UKM di Kota Kisumu dan bahwa rekrutmen dan seleksi menyumbang 72,4% varians dalam kinerja UKM.</p>
9.	<p><b><i>The Impact of Recruitment and Selection on Organizational Performance</i></b></p> <p>Department of Industrial Relations and Personnel Management</p> <p>University of Lagos</p> <p>2015</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekrutmen dan Seleksi</li> <li>2. Kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumber</li> <li>2. Pemilihan tepat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuisisioner</li> <li>2. Analisis deskripsi</li> <li>3. Infrensial statistik</li> </ol>	<p>Dan hasil dari penelitian ini yaitu bahwa terdapat hasil yang signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja dari Bank Plc, Lagos Nigeria, hal ini juga sesuai dengan teori yang dipakai yaitu teori dari Snell dan Bohander (2001) yang menyebutkan bahwa penting sekiranya bagi manajer untuk memahami tujuan kebijakan dan juga praktik dari seleksi karyawan, dan lebih penting lagi bahwa seorang manajer memiliki tanggung jawab untuk memutuskan seleksi yang tepat dan akurat.</p>



No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Indikator	Cara Analisis	Kesimpulan
10.	<p><b><i>Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore</i></b></p> <p>University of Pakistan 2017</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen Organisasi</li> <li>2. Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen normative</li> <li>2. Komitmen berkelanjutan</li> <li>3. Komitmen deskriptif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sampling</li> <li>2. kuisisioner</li> <li>3. Analisis Regresi</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi komitmen organisasional secara independen dan bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan di bank. Ini berarti bahwa karyawan bersedia mencurahkan dan tinggal di bank untuk menyelesaikan tujuan pekerjaan karena mereka memiliki tujuan dan nilai yang sama di dalam organisasi.</p>
11.	<p><b><i>The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. A study of Meli bank</i></b></p> <p>Department of Business Management, Islamic Azad University , Sanandaj branch, Iran 2013</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen Organisasi</li> <li>2. Kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen normative</li> <li>2. Komitmen berkelanjutan</li> <li>3. Komitmen deskriptif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kuKuisisioner</li> <li>2. Regresi berganda</li> </ol>	<p>Sedangkan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pekerjaan muncul sebagai penentu komitmen organisasi.</p>
12.	<p><b><i>The Inanfluence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance</i></b></p> <p>Universiti Teknologi, Malaysia 2017</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen Organisasi</li> <li>2. Kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen normative</li> <li>2. Komitmen berkelanjutan</li> <li>3. Komitmen deskriptif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuisisioner</li> <li>2. Standari estismasi</li> </ol>	<p>hasil dari penelitian yang menggunakan landasan teori Mayer dan Allen (1991) ini ialah terdapat pengaruh positif signifikan antara komitmen organisasi dan juga kinerja karyawan.</p>

13.	<p><b><i>The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan</i></b></p> <p>University of Jordan</p> <p>2017</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan</li> <li>2. Kinerja Karyawan</li> <li>3. Kepuasan kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis kebutuhan</li> <li>2. Desain program</li> <li>3. Durasi</li> <li>4. Evaluasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuisisioner</li> <li>2. Validitas konstruk</li> <li>3. Reliabilitas</li> </ol>	<p>Dan hasil dari penelitian ini pun menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan.</p>
No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Indikator	Cara Analisis	Kesimpulan
14.	<p><b><i>The Impact Of Training And Development On Employee Performance: A Case Study Of Escon Consulting</i></b></p> <p>Regent Business School, Durban, Afrika</p> <p>2014</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan dan Pengembangan</li> <li>2. Kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan pendapatan</li> <li>2. Peningkatan moral</li> <li>3. Kemampuan dalam perubahan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sampel</li> <li>2. Kuisisioner</li> </ol>	<p>bahwa pelatihan meningkatkan produktivitas organisasi melalui kinerja karyawan. Temuan penelitian juga mengungkapkan bahwa responden percaya bahwa pelatihan meningkatkan peluang pengembangan karir.</p>

organisasi dan mendorong mereka untuk melamar lowongan pekerjaan yang ada atau yang diantisipasi.

15.	<p><b><i>The Relationship between Training and Development on Performance of State Owned Corporations</i></b></p> <p>Kenya School of Government 2013</p>	<p>1. Pelatihan dan pengembangan 2. Praktik SDM 3. Kinerja</p>		<p>1. Populasi dan sampel 2. Kuisisioner 3. Analisis korelasi koefisien</p>	<p>Dan hasil dari penelitian ini yaitu bahwa terdapat pengaruh positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja dari perusahaan milki negara di Kenya. Dan hasil ini sesuai dengan teori dari Dessler (2003) yang menyebutkan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan dengan alasan bahwa pengembangan modal manusia melalui pelatihan berkelanjutan dapat meningkatkan output produktif dari masing-masing karyawan.</p>
No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Indikator	Cara Analisis	Kesimpulan

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahawa rekrutmen ialah proses pencarian individu khususnya pelamar pekerjaan yang memiliki potensi untuk bekerja didalam sebuah organisasi.

Setidaknya Snell dan Bohlander (2013:187) menjelaskan dalam melakukan rekrutmen perusahaan dapat menggunakan beberapa metode yang untuk medapatkanketertarikan dari para pelamar seperti iklan, pelamar dan resume yang tidak diminta, rekrutmen melalui internet, *job fair* , arahan dari para karyawan, perusahaan yang menyediakan eksekutif, institusi pendidikan, asosiasi profesional,



No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Indikator	Cara Analisis	Kesimpulan
17.	<p><b>Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karier Dan Komitmen Karier Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat Kecamatan Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur</b></p> <p>Universitas Muhamadiyah Sidoarjo 2016</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan</li> <li>2. Komitmen organisasi</li> <li>3. Kinerja karyawan</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Populasi dan sampel</li> <li>2. Uji reliabilitas</li> <li>3. Uji Validitas</li> </ol>	<p>hasil dari penelitian ini ialah bahwa terdapat hasil yang signifikan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh kepada kinerja karyawan dengan komitmen sebagai variabel interveningnya.</p>

18.	<p><b>The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable</b></p> <p>Universiti Sains Islam Malaysia</p> <p>2016</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen Sumber daya manusia</li> <li>2. Komitmen organisasi</li> <li>3. Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekrutmen seleksi</li> <li>2. Pelatihan Pengembangan</li> <li>1. Komitmen normative</li> <li>2. Komitmen berkelanjutan</li> <li>3. Komitmen deskriptif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sampel</li> <li>2. Analisis faktor konfirmatori</li> <li>3. Validitas konstruk</li> </ol>	<p>Studi ini telah menyimpulkan dengan banyak hasil, dan salah satu hasil yang paling penting adalah bahwa, ada hubungan positif antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Nilai arah yang diperoleh adalah 0,35 dengan arah positif, dan persentase kinerja karyawan yang tinggi ini diperoleh karena faktor kebijakan,</p>
-----	--	---	---	---	---

serikat buruh, agen tenaga kerja publik, agen tenaga kerja swasta, dan penyewaan pekerja.

Didalam penelitian ini penulis merumuskan indikator dari rekrutmen dengan rekrutmen eksternal atau rekrutmen secara umum, sebab dalam penyebaran kuisionernya tidak dikhususkan kepada karyawan yang pernah mendapatkan promosi.

## 2. Seleksi

Seleksi merupakan bagian penting bagi sebuah organisasi, terutama setelah organisasi menjalankan kegiatan rekrutmennya, seleksi sendiri menurut Noe (2008:227), seleksi merupakan proses pemilihan kandidat yang tepat atau tidak untuk

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

Dalam bukunya juga Bohlander merumuskan tahapan dari proses seleksi yang mana 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.

Membahas terkait dengan seleksi, proses ini pada umumnya dilakukan setelah semua proses rekrutmen selesai, tentu kedua kegiatan ini ialah kegiatan yang berbeda, namun sulit untuk dipisahkan. Sebelum membahas lebih dalam terkait dengan proses seleksi, akan terlebih dahulu membahas terkait dengan perbedaan proses rekrutmen dan juga seleksi, Bratton et (2007:170) membedakan dua istilah sekaligus membangun hubungan yang jelas antara kedua kegiatan tersebut, yaitu perekrutan adalah proses menghasilkan kumpulan orang-orang yang cakap untuk mengajukan pekerjaan ke sebuah organisasi. Sedangkan seleksi adalah proses dimana manajer dan orang lain menggunakan instrumen khusus untuk memilih dari kumpulan pelamar seseorang atau orang yang lebih mungkin untuk berhasil dalam pekerjaan, mengingat tujuan manajemen dan persyaratan hukum.

Dari beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa seleksi ialah proses pemilihan karyawan yang telah melakukan pelamaran untuk mengisi pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dan juga dalam penelitian ini penulis menjelaskan bahwa seleksi berbeda dengan rekrutmen, namun kedua kegiatan tersebut ialah satu kesatuan yang sulit dipisahkan, sehingga peneliti menggunakan kedua kegiatan ini dalam satu variabel.

### **2.3.2 Pelatihan (*Training*)**

Pelatihan menurut Dessler (2015:263) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka sedangkan menurut Hani Handoko (2001:104) pelatihan ialah sebuah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Sedangkan menurut Suwanto (2011:117) Pelatihan adalah suatu usaha peningkatan terhadap pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk nantinya akan diterapkan pada pekerjaannya. Artinya dalam kegiatan pelatihan ini organisasi mengajarkan dan memberikan keterampilan baru kepada karyawan mereka sehingga dapat menjalankan pekerjaan mereka dengan baik.

Dan dari beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah rangkaian proses didalam organisasi yang bertujuan untuk memperkenalkan dan mengajarkan karyawan baru akan tugas dan tanggung jawab mereka, selain itu pelatihan juga bertujuan agar karyawan nantinya paham dan mengerti apa yang harus mereka lakukan dan apa yang tidak secara terinci dan rutin.

#### **a. Model Strategi Pelatihan**



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

(1) Mengadakan analisis kebutuhan

Dalam tahapan ini yakni bagaimana organisasi menganalisis apa saja yang nantinya akan dibutuhkan organisasi, adapun 3 aspek penting yang akan di analisis yaitu **aspek pertama**, secara organisasi yakni meliputi lingkungan, strategi dan sumber sumber untuk menentukan pelatihan yang tepat untuk karyawannya, **aspek kedua**, yaitu menganalisis tugas yang nantinya sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan, dan **aspek ketiga**, yaitu menganalisis secara personal karyawan yang akan diberikan pelatihan baik itu secara kinerja, pengetahuan dan juga kemampuannya.

(2) Menentukan Desain Program Pelatihan

Begitu kebutuhan pelatihan sudah ditentukan, langkah selanjutnya adalah merancang program pelatihan. Program pelatihan harus berfokus pada setidaknya empat isu terkait: **Pertama**, yaitu tujuan instruksional pelatihan, yaitu bagaimana organisasi dapat mendesain hasil akhir nantinya dari program pelatihan ini apa, dan juga secara umum isu pertama ini menggambarkan bagaimana kemampuan dan pengetahuan yang nantinya diharapkan akan berubah sesuai dengan tujuan organisasi. **Kedua**, kesiapan peserta pelatihan dan motivasi mereka. **Ketiga** yaitu prinsip pembelajaran yang akan didapat, dan prinsip **Keempat** yaitu karakteristik dari instruktur, yang dimaksud disini ialah bagaimana suatu kesuksesan dalam pelatihan yaitu tergantung dengan kemampuan pengajaran yang disampaikan oleh pelatihnya, baik itu secara pengetahuan, kemampuan berapikasi, ketulusan, tingkat *humor*, dan juga ketertarikan.

(3) Mengimplementasi Program Pelatihan

Sebelum melakukan program pelatihan, maka terlebih dahulu organisasi harus menentukan metode apa nantinya yang akan digunakan dalam pelatihan karyawannya, menurut Snell dan Bohlander (2013:305) terdapat beberapa metode dalam pelatihan, yaitu :

- Pelatihan *On The Job*

Pelatihan on the job atau yang sering di singkat menjadi (OJT) yaitu pelatihan yang dilakukan pada waktu jam kerja sedang berlangsung, atau dalam kata lain yaitu dalam pelatihan OJT ini para karyawan diberikan pelatihan oleh supervisor yang menunjukkan seorang karyawan junior untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan para pelatih mereka.

- Pelatihan *Off The Job*

Pelatihan iniyakni dilakukan secara khusus kepada karyawannyayang diluar pekerjaan, baik pelatihan yang diberikan secara khusus dikelas, studi kasus, dan lain lain.

- Pengembangan Manajemen

Yakni metode yang dilakukan untuk melatih posisi karyawan yang nantinya akan mengisi jajaran manajemen pada sebuah organisasi, terutama untuk melatih *supervisor* dan juga menajer level satu.

#### (4) Mengevaluasi Program Pelatihan'

Yakni dimana pelatihan yang telah dilakukan diatas haruslah dievaluasi, hal ini bertujuan untuk mennetukan apakah pelatihan tersebut sudah berjalan efektif dan memiliki dampak yang baik bagi perusahaan.

Tentu setelah menjalankan beberpa tahapan diatas maka penting bagi organisasi untuk mengukur apakah pelatihan dan pengembangan berjalan secara efektif. Setidaknya

Dessler (2005:288) menyebutkan terdapat beberapa indikator efektifitas pelatihan dan pengembangan, yaitu :

- (1) **Reaksi**, yaitu bagaimana perusahaan dapat melihat reaksi dari karyawan tersebut selama pelatihan. Apakah karyawan tersebut menyukai program tersebut dan apakah mereka juga menganggap bahwa pelatihan tersebut bernilai bagi mereka.
- (2) **Pembelajaran**, selanjutnya yaitu apakah perusahaan dapat memberikan pembelajaran, termasuk apakah mereka mempelajari prinsip-prinsip, keterampilan dan fakta-fakta yang seharusnya mereka pelajari.
- (3) **Perilaku**, selanjutnya yaitu apakah perilaku peserta dalam bekerja di perusahaan berubah karena program pelatihan yang selama ini diterapkan. Salah satu contohnya yaitu bagaimana apakah karyawan dapat mengubah perilakunya terhadap konsumen kearah yang lebih baik setelah mendapatkan program pelatihan.
- (4) **Hasil**, terakhir yaitu bagaimana karyawan mendapatkan hasil akhir yang sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dari perusahaan. Apabila hasil yang di dapat tidak sesuai dengan tujuan pelatihan perusahaan, maka penting bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi terkait dengan program pelatihan yang telah diberikan.

### 2.3.3 Komitmen Organisasional

Menurut Mathis and Jackson (2005) komitmen ialah sebuah tingkat sampai dimana karyawan dengan sangat yakin dan menerima apa yang menjadi tujuan dari organisasi sehingga pada akhirnya karyawan ingin untuk tetap tinggal. Hal ini juga terkait dengan cara organisasi dalam mengembangkan tujuan atau dalam memenuhi kebutuhan yang ada didalam organisasi, tentunya dengan berlandaskan visi dan misi organisasi. Sedangkan

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Artinya, bagaimana penjelasan diatas memiliki maksud yaitu bagaimana perusahaan dapat mengkonstruksikan pikiran karyawan agar tetap dapat bertahan dan melanjutkan keanggotaannya didalam sebuah organisasi. Artinya disini seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi akan melihat dirinya sebagai bagian yang penting didalam sebuah organisasi sehingga ia memiliki keyakinan bahwa dirinya dibutuhkan oleh organisasi tersebut dalam jangka waktu yang relatif panjang. Sedangkan, seseorang karyawan yang memiliki komitmen rendah di organisasi akan lebih cenderung menganggap dirinya ialah bukan bagian yang penting bagi sebuah organisasi sehingga dampak dari hal tersebut ialah ia berfikir untuk bertahan dalam organisasi dalam jangka waktu yang relatif pendek.

Dari beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional ialah suatu sikap karyawan yang dipengaruhi oleh psikologi mereka sehingga tumbuhnya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan membuktikan hal itu dengan sikap loyalitasnya didalam sebuah organisasi.

a. Komponen Komitmen

Berbicara terkait dengan komitmen organisasi karyawan, tentu terdapat komponen-komponen didalamnya, setidaknya komponen ini dirumuskan oleh Allen dan Meyer (1991) yang merefleksikan tiga komponen, yaitu :

*(1) Affective commitment*

*Affective commitment* adalah bagaimana karyawan yang sudah ada merasa memiliki keterikatan baik secara emosional, identifikasi, dan lebih aktif didalam keterlibatan organisasi.

(2) *Continuance commitment*

*Continuance commitment* adalah komitmen yang didasari oleh rasa menyesal yang diterima oleh karyawan ketika ia keluar dari sebuah organisasi. Karyawan itu merasa bahwa ia kehilangan baik itu kesempatan untuk promosi dan juga benefit ia di dalam organisasi.

(3) *Normative commitment*

*Normative commitment* adanya perasaan yang dimiliki karyawan dimana ia merasa harus tetap berada di dalam organisasi, karena menurutnya itu ialah suatu tindakan yang benar.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Tentu dalam penerapannya, karyawan memiliki alasan untuk bertahan didalam organisasi dan menunjukkan sikap komitmennya, tentu hal ini ialah sebuah proses terkait dengan bagaimana faktor-faktor komitmen itu terbentuk. Sopiah (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- (1) Faktor personal, hal ini biasanya melingkupi kemampuan, pengetahuan, jenis kelamin, usia, dan juga kepribadian.
- (2) Karakteristik pekerjaan, hal ini bisa berupa jabatan, tingkat kesulitan dalam bekerja, serta peran dalam pekerjaan.

- (3) Karakteristik struktur, yakni terkait dengan ukuran organisasi, bentuk organisasi, dan bagaimana keterlibatan serikat pekerja serta bagaimana organisasi mengendalikan karyawannya.
- (4) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang lama cenderung memiliki tingkatan komitmen organisasional yang baik.

### **2.3.4 Kinerja Karyawan**

Tentu dalam kegiatan organisasi, salah satu indikator keberhasilannya ialah sebuah kinerja karyawan, dalam pengertiannya sendiri terdapat beberapa pendapat terkait dengan kinerja, menurut Menurut Mangkunegara (2009:9) kinerja ialah hasil kerja karyawan jika diukur secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di dalam sebuah organisasi. Berbicara terkait dengan kualitas dan kuantitas, pengertian yang hampir sama juga disebutkan oleh Mathis dan Jackson (2006:378) kinerja karyawan adalah sesuatu yang dilakukan atau tidaknya oleh seorang karyawan, yang mana sesuatu ini mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif yang dimiliki mereka. Pengertian lain terkait kinerja disebutkan juga oleh Hasibuan (2006:94) bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja yang divapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Sedangkan Amstrong (2006:334) dalam bukunya menyebutkan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai proses sistematis untuk memperluas kinerja dari sebuah organisasi melalui pengembangan kinerja individu maupun sebuah tim.

Sehingga dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah hasil atau capaian yang mampu dihasilkan oleh seorang individu atau tim didalam sebuah organisasi guna untuk meningkatkan produktivitas dari organisasi itu.

#### a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam bukunya, Hasibuan (2006:98) menyatakan bahwa pada dasarnya kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yakni kemampuan dan minat seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, kemampuan dan penerimaan dengan baik terkait dengan tugas dan perannya didalam organisasi dan juga tingkat motivasi ia dalam bekerja. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:67-68) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Artinya disini banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, mulai dari faktor internal yang ada didalam individu maupun faktor yang diberikan oleh organisasi itu sendiri. Sehingga penting bagi sebuah organisasi untuk memperhatikan hal ini agar kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan dari organisasi itu sendiri.

Menurut Mathis dan Jackson (2006: 113) sendiri kinerja individu karyawan dapat ditingkatkan melalui tiga faktor penting, adapun beberapa yaitu :

(1) Tingkat usaha yang dicurahkan

Yaitu bagaimana karyawan memberikan usaha-usaha tertentu yang dilakukan untuk sebuah organisasi, usaha yang dicurahkan tersebut ialah termasuk didalamnya motivasi, etika kerja, kehadiran dan juga rancangan tugas yang dimiliki oleh seorang karyawan.

(2) Kemampuan Individual

Yaitu bagaimana karyawan memberikan kemampuan yang dimiliki untuk perusahaan yang ditempatinya, kemampuan individual ini dapat berupa *bakat, minat* dan juga *faktor kepribadian* mereka.

(3) Dukungan organisasional

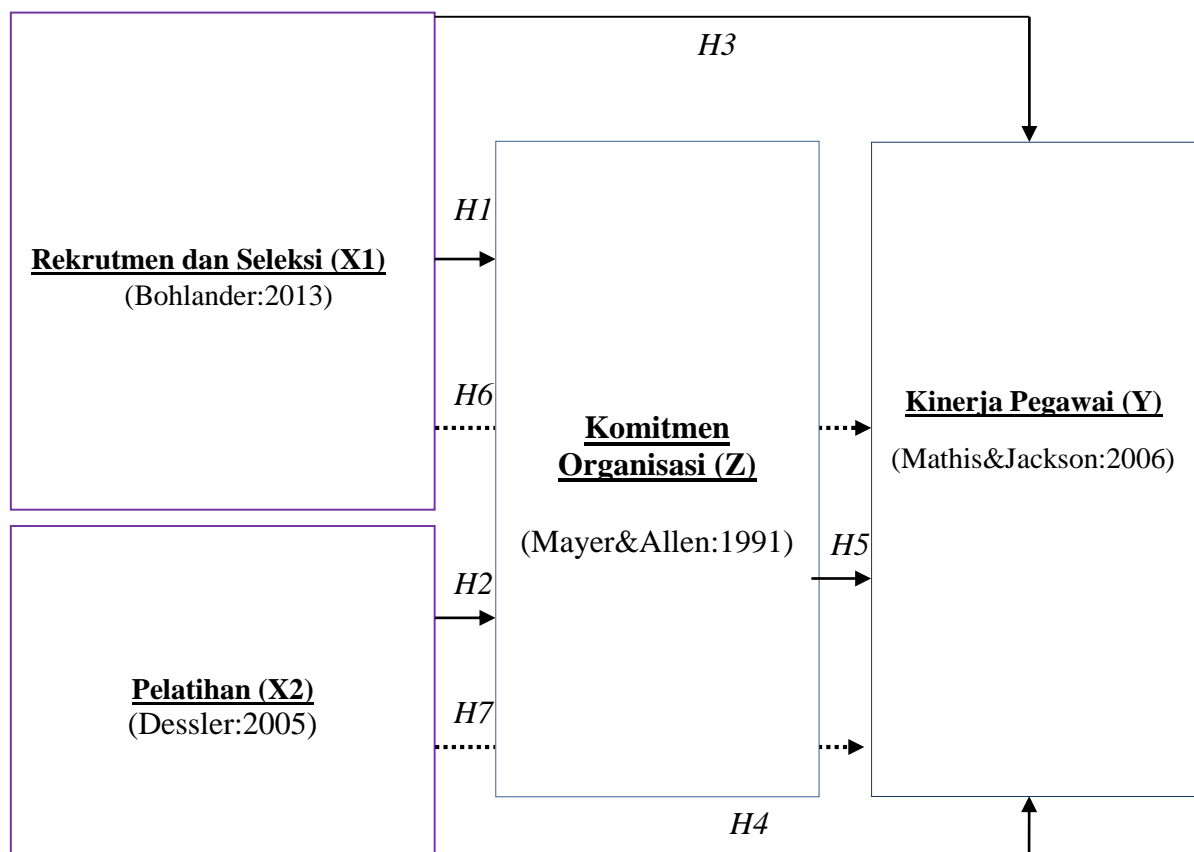
Yaitu dimana dukungan yang diberikan organisasi sangatlah penting bagi peningkatan kinerja karyawan, dukungan tersebut dapat berupa *pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja yang diterapkan, dan manajemen serta rekan kerja yang dimiliki dalam bekerja*

## **2.4 Kerangka Pikir**

Salah satu hal yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawai yaitu para karyawan membutuhkan rekrutmen dan seleksi yang benar dan juga pelatihan dan pengembangan yang benar pula. Namun hal ini juga disertai dengan komitmen organisasi sebagai penentu apakah kedua aspek tersebut berjalan dengan baik sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawan khususnya pada perusahaan PT Bank



Rakyat Indonesia cabang Cikditiro, Yogyakarta. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian dalam gambar :



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran  
 Sumber : Data primer 2018

### 2.5 Hubungan Antar Variabel

Penelitian ini mengkaji hubungan antara dua variabel bebas, satu variable penghubung (intervening) dan satu variabel terikat. Variabel bebas 1 diberi simbol X1 dan variable bebas 2 diberi simbol X2, variable penghubung berhubung diberi symbol Y dan variabel terikat diberi simbol Z . Dalam penelitian ini peneliti akan mencari pengaruh

dari Variabel X1 Rekrutmen dan Seleksi, Variabel X2 Pelatihan dan Pengembangan, Variabel Y Komitmen Organisasi dan Variabel Z yakni Kinerja Karyawan.

### **2.5.1 Hubungan antara Rekrutmen dan Seleksi terhadap Komitmen Organisasi**

Rekrutmen dan seleksi memiliki dampak yang positif terhadap komitmen organisasi seorang karyawan didalam sebuah karyawan. Hal ini sesuai dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu dimulai dari penelitian oleh Vispute (2013) yang memiliki tujuan untuk menemukan hubungan antara elemen dalam strategi rekrutmen terhadap komitmen organisasi dan tingkat turnover karyawan dalam sebuah organisasi. Dan hasil dari penelitian ini sendiri menunjukkan elemen-elemen strategi rekrutmen memiliki hasil yang positif dan signifikan dengan kelayakan seseorang didalam sebuah organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh obeidat e.t (2014) ini meneliti terkait dengan bagaimana hubungan beberapa praktik sumber daya manusia yang dalam hal ini termasuk rekrutmen dan seleksi terhadap komitmen organisasi. Dan hasil dari penelitian ialah terdapat hubungan yang positif dari praktik sumber daya manusia terhadap komitmen karyawan didalam sebuah organisasi. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Murat e.t (2014) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara praktik sumber daya manusia dan juga komitmen organisasi.

Dan dari uraian diatas, dalam penelitian ini penulis merumuskan hipotesis pertama ialah :

**H1** : Rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **2.5.2 Hubungan antara Pelatihan terhadap Komitmen Organisasi**

Basher e.t (2015) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasi, terutama komitmen afektif dan normative meskipun dalam komitmen berkelanjutan tidak memiliki dampak yang signifikan.

Penelitian ini juga didukung dengan penelitian lainnya yang ditulis oleh Nkosi (2015) yang mana didalam penelitian ini penulis mendapatkan hasil bahwa pelatihan memiliki dampak positif dan juga signifikan terhadap komitmen karyawan di organisasi. Namun penelitian yang dilakukan oleh Njenga e.t (2015) yang menyebutkan bahwa mayoritas responden yang menjadi subjek penelitiannya menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara pelatihan dan pengembangan terhadap komitmen organisasi.

Sehingga dari dua penelitian yang telah dilakukan diatas yang menyebutkan terdapat pengaruh antara variabel yang akan diteliti, maka peneliti merumuskan hipotesis kedua yaitu :

**H2** : Pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **2.5.3 Hubungan Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pada penelitian yang dilakukan oleh Boohene e.t (2011) yang menjelaskan bahwa adanya dampak secara signifikan dari rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan GCGL. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Jonathan e.t (2012). Pada

penelitian ini juga meneliti terkait apakah rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di dalam organisasi kecil dan menengah pada salah satu daerah di Kenya, dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap UKM di kota Kisumu.

Penelitian selanjutnya yaitu diteliti oleh Ekwoaba (2015) yang menyebutkan bahwa terdapat hasil yang positif signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja dari Bank Plc, Lagos Nigeria, hal ini juga sesuai dengan teori yang dipakai yaitu teori dari Snell dan Bohander (2001) yang menyebutkan bahwa penting sekiranya bagi manajer untuk memahami tujuan kebijakan dan juga praktik dari seleksi karyawan, dan lebih penting lagi bahwa seorang manajer memiliki tanggung jawab untuk memutuskan seleksi yang tepat dan akurat.

Dan dari tiga penelitian diatas maka peneliti kali ini akan merumuskan hipotesis ketiga yaitu :

**H3** : Rekrutmen dan Seleksi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

#### **2.5.4 Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja**

Peneliti oleh Aboyassin (2017) yang bertujuan untuk mengidentifikasi apakah terdapat pengaruh antara pelatihan dan kinerja karyawan pada hotel berbintang 5 di Jordania. Penelitian ini sendiri menyimpulkan bahwa secara keseluruhan hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif signifikan.

Hasil yang tidak jauh berbeda juga dikemukakan oleh Dang kum e.t (2014) yang memiliki hasil bahwa karyawan sepakat bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mereka. Penelitian lain juga ditulis oleh Ng'ang'a (2013) yang meneliti terkait dengan apakah terdapat hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pada bada usaha milik negara di Kenya, dan hasil dari penelitian ini juga terdapat pengaruh positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja dari perusahaan milki negara di Kenya. Sehingga dari tiga penelitian diatas, dapat dirumuskan bahwa hipotesis ke empat :

**H4** : Pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.5.5 Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Memari dknk (2013) ini bertujuan untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Karyawan. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pekerjaan muncul sebagai penentu dari komitmen organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dan kinerja karyawn pada Bank Meli.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Al Zefeit e.t (2017) yang mana juga membahas terkait dengan menganalisis hubungan antara komitmen organisasi dan juga kinerja karyawan. Dan hasil dari penelitian yang menggunakan landasan teori Mayer dan Allen (1991) ini ialah terdapat pengaruh positif signifikan antara komitmen organisasi dan juga kinerja karyawan. Penelitian lain dari Hafiz (2017) yang mana membahas terkait dengan menganalisis hubungan antara komitmen organisasi dan juga kinerja karyawan. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi komitmen organisasional secara independen dan bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan di bank. Ini berarti

bahwa karyawan bersedia mencurahkan dan tinggal di bank untuk menyelesaikan tujuan pekerjaan karena mereka memiliki tujuan dan nilai yang sama di dalam organisasi. Dari penelitian diatas, maka dapat dirumuskan bahwa hipotesis kelima yaitu :

**H5** : Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.5.6 Hubungan Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja melalui Komitmen**

Penelitian yang dilakukan Pranoto (2016) membahas terkait dengan bagaimana rekrutmen memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel interveningnya, adapun hasil dari penelitian ini ialah bahwa rekrutmen organisasi melalui komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap dengan kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Tabouli e.t (2016) menjelaskan bagaimana pengaruh dari praktik-praktik sumber daya manusia ( termasuk di dalamnya terdapat rekrutmen dan seleksi) terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan Studi ini telah menyimpulkan dengan banyak hasil, dan salah satu hasil yang paling penting adalah bahwa, ada hubungan positif antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Dari penelitian diatas maka penulis merumuskan hipotesis ke enam yaitu :

**H6** : Pengaruh rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

#### **2.5.7 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja melalui Komitmen**

Penelitian yang dilakukan oleh Febriansyah (2016) bertujuan untuk meneliti bagaimana pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja mereka, dan dalam

penelitian ini juga terdapat variabel intervening yaitu komitmen. Adapun hasil dari penelitian ini yaitu terdapat hasil yang signifikan bahwa pengembangan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen. Tabouli e.t (2016) menjelaskan bagaimana pengaruh dari praktik-praktik sumber daya manusia ( termasuk di dalamnya terdapat pelatihan dan pengembangan) terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan Studi ini telah menyimpulkan dengan banyak hasil, dan salah satu hasil yang paling penting adalah bahwa, ada hubungan positif antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Sehingga peneliti merumuskan hipotesis ke tujuh yaitu :

**H7** : Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan data yang diperoleh dari perusahaan. Menurut Creswell (2008) Penelitian kuantitatif ialah sarana untuk menguji teori obyektif dengan meneliti hubungan antara beberapa variabel. Variabel-variabel ini haruslah dapat diukur sehingga data dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik. Laporan akhir tertulis memiliki struktur set yang terdiri dari pengenalan, literatur dan teori, metode, hasil, dan diskusi. Data primer adalah data asli yang sendiri oleh periset untuk menjawab masalah risetnya secara khusus. Metode kuantitatif bersifat terstruktur sehingga lebih mudah dibaca periset. Pendekatan penelitian ini berdasarkan data. Data kuantitatif adalah nilai dari perubahan yang dapat dinyatakan dalam angka-angka. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan dengan menggunakan teknik sensus.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di PT Bank BRI Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta. Dan untuk alamat lengkap Bank BRI ini ialah Jl. Cik Ditiro No.3, Kota Yogyakarta, Yogyakarta- 55225 dan memiliki nomor telepon (0274) 520261.

#### **3.3 Profil Perusahaan**

Perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah. Sebagai BUMN, BRI telah memiliki banyak cabang yang sudah tersebar hampir diseluruh Indonesia.



Bank BRI sendiri berfokus dengan memberikan pelayanan kepada UMKM, dan juga senantiasa menyesuaikan layanan mereka dengan kebutuhan yang ada di masyarakat Indonesia. Terbukti dengan memberikan pelayanan tersebut BRI dapat mempertahankan prestasinya sebagai bank yang memiliki laba terbesar selama 7 tahun berturut-turut dan juga menduduki peringkat kedua.

Mengingat begitu pesatnya perkembangan dari BRI sehingga penting kiranya bagi mereka untuk terus menambah cabang yang ada, salah satunya ialah yang terletak di Yogyakarta tepatnya di Jl.Cikditiro no 3.

### 3.3.1 Logo serta Visi dan Misi



#### Gambar 3.1 logo perusahaan

Gambar diatas ialah merupakan logo resmi dari PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), sedangkan visi dan misi perusahaan milik negara ini dituliskan sebagai berikut :

#### **Visi :**

Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

#### **Misi :**

(1) Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.

- (2) Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen risiko serta praktek Good Corporate Governance (GCG) yang sangat baik.
- (3) Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders).

### **3.4 Identikasi Variabel**

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2007). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel Bebas / *Independent Variable* (Variabel X)

Dalam bukunya Sugiyono (2014:61) menyebutkan bahwa variabel ini biasa atau sering disebut dalam bahasa ilmiah dengan variabel *stimulus, predictor, antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sendiri biasa dikenal dengan variabel bebas yang berarti variabel yang dapat mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini sendiri, rekrutmen seleksi (X1) dan pelatihan pengembangan (X2) ialah sebagai variabel independen.

- b. Variabel Terikat / *Dependent Variable* (Variabel Y)

Masih didalam buku yang sama, Sugiyono (2014 :61) menyebutkan bahwa variabel dependen seiring disebut dengan variabel *output, kriteria, atau konsekuen*. Dalam bahasa Indonesia disebut variabel terikat yang berarti variabel yang dipengaruhi

atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen atau bebas. Dalam penelitian ini kinerja karyawan (Y) ialah sebagai variabel dependen.

c. Variabel Intervening (Variabel Z)

Menurut Sugiyono (2014 : 63) ) variabel intervening ialah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang juga menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini biasanya terdapat diantara variabel independen dan dependen, sehingga fungsi dari variabel ini dapat mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini komitmen organisasi (Z) ialah sebagai variabel intervening.

### **3.5 Definisi Operasional**

#### **3.5.1 Rekrutmen dan Seleksi**

Snell dan Bohlander (2013) dalam bukunya merumuskan bahwa rekrutmen adalah proses mencari individu yang potensial untuk bergabung dengan organisasi dan mendorong mereka untuk melamar lowongan pekerjaan yang ada atau yang diantisipasi. Snell dan Bohlander juga merumuskan beberapa cara dalam melakukan rekrutmen, yaitu secara internal dan juga secara eksternal.

Rekrutmen eksternal ialah kegiatan yang kontradiktif dengan rekrutmen internal, yakni dimana lowongan dibuka untuk karyawan yang sebelumnya belum bekerja didalam organisasi tersebut. Setidaknya Snell dan Bohlander (2010) menjelaskan dalam melakukan rekrutmen eksternal, perusahaan dapat menggunakan beberapa metode yang untuk mendapatkan ketertarikan dari para pelamar seperti iklan, pelamar dan resume yang tidak diminta, rekrutmen melalui internet, *job fair* , arahan dari para karyawan,

perusahaan yang menyediakan eksekutif, institusi pendidikan, asosiasi profesional, serikat buruh, agen tenaga kerja publik, agen tenaga kerja swasta, dan penyewaan pekerja.

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

Bohlander merumuskan tahapan dari proses seleksi yang mana 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.

Adapun dalam penelitian ini penulis melakukan penyebaran kuisisioner hanya dengan menggunakan indikator rekrutmen eksternal, karena dalam penyebarannya penulis tidak terfokus kepada karyawan yang pernah dilakukan promosi atau pemindahan posisi pekerjaan. Dan dalam kuisisioner yang disebar dalam variabel rekrutmen sebanyak 4 pertanyaan. Sedangkan dalam indikator seleksi penulis menggunakan indikatornya dimulai dari pengumpulan ringkasan dan berkas, interview, cek referensi, *test pre-employment*, test kesehatan dan keputusan. Untuk jumlah pertanyaan sendiri dalam indikator seleksi ini disebar sebanyak 7 pertanyaan. Sehingga jumlah pertanyaan dalam X1 ialah sebanyak 11 pertanyaan.

### **3.5.2 Pelatihan**

Pelatihan menurut Dessler (1997) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Dalam bukunya juga, Dessler (1997) yang mengungkapkan lima langkah dalam proses training yang dikenal dengan sebutan ADDIE (*Analyze, Design, Develop, Implementing, and Evaluate*).

Sedangkan menurut Dessler (1997) dalam mengukur efektivitas program pelatihan, setidaknya terdapat empat kategori hasil yang dapat diukur. Jika keempat aspek ini berhasil diterapkan, maka dapat dikatakan bahwa pelatihan yang selama ini ialah tepat adanya. Adapun beberapa kategori tersebut ialah :

- (5) **Reaksi**, yaitu bagaimana perusahaan dapat melihat reaksi dari karyawan tersebut selama pelatihan. Apakah karyawan tersebut menyukai program tersebut dan apakah mereka juga menganggap bahwa pelatihan tersebut bernilai bagi mereka.
- (6) **Pembelajaran**, selanjutnya yaitu apakah perusahaan dapat memberikan pembelajaran, termasuk apakah mereka mempelajari prinsip-prinsip, keterampilan dan fakta-fakta yang seharusnya mereka pelajari.
- (7) **Perilaku**, selanjutnya yaitu apakah perilaku peserta dalam bekerja di perusahaan berubah karena program pelatihan yang selama ini diterapkan. Salah satu contohnya yaitu bagaimana apakah karyawan dapat mengubah perilakunya terhadap konsumen kearah yang lebih baik setelah mendapatkan program pelatihan.
- (8) **Hasil**, terakhir yaitu bagaimana karyawan mendapatkan hasil akhir yang sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dari perusahaan. Apabila hasil yang di dapat tidak

sesuai dengan tujuan pelatihan perusahaan, maka penting bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi terkait dengan program pelatihan yang telah diberikan.

Dalam variable pelatihan (X2), penulis menyebarkan pertanyaan sebanyak 12 pertanyaan yang diambil berdasarkan indikator reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil.

### **3.5.3 Komitmen Organisasional**

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berbicara terkait dengan komitmen organisasi karyawan, tentu terdapat komponen-komponen didalamnya, setidaknya komponen ini dirumuskan oleh Allen dan Meyer (1991) yang merefleksikan tiga komponen, yaitu :

#### *(4) Affective commitment*

*Affective commitment* adalah bagaimana karyawan yang sudah ada merasa memiliki keterikatan baik secara emosional, identifikasi, dan lebih aktif didalam keterlibatan organisasi.

#### *(5) Continuance commitment*

*Continuance commitment* adalah komitmen yang didasari oleh rasa menyesal yang diterima oleh karyawan ketika ia keluar dari sebuah organisasi. Karyawan itu merasa bahwa ia ghykehilangan baik itu kesempatan untuk promosi dan juga benefit ia di dalam organisasi.

#### *(6) Normative commitment*

*Normative commitment* adanya perasaan yang dimiliki karyawan dimana ia merasa harus tetap berada di dalam organisasi, karena menurutnya itu ialah suatu tindakan yang benar.

Dalam penyebarannya sendiri, penulis memisahkan setiap variabel dengan pertanyaan yang berbeda, adapun komitmen affektif sebanyak 6 pertanyaan, komitmen normatif sebanyak 4 pertanyaan, dan komitmen berkelanjutan sebanyak 4 pertanyaan. Sehingga total pertanyaan yang disebar dalam variabel komitmen organisasi (Z) sebanyak 14 pertanyaan.

#### **3.5.4 Kinerja Karyawan**

Mathis dan Jackson (2006 : 113) menyebutkan bahwa kinerja adalah kinerja adalah suatu tindakan yang boleh atau tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Mathis dan Jackson sendiri kinerja individu karyawan dapat ditingkatkan melalui tiga faktor penting, adapun beberapa yaitu :

(4) Tingkat usaha yang dicurahkan

Yaitu bagaimana karyawan memberikan usaha-usaha tertentu yang dilakukan untuk sebuah organisasi, usaha yang dicurahkan tersebut ialah termasuk didalamnya motivasi, etika kerja, kehadiran dan juga rancangan tugas yang dimiliki oleh seorang karyawan.

(5) Kemampuan Individual

Yaitu bagaimana karyawan memberikan kemampuan yang dimiliki untuk perusahaan yang ditempatinya, kemampuan individual ini dapat berupa *bakat*, *minat* dan juga *faktor kepribadian* mereka.

(6) Dukungan organisasional

Yaitu dimana dukungan yang diberikan organisasi sangatlah penting bagi peningkatan kinerja karyawan, dukungan tersebut dapat berupa *pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja yang diterapkan, dan manajemen serta rekan kerja yang dimiliki dalam bekerja.*

Dari beberapa indikator diatas penulis merumuskan pertanyaan yang disebar nantinya yaitu sebanyak 15 pertanyaan.

### **3.6 Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **3.6.1 Populasi**

Menurut Sugiyono (2014:297) populasi adalah sebuah generalisasi yang mana terdiri dari objek atau subjek yang berkualitas dan memiliki karakteristik tertentu sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan dari sebuah penelitian.. Dalam penelitian ini populasinya mencakup karyawan yang pernah dirotasi pekerjaan pada PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta yang berjumlah 95 orang.

#### **3.6.2 Sampel**

Sugiyono (2014:118) sampel ialah sebuah bagian dari jumlah dan juga karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang ada. Adapun sampel dalam penelitian ini ialah karyawan yang pernah mengalami rotasi pekerjaan pada PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta. Yang mana sampel ini berjumlah 78 orang.

#### **3.6.3 Teknik Pengambilan *Sampling***

Menurut Sugiyono (2014:118) Teknik *sampling* ialah sebuah teknik dalam pengambilan sampel. Terdapat beberapa macam-mavam dalam teknik *sampling* yaitu *probability sampling* dan juga *non probability sampling*. Teknik yang digunakan dalam



penelitian ini adalah *Purposive Sampling*. penentuan sampel adalah populasi yang pernah merasakan rotasi dalam pekerjaan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 78 orang.

### **3.7 Jenis Data**

#### **a. Data Primer**

Menurut Sugiyono (2014), data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini yang merupakan data primer melalui cara penyebaran kuisisioner dengan identitas sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas dan keadaan sosial seperti: jenis kelamin, usia dan angkatan dari karyawan Garda Depan Dagadu, yang berkaitan dengan rekrutmen, seleksi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### **3.8 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam memperoleh dan mengumpulkan data ialah menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2014:199), kuesioner ialah sebuah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi beberapa pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Adapun dalam penelitian ini data yang dikumpulkan bersumber dari hasil kuisisioner pada karyawan Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta.

### **3.9 Uji Instrumen**

#### **3.9.1 Uji Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui tepat dan tidaknya alat untuk mengumpulkan data. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari indikator-indikator variabel. Indikator dikatakan valid jika mempunyai koefisien korelasi  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (Sugiyono, 2011:348). Dengan menetapkan taraf signifikansi 5%, maka suatu butir pertanyaan dapat dikatakan valid jika signifikansinya  $<$  0,05. Teknik yang

digunakan untuk menguji validitas kuesioner adalah Pearson Correlation dihitung dengan SPSS. Untuk mengukur validitas dapat menggunakan rumus *Product Moment* yaitu 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

### 3.9.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2011:354), Reliabilitas merupakan suatu konsistensi alat ukur dalam menghasilkan data, disebut konstan apabila data hasil pengukuran dengan alat yang sama dan berulang-ulang akan menghasilkan/data yang relatif sama. Nilai batas yang digunakan untuk menilai atau untuk menguji apakah setiap variabel dapat dipercaya, handal dan akurat dipergunakan formula Koefisien Alpha dari Cronbach. Variabel dapat dinyatakan reliabel apabila Koefisien Alpha Cronbach > 0.6 artinya tingkat reliabilitas

sebesar 0.60 merupakan indikasi reliabelnya sebuahkonstruk. Adapun cara untuk mengukur reliabilitas digunakan rumus *Alpha Cronbach* yaitu 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 instrumen

$k$  = Jumlah item pertanyaan yang diuji

$s_t^2$  = Deviasi standar total

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

### **3.10 Metode Analisis Data**

#### **3.10.1 Analisis Deskriptif**

Menurut Sugiyono (2014:206) analisis deskriptif bertujuan untuk menganalisis dan memahami data melalui cara mendeskripsikan data yang telah dikumpulkan sebelumnya. Adapun data yang nantinya akan diolah dan dijelaskan melalui tabel distribusi frekuensi.

### **3.11 Uji Hipotesis**

#### **3.12.1 Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis ini digunakan untuk mengetahui rekrutmen seleksi dan pelatihan pengembangan terhadap komitmen organisasi. Bentuk umum persamaannya adalah sebagai berikut :

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

Z : Komitmen Organisasi

$\alpha$  : Konstanta

X1 : Rekrutmen Seleksi

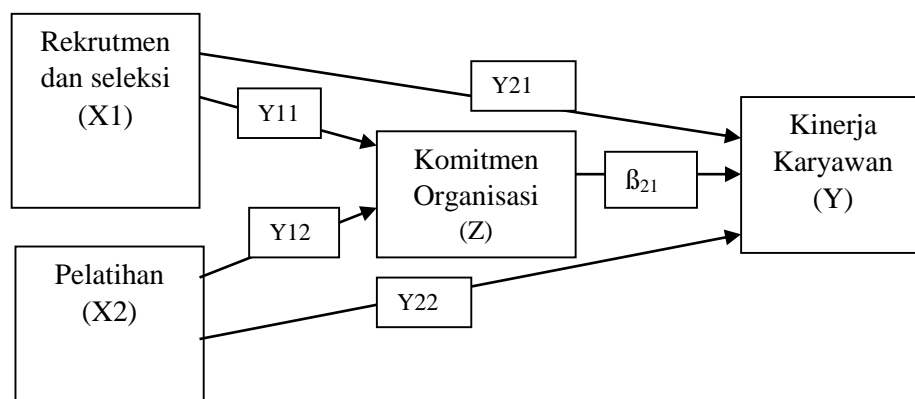
X2 : Pelatihan

e : Error

### 3.12 Analisis Jalur

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner (Ghozali, 2013).



**Gambar 3.2 Model Analisis Jalur**

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Analisis Deskriptif

##### 4.1.1 Hasil Pengumpulan Data

**Tabel 4.1**

##### **Hasil Pengumpulan Data**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
Kuesioner yang disebar	95
Kuesioner yang kembali	85
Kuisisioner yang tidak kembali	10
Kuesioner yang layak	78

*(Sumber: data diolah 2018)*

##### 4.1.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan yang pernah dirotasi pekerjaan pada PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta dengan jumlah responden sebanyak 78 orang. 78 kuisisioner telah diberikan kepada responden dan sudah diisi secara lengkap dan benar sehingga dapat dianalisis lebih lanjut.

Karakteristik responden dikelompokkan menurut jenis kelamin, usia dan masa kerja. Untuk memperjelas karakteristik responden yang dimaksud, maka disajikan tabel mengenai responden seperti dijelaskan pada tabel berikut ini.

a. Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.2**

**Persentase Jenis Kelamin Responden**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
Laki-Laki	37	47.4
Perempuan	41	52.6
Total	78	100.0

*(Sumber: data diolah 2018)*

Dari data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.2 diatas, maka jumlah responden terbesar adalah responden yang berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 41 orang atau 52,6%, sedangkan jumlah responden terendah adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 37 orang atau 47,4%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin perempuan.

b. Karakteristik responden berdasarkan usia

**Tabel 4.3**

**Persentase Usia Responden**

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
15 - 20 tahun	12	15.4
21 - 25 tahun	39	50.0
diatas 26 tahun	27	34.6

Total	78	100.0
-------	----	-------

(Sumber: data diolah 2018)

Dari data karakteristik responden berdasarkan usia pada tabel 4.3 diatas, maka jumlah responden terbesar adalah responden berusia 21 - 25 tahun yaitu sebanyak 39 orang atau 50,0%, sedangkan responden terendah pada usia 15 - 20 tahun sebanyak 12 orang atau 15,4%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden adalah ber.usia 21 - 25 tahun.

c. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

**Tabel 4.4**

**Persentase Masa Kerja Responden**

Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1-3 tahun	34	43.6
4 - 7 tahun	29	37.2
> 7 tahun	15	19.2
Total	78	100.0

(Sumber: data diolah 2018)

Dari data karakteristik responden berdasarkan pekerjaan pada tabel 4.4 diatas, maka jumlah responden terbesar adalah responden dengan masa kerja 1-3 tahun yaitu sebanyak 34 orang atau 43,6%, sedangkan jumlah responden terendah adalah responden dengan masa kerja > tahun yaitu sebanyak 15 orang atau 19.2%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dengan masa kerja 1-3 tahun.



### 4.1.3 Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan keadaan variabel - variabel penelitian secara statistik. Penelitian ini menggunakan nilai rata - rata (mean), nilai maksimum, nilai minimum dan standar deviasi untuk menggambarkan deskripsi *statistic* setiap variabel. Statistik deskriptif ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic* 23.

**Tabel 4.5**

**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Rekrutmen dan Seleksi	78	1	5	3.87	.811
Pelatihan	78	1	5	3.91	.753
Komitmen Organisasi	78	1	5	3.89	.717
Kinerja Karyawan	78	1	5	4.02	.768

(Sumber: data diolah 2018)

Dari hasil analisis data di atas, maka dapat disimpulkan deskriptif masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1. Rekrutmen dan seleksi (X1) memiliki nilai minimum sebesar 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas rekrutmen dan seleksi adalah sebesar 1. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas rekrutmen dan seleksi adalah sebesar 5. Nilai rata-rata rekrutmen dan seleksi adalah sebesar 3.87 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas rekrutmen dan seleksi,

rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3.88. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.811 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel rekrutmen dan seleksi adalah sebesar 0.811 dari 78 responden.

2. Pelatihan (X<sub>2</sub>) memiliki nilai minimum sebesar 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas pelatihan adalah sebesar 1. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas pelatihan adalah sebesar 5. Nilai rata-rata rekrutmen dan seleksi adalah sebesar 3.91 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas pelatihan, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3.91. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.753 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel pelatihan adalah sebesar 0.753 dari 78 responden.
3. Komitmen organisasi (Z) memiliki nilai minimum sebesar 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas komitmen organisasi adalah sebesar 1. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas komitmen organisasi adalah sebesar 5. Nilai rata-rata rekrutmen dan seleksi adalah sebesar 3.89 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen organisasi, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3.89. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.717 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel komitmen organisasi adalah sebesar 0.717 dari 78 responden.
4. Kinerja karyawan (Y) memiliki nilai minimum sebesar 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas kinerja karyawan adalah sebesar 1. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas kinerja karyawan adalah sebesar 5. Nilai

rata-rata kinerja karyawan adalah sebesar 3.89 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kinerja karyawan, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3.89. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.768 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0.768 dari 78 responden.

## 4.2 Uji Instrumen

### 4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya kuesioner yang dibagikan kepada responden. Untuk mengetahui suatu kuesioner dapat dikatakan valid maka nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Dalam penelitian ini, jumlah data yang dapat digunakan sebanyak 78 kuesioner, dengan tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha=5\%$ ), maka nilai  $r$  tabel dari 78 adalah 0,220. Uji validitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 21*. Berikut adalah hasil uji validitas :

**Tabel 4.6**

### Uji Validitas

Variabel	Item	Corrected Item-Total Correlation	r-tabel	Keterangan
Rekrutmen dan seleksi (X1)	Saya memperoleh informasi rekrutmen dari iklan, radio, dan media masa lainnya.	0,640	0,220	Valid
	Perusahaan memberikan informasi pekerjaan dengan jelas	0,726	0,220	Valid
	Lamaran yang saya berikan direspon dengan baik oleh perusahaan	0,784	0,220	Valid

	Saya memenuhi syarat minimal untuk bekerja di perusahaan ini.	0,739	0,220	Valid
	Saya harus mengisi formulir yang telah disediakan perusahaan.	0,872	0,220	Valid
	Saya merasa test yang dilakukan sudah tepat untuk mencocokkan penempatan kerja saya.	0,768	0,220	Valid
	Wawancara membuat lebih memahami dan mengenal instansi yang akan mempekerjakan saya.	0,741	0,220	Valid
	Saya rasa wawancara yang dilakukan sangat memperhatikan sikap dan watak saya.	0,734	0,220	Valid
	Saya harus memiliki refrensi atau kolega yang telah menjadi pegawai di perusahaan ini.	0,847	0,220	Valid
	Saya harus melalui tahapan tes kesehatan	0,772	0,220	Valid
	Keputusan Proses Seleksi sesuai dengan apa yang saya harapkan	0,685	0,220	Valid
Pelatihan dan (X2)	Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan	0,827	0,220	Valid
	Pelatihan yang diberikan memberikan nilai bagi karyawan.	0,781	0,220	Valid
	Pelatihan yang diberikan tepat dengan apa yang dibutuhkan karyawan.	0,760	0,220	Valid
	Manajer menunjukkan keinginan yang tinggi untuk	0,611	0,220	Valid

memberikan pembelajaran kepada karyawan.			
Karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk menerapkan apa yang telah dipelajari selama pelatihan	0,762	0,220	Valid
Organisasi meminta kepada karyawan yang telah diberikan pelatihan untuk membantu apa yang telah mereka pelajari kepada karyawan yang lainnya	0,791	0,220	Valid
Perilaku moral meningkat setelah mendapatkan pelatihan.	0,811	0,220	Valid
Setelah mendapatkan pelatihan, karyawan dapat berkomunikasi dengan baik kepada konsumen.	0,786	0,220	Valid
Karyawan merasa terdapat peningkatan kemampuan setelah pelatihan.	0,540	0,220	Valid
Setelah pelatihan, karyawan dapat menemukan metode baru dalam melakukan pekerjaannya.	0,696	0,220	Valid
Setelah mendapatkan pelatihan, karyawan merasakan dapat menggunakan kemampuannya dengan kreatif.	0,761	0,220	Valid
Setelah mendapatkan pelatihan, wawasan karyawan bertambah dan dapat menggunakannya dalam melakukan pekerjaan.	0,788	0,220	Valid
Perusahaan ini memiliki banyak makna bagi kepribadian saya	0,749	0,220	Valid

komitmen organisasi  (Z)	Saya merasa menjadi bagian keluarga dalam perusahaan ini.	0,683	0,220	Valid
	Saya merasa memiliki ikatan emosional dengan perusahaan ini.	0,723	0,220	Valid
	Saya merasa memiliki rasa memiliki yang kuat pada perusahaan ini.	0,716	0,220	Valid
	Saya ingin menghabiskan karir saya pada perusahaan ini.	0,752	0,220	Valid
	Saya merasa apa yang menjadi masalah bagi perusahaan ini ialah masalah bagi saya juga.	0,620	0,220	Valid
	Bahkan, jika demi keuntungan saya sekalipun, saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini	0,633	0,220	Valid
	Saya merasa bersalah jika saya meninggalkan perusahaan ini	0,640	0,220	Valid
	Saya merasa berkewajiban untuk tetap bersama dengan karyawan dan perusahaan ini.	0,621	0,220	Valid
	Perusahaan ini layak untuk menjadi kesetiaan saya	0,697	0,220	Valid
	Saya merasa akan sangat terganggu apabila meninggalkan perusahaan ini	0,629	0,220	Valid
	Untuk saat ini, berada di perusahaan ini ialah kebutuhan saya	0,608	0,220	Valid
	Saat ini, sangat berat untuk meninggalkan perusahaan ini	0,761	0,220	Valid
	Saya merasa tidak memiliki pilihan selain berada di perusahaan ini	0,785	0,220	Valid

kinerja karyawan (Y)	Saya seorang yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja.	0,751	0,220	Valid
	Motivasi yang diberikan dapat meningkatkan kinerja saya.	0,637	0,220	Valid
	Saya merasa tidak senang ketika pekerjaan yang saya lakukan tidak sesuai dengan standart yang ada	0,730	0,220	Valid
	Kemampuan saya dapat dicurahkan dengan baik dalam pekerjaan saya	0,808	0,220	Valid
	Saya merasa ketepatan waktu hadir menjadi aspek penting bagi diri saya	0,819	0,220	Valid
	Saya dapat memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan.	0,684	0,220	Valid
	Saya merasa puas dengan kinerja saya karena dilakukan dengan baik	0,790	0,220	Valid
	Saya dapat menggunakan potensi yang saya miliki untuk bekerja dengan baik di perusahaan ini.	0,812	0,220	Valid
	Saya merasa terdorong untuk menemukan cara baru dan lebih baik dalam melakukan sesuatu.	0,766	0,220	Valid
	Saya mendapatkan pelatihan dengan sangat baik didalam pekerjaan saya	0,757	0,220	Valid
	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart operational procedures (SOP) yang telah ditetapkan.	0,760	0,220	Valid

	Saya dapat bekerjasama dengan orang lain dalam melaksanakan tugas saya	0,763	0,220	Valid
	Saya selalu menerima respon yang positif dengan sesama karyawan.	0,859	0,220	Valid
	Manajemen perusahaan mengapresiasi dan memberikan saya masukan agar kinerja saya semakin meningkat	0,825	0,220	Valid
	Lingkungan kerja yang diberikan kepada saya sangat kondusif	0,781	0,220	Valid

(Sumber: data diolah 2018)

Dengan melihat tabel 4.6, dapat diketahui besarnya koefisien korelasi dari seluruh butir pertanyaan variabel-variabel penelitian. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi seluruh butir pertanyaan memiliki signifikansi pearson correlation lebih besar dari  $r$  tabel, dimana  $r$  tabel sebesar 0,220 ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ). Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian selanjutnya.

#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat diandalkan. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden memenuhi syarat *reliable*. Suatu kuesioner dapat dikatakan *reliable* jika nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 atau 60%. Uji reliabilitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 23*. Berikut adalah hasil uji reliabilitas :



**Tabel 4.7**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Rekrutmen dan seleksi (X1)	0,905	Reliabel
Pelatihan(X2)	0,927	Reliabel
Komitmen organisasi(Z)	0,914	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,952	Reliabel

*(Sumber: data diolah 2018)*

Berdasarkan tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel karena koefisien Cronbach alpha lebih besar dari 0,6. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen untuk penelitian selanjutnya.

#### 4.3 R<sup>2</sup> (Koefisien Determinasi)

**Tabel 4.8 (Tabel Koefisien Berganda 1)**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	.738 <sup>a</sup>	.544	.532	.33565

Predictors: (Constant), pelatihan, rekrutmen

*Sumber :Data diolah 2018*

Hasil koefisien determinasi pada model regresi sebesar 0,544 persen, maka dapat disimpulkan bahwa 54,4 persen komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel rekrutmen seleksi dan pelatihan. Sisanya sebesar 45,6 persen dipengaruhi oleh variabel lainnya.

**Tabel 4.9(Tabel Koefisien Berganda 2)**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.892 <sup>a</sup>	.796	.787	.27284

Predictors: (Constant), komitmen organisasi , pelatihan, rekrutmen

*Sumber: data diolah 2018*

Hasil Koefisien Determinasi pada model regresi diatas yaitu sebesar 0,796 , maka dapat diartikan bahwa 79,6 kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel rekrutmen seleksi, pelatihan dan komitmen organisasi. Sisanya sebesar 20,6 persen kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lainnya.

#### 4.4 Analisis Regresi

Analisis memiliki fungsi sebagai alat untuk mengetahui pengaruh antara satu atau lebih variabel independen terhadap variable dependen. Pada penelitian kali ini dijelaskan pengaruh antara variabel rekrutmen seleksi, dan pelatihan terhadap kinerja dan juga rekrutmen seleksi, pelatihan dan komitmen organisasi terhadap kinerja.

**Tabel 4.10 ( Hasil Regresi Linier Berganda 1)**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

	(Constant)	1.310	.277		4.726	.000
1	Rekrutmen	.335	.110	.400	3.047	.003
	Pelatihan	.329	.114	.377	2.873	.005

a. Dependent Variable: komitmen organisasi

*Sumber : Data diolah 2018*

Berdasarkan hasil regresi diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 1,310 menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan pada variabel rekrutmen seleksi dan pelatihan maka komitmen organisasi adalah sebesar 1,310.

### 2. Rekrutmen dan Seleksi (X1)

Rekrutmen dan seleksi (X1) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,400. Adanya hubungan positif ini berarti X1 dan Z memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X1 meningkat maka besarnya Z akan meningkat sebesar 0,400.

### 3. Pelatihan (X2)

Pelatihan (X2) memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,377. Artinya X2 memiliki hubungan yang searah dengan Z. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X2 meningkat maka besarnya Z akan meningkat sebesar 0,377.

Selanjutnya ialah akan dijelaskan terkait dengan regresi linier berganda tahap dua yang menggabungkan antara Rekrutmen Seleksi, Pelatihan, dan Komitmen organisasional terhadap Kinerja.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Regresi Linier Berganda 2**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.181	.257		-.706	.482
	Rekrutmen	.252	.095	.249	2.654	.010
	Pelatihan	.404	.098	.384	4.120	.000
	Komitmenorganisasi	.423	.094	.351	4.508	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan\

*Sumber : Data diolah 2018*

Berdasarkan hasil regresi diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Konstanta

Nilai konstanta sebesar - 181 menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan pada variabel rekrutmen seleksi dan pelatihan maka komitmen organisasi adalah sebesar -181.

2. Rekrutmen dan Seleksi (X1)

Rekrutmen dan seleksi (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,249. Adanya hubungan positif ini berarti X1 dan Y memiliki

hubungan yang searah. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X1 meningkat maka besarnya Y akan meningkat sebesar 0,249.

### 3. Pelatihan (X2)

Pelatihan (X2) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,384. Artinya X2 memiliki hubungan yang searah dengan Y. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X2 meningkat maka besarnya Y akan meningkat sebesar 0,384.

### 4. Komitmen Organisasi (Z)

Komitmen Organisasi (Z) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,351. Adanya hubungan positif ini berarti Z dan Y memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel Z meningkat maka besarnya Y akan meningkat sebesar 0,351.

## 4.5 Analisis Path

Model analisis *path* (jalur) digunakan untuk menguji hipotesis 1,2,3,4,5. Maka diperoleh dari hasil analisis tersebut dengan menggunakan program komputer SPSS 23 sebagai berikut:

Model analisis *path* tahap 1 untuk menjelaskan pengaruh variabel X1 (rekrutmen dan seleksi) dan X2 (pelatihan) terhadap komitmen organisasi (Z) mempunyai formula  $Z = p_1X_1 + p_2X_2$ . Dan hasil analisis *path* tersebut disajikan pada tabel 4.13 berikut :

**Tabel 4.12 (Hasil Analisis Path Tahap 1)**

(Sumber data diolah 2018)

Variabel	Koefisien regresi	Koef. Path	T	Sig.t	Sig. 5%
Konstanta	1.310	-	-	-	-

Rekrutmen dan seleksi	.335	.400	3.047	.003	Signifikan
Pelatihan	.329	.377	2.873	.005	Signifikan
Variabel dependen : Komitmen Organisasi					
Adj. R Square = 0.532					

R Square sebesar 0.532 atau sebesar 53,2% artinya kemampuan model R Square variabel X1 dan X2 mampu menjelaskan sebesar 53,2% variabel Z dan sisanya 46,8% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis *path* tahap 1 pada tabel 4.6 diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Z = 0,400X1 + 0,377X2$$

Model analisis *path* tahap 2 untuk menjelaskan pengaruh variabel X1 (rekrutmen dan seleksi), X2 (pelatihan) dan Z (organisasi terhadap) terhadap Y (kinerja karyawan) mempunyai formula sebagai berikut:

**Tabel 4.13**

**Hasil Analisis *Path* Tahap 2**

(Sumber data diolah 2018)

Variabel	Koefisien regresi	Koef. <i>Path</i>	T	Sig.t	Sig. 5%
Konstanta	-.181	-	-	-	-
Rekrutmen dan seleksi	.252	.249	2.654	.010	Signifikan
Pelatihan	.404	.384	4.120	.000	Signifikan
Komitmen organisasi	.423	.351	4.508	.000	Signifikan

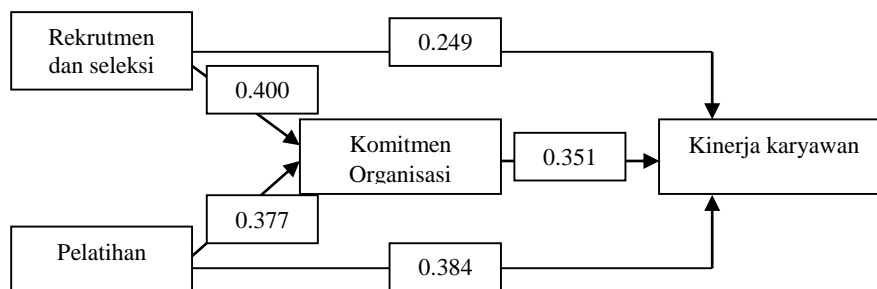
Variabel dependen : Kinerja karyawan
R Square = 0.787

R Square sebesar 0.787 atau sebesar 78,7% artinya kemampuan model R Square variabel X1, X2 dan Z menjelaskan sebesar 78,7% mempengaruhi variabel Y dan sisanya 21,2% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis *path* tahap 2 pada tabel 4.6 diperoleh persamaan ( $Y = 0,249X1 + 0,384X2 + 0,351Z$ ) sebagai berikut:

Keseluruhan hasil estimasi model hubungan hipotesis antar tiga variabel dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk diagram *path*:

**Gambar 4.1 (Diagram Analisis Path)**



Berdasarkan hasil gambar analisis *path* dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Hipotesis 1 (Rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi)

Berdasarkan tabel 4.12 tentang pengaruh Rekrutmen dan seleksi (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Z), koefisien regresi Rekrutmen dan seleksi diperoleh sebesar 0,400 (positif) yang berarti apabila variabel Rekrutmen dan seleksi meningkat maka komitmen organisasi akan meningkat dan apabila variabel Rekrutmen dan seleksi menurun maka komitmen organisasi akan menurun. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh thitung sebesar 3,047 dan probabilitas (p) = 0,003.

Karena  $p < 0,05$ , maka hipotesis satu diterima. Dengan demikian hipotesis satu yang menyatakan bahwa Rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, terbukti.

- b. Hipotesis 2 (Pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi)

Berdasarkan tabel 4.12 tentang pengaruh Pelatihan (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Z), koefisien regresi Pelatihan diperoleh sebesar 0,377 (positif) yang berarti apabila variabel Pelatihan meningkat maka komitmen organisasi akan meningkat dan apabila variabel Pelatihan menurun maka komitmen organisasi akan menurun. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh thitung sebesar 2.873 dan probabilitas ( $p$ ) = 0,005. Karena  $p < 0,05$ , maka hipotesis dua diterima. Dengan demikian hipotesis dua yang menyatakan bahwa Pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, terbukti.

- c. Hipotesis 3 (Rekrutmen dan Seleksi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan)

Berdasarkan tabel 4.13 tentang pengaruh Rekrutmen dan seleksi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y), koefisien regresi Rekrutmen dan seleksi diperoleh sebesar 0,249 (positif) yang berarti apabila variabel Rekrutmen dan seleksi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat dan apabila variabel Rekrutmen dan seleksi menurun maka kinerja karyawan akan menurun. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh thitung sebesar 2.654 dan probabilitas ( $p$ ) = 0,010. Karena  $p < 0,05$ , maka hipotesis tiga diterima. Dengan demikian hipotesis tiga yang menyatakan bahwa Rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, terbukti.



d. Hipotesis 4 (Pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan)

Berdasarkan tabel 4.13 tentang pengaruh Pelatihan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y), koefisien regresi Pelatihan diperoleh sebesar 0,384 (positif) yang berarti apabila variabel Pelatihan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat dan apabila variabel Pelatihan menurun maka kinerja karyawan akan menurun. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh thitung sebesar 4.120 dan probabilitas (p) = 0,000. Karena  $p < 0,05$ , maka hipotesis empat diterima. Dengan demikian hipotesis empat yang menyatakan bahwa Pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, terbukti.

e. Hipotesis 5 (Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan)

Berdasarkan tabel 4.13 tentang pengaruh Komitmen organisasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), koefisien regresi Komitmen organisasi diperoleh sebesar 0,351 (positif) yang berarti apabila variabel Komitmen organisasi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat dan apabila variabel Komitmen organisasi menurun maka kinerja karyawan akan menurun. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh thitung sebesar 4.508 dan probabilitas (p) = 0,000. Karena  $p < 0,05$ , maka hipotesis lima diterima. Dengan demikian hipotesis lima yang menyatakan bahwa Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, terbukti.

f. Hipotesis 6 (Rekrutmen dan Seleksi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen karyawan)

Hasil perhitungan analisis *path* pengaruh Rekrutmen dan Seleksi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh komitmen karyawan (Z) menunjukkan hasil

pengaruh langsung dan tidak langsung. Berikut perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung:

**Tabel 4.14**

***Direct effect, Indirect effect dan Total effect t*Rekrutmen dan Seleksi Terhadap kinerja karyawan Dimediasi komitmen karyawan**

<i>Direct effect</i>	
X1 → Y	
(p <sub>3</sub> )	= 0.249
<i>Indirect effect</i>	
X1 → Z → Y	
(p <sub>1</sub> × p <sub>5</sub> )	= 0.400 × 0.351 = 0.1404
<i>Total effect</i>	
(Direct effect + Indirect effect = 0.249 + 0.1404 = 0.3894)	

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan table 4.14 dapat dilihat bahwa Rekrutmen dan Seleksi mempunyai pengaruh secara tak langsung (*indirect effect*) terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 0.1404 . Pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0.249 sehingga total pengaruh (*total effect*) sebesar 0.249 + 0.3894= 0.6384. Pengujian signifikansi pengaruh tak langsung (*indirect effect*) Rekrutmen dan Seleksi terhadap

kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dengan statistik t (thitung). Signifikan atau tidak dapat diuji dengan Sobel test sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Sp1p5 &= \sqrt{p1^2sp5^2 + p5^2sp1^2 + sp1^2sp5^2} \\
 &= \sqrt{(0.400^2 * 0.094^2) + (0.351^2 * 0.110^2) + (0.110^2 * 0.094^2)} \\
 &= \frac{\sqrt{(0.16 * 0.008836) + (0.123201 * 0.0121) + (0.0121 * 0.008836)}}{\sqrt{0.003011}} \\
 &= 0.054876
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil Sp1p5 dapat dihitung nilai t statistic pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 t \text{ hitung} &= \frac{p1p5}{sp1p5} \\
 &= \frac{0.1404}{0.054876} \\
 &= 2.558495
 \end{aligned}$$

Karena nilai t hitung = 2,558495 > 1,98 (t tabel) berarti signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa Rekrutmen dan Seleksi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan. Dengan demikian hipotesis 6 yang menyatakan bahwa Rekrutmen dan Seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen karyawan, terbukti.

g. Hipotesis 7 (Pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan)

Hasil perhitungan analisis *path* pengaruh Pelatihan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh komitmen karyawan (Z) menunjukkan hasil

pengaruh langsung dan tidak langsung. Berikut perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung:

**Tabel 4.15**

***Direct effect, Indirect effect dan Total effect Pelatihan Terhadap kinerja karyawan Dimediasi komitmen karyawan***

<i>Direct effect</i>	
X2 → Y	
(p4)	= 0.384
<i>Indirect effect</i>	
X1 → Z → Y	
(p2 x p5 = 0.377 x 0.351)	= 0.132327
<i>Total effect</i>	
(Direct effect + Indirect effect = 0.384 + 0.132327 = 0.516327)	

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan table 4.15 dapat dilihat bahwa Pelatihan mempunyai pengaruh secara tak langsung (*indirect effect*) terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 0.132327. Pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0.384 sehingga total pengaruh (*total effect*) sebesar  $0.384 + 0.132327 = 0.516327$ .

Pengujian signifikansi pengaruh tak langsung (*indirect effect*) Pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dengan statistik t (hitung). Signifikan atau tidak dapat diuji dengan Sobel test sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Sp_{2p5} &= \sqrt{p_2^2 \cdot sp_5^2 + p_5^2 \cdot sp_2^2 + sp_2^2 \cdot sp_5^2} \\
 &= \sqrt{(0.377 \cdot 0.094^2) + (0.351^2 \cdot 0.114^2) + (0.114^2 \cdot 0.094^2)} \\
 &= \sqrt{(0.142129 \cdot 0.008836) + (0.123201 \cdot 0.012996) + (0.012996 \cdot 0.008836)} \\
 &= \sqrt{0.002971} \\
 &= 0.054514
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil  $Sp_{2p5}$  dapat dihitung nilai t statistic pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 t_{hitung} &= \frac{p_{2p5}}{sp_{2p5}} \\
 &= \frac{0.132327}{0.0602996} \\
 &= 2.427394
 \end{aligned}$$

Karena nilai t hitung = 2,427394 > 1,98 (t tabel) berarti signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa Pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan. Dengan demikian hipotesis 7 yang menyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen karyawan, terbukti.

## 4.6 Pembahasan

### 4.6.1 Hubungan antara Rekrutmen dan Seleksi terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta. Hasil menunjukkan bahwa semakin baik dari

rekrutmen dan seleksi akan mempengaruhi komitmen organisasi dari karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama diterima.

Rekrutmen merupakan suatu proses untuk menarik seseorang yang memiliki kualifikasi yang sesuai kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan sesuai dengan bidangnya. Bohlander (2013:180) rekrutmen adalah proses mencari individu yang potensial untuk bergabung dengan organisasi dan mendorong mereka untuk melamar lowongan pekerjaan yang ada atau yang diantisipasi. Rekrutmen yang tepat akan meningkatkan komitmen yang tinggi, yang dimiliki kepala sekolah sehingga berpengaruh terhadap kinerja. Tahap rekrutmen sebagai periode ketika sebuah perusahaan menggunakan berbagai praktik yang berbeda untuk menarik individu yang berpedoman pada komitmen organisasi. Semakin baik rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh perusahaan akan semakin menemukan karyawan dengan komitmen baik pada perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Vispute (2013) yang menemukan bahwa strategi rekrutmen berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, elemen-elemen strategi rekrutmen memiliki hasil yang positif dengan kelayakan seseorang didalam sebuah organisasi. Penelitian lain oleh Obeidat, dkk (2014) menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan dalam sebuah organisasi.

#### **4.6.2 Hubungan antara Pelatihan terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta. Hasil menunjukkan bahwa semakin baik dari pelatihan akan

mempengaruhi komitmen organisasi dari karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis kedua diterima.

Pelatihan menurut Dessler (2015:263) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan, program pelatihan dalam perusahaan dilaksanakan berkesinambungan dan pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat, maka komitmen organisasi karyawan akan meningkat. Program pelatihan bertujuan meningkatkan soft skill, meningkatkan kerja sama tim, membantu untuk memecahkan masalah operasional, meningkatkan kemampuan untuk melihat masalah dari berbagai arah, meningkatkan karir maka komitmen karyawan akan mengalami peningkatan. Semakin baiknya pelatihan akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Meskipun penelitian dari Njenga (2015) menunjukkan bahwa mayoritas dari responden menjawab bahwa tidak ada pengaruh antara pelatihan terhadap komitmen organisasi, namun hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang dilakukan oleh Bashir e.t(2015) bahwa pelatihan memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian lain oleh Nkosi (2015) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki dampak positif dan juga signifikan terhadap komitmen karyawan di organisasi.

#### **4.6.3 Hubungan Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta. Hasil menunjukkan bahwa semakin baik dari rekrutmen dan

seleksi akan mempengaruhi kinerja karyawan dari karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis ketiga diterima.

Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik orang-orang yang dibutuhkan organisasi. Sistem rekrutmen yang berkualitas dan dilaksanakan secara konsisten, merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam upaya peningkatan mutu. Dengan demikian, mewujudkan rekrutmen yang baik maka perusahaan akan dapat memiliki pencapaian kinerja yang tinggi. Snell dan Bohlander (2001) menjelaskan bahwa manajer perlu memahami tujuan kebijakan dan juga praktik dari seleksi karyawan, dan lebih penting lagi bahwa seorang manajer memiliki tanggung jawab untuk memutuskan seleksi yang tepat dan akurat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Boohene dkk (2011) yang menjelaskan bahwa adanya dampak secara signifikan dari rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan teori Snell dan Bohlander (2001) yang menyebutkan bahwa penting sekiranya bagi manajer untuk memahami tujuan kebijakan dan juga praktik dari seleksi karyawan, dan lebih penting lagi bahwa seorang manajer memiliki tanggung jawab untuk memutuskan seleksi yang tepat dan akurat. Hasil penelitian oleh Jonathan (2012) dan Ekwoaba (2015) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan.

#### **4.6.4 Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta. Hasil menunjukkan bahwa semakin baik dari pelatihan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis keempat diterima.



Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan pengembangan adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Dengan demikian pelatihan sangat diperlukan guna meningkatkan kinerja dari karyawan. Pelatihan berdampak pada kecakapan karyawan dalam menghadapi permasalahan nantinya pada pekerjaan. Semakin baiknya pelatihan pada karyawan akan semakin baik pula kinerja karyawan. Hal ini seperti dikemukakan oleh Dessler (2003) yang menyebutkan bahwa pelatihan dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan dengan alasan bahwa pengembangan modal manusia melalui pelatihan berkelanjutan dapat meningkatkan output produktif dari masing-masing karyawan baik melalui peningkatan tingkat keterampilan atau melalui peningkatan moral dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aboyassin (2017) menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Dang kum dkk (2014) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian terakhir yang tepat ialah dari Ng'ang'a (2013) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif antara pelatihan terhadap kinerja dari perusahaan milki negara di Kenya.

#### **4.6.5 Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta. Hasil menunjukkan bahwa semakin baik dari komitmen

organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis kelima diterima.

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Artinya, bagaimana penjelasan diatas memiliki maksud yaitu bagaimana perusahaan dapat mengkonstruksikan pikiran karyawan agar tetap dapat bertahan dan melanjutkan keanggotaannya didalam sebuah organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi yang timbul karena adanya kepercayaan, kemauan untuk mencapai suatu tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan diri sebagai bagian dari organisasi dan hal tersebut yang menjadikan karyawan akan tetap bertahan dalam suatu organisasi baik dalam kondisi menyenangkan maupun tidak. Kuatnya komitmen dari karyawan pada perusahaan turut menjadi penentu bagaimana sifat dan tingkah laku karyawan tersebut selama berada dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan cenderung akan menunjukkan kinerja yang baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Memari dkk (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap terhadap kinerja karyawan, kinerja pekerjaan muncul sebagai penentu dari komitmen organisasi. Penelitian lain oleh Hafiz (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara independen dan bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain juga yang ditulis oleh Al Zefeit e.t (2017) yang mana

menunjukkan bahwa ialah terdapat pengaruh positif signifikan antara komitmen organisasi dan juga kinerja karyawan.

#### **4.6.6 Hubungan Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja melalui Komitmen**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen organisasi PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta. Hasil menunjukkan bahwa semakin baik dari rekrutmen dan seleksi akan berdampak pada komitmen organisasi yang baik dan lebih lanjut akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis keenam diterima.

Rekrutmen dan seleksi yang efektif merupakan kunci utama komitmen organisasi, lebih lanjut komitmen organisasi yang baik berdampak terhadap kinerja organisasi. Demikian halnya pada karyawan, karyawan yang memiliki kompetensi akan mampu memainkan perannya pada perusahaan, maka perlu diangkat melalui rekrutmen yang jelas. Perekrutan karyawan yang didasarkan pada proses yang baik dapat mewujudkan ekspektasi berbagai pihak terutama karyawan memiliki komitmen yang tinggi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pranoto (2016) menunjukkan bahwa rekrutmen organisasi melalui komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap dengan kinerja karyawan. Semakin baiknya rekrutmen dan seleksi dari perusahaan akan dapat menemukan karyawan yang mempunyai komitmen tinggi, lebih lanjut akan berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang ditulis oleh Tabouli e.t (2016) juga menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan, sedangkan penelitian ini juga menemukan bahwa ada pengaruh

positif tidak langsung terhadap kebijakan manajemen sumber daya manusia melalui komitmen organisasi dengan persentase lebih tinggi daripada dampak langsung, sedangkan nilai dampak tidak langsung 0,50.

#### **4.6.7 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja melalui Komitmen**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen organisasi PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta. Hasil menunjukkan bahwa semakin baik dari pelatihan akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang baik dan lebih lanjut akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis ketujuh diterima.

Karyawan akan bekerja sesuai aturan perusahaan, mengejar target dan mencapai standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan, komitmen organisasi telah memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi secara signifikan dapat meningkatkan kinerja pegawai jika pelatihan-pengembangan dan motivasi juga meningkat. Hal ini berarti dengan adanya komitmen organisasi yang kuat, perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawainya dengan motivasi yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk apa saja untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik lagi. Komitmen organisasi yang kuat untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas melalui pelatihan akan membawa pengaruh yang kuat bagi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Febriansyah (2016) menunjukkan bahwa pelatihan pengembangan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen. Tabouli e.t (2016) juga menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan, sedangkan penelitian ini juga menemukan bahwa ada pengaruh

positif tidak langsung terhadap kebijakan manajemen sumber daya manusia melalui komitmen organisasi dengan persentase lebih tinggi daripada dampak langsung, sedangkan nilai dampak tidak langsung 0,50.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Rekrutmen dan Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasional PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta.
2. Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasional PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta.
3. Rekrutmen dan Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta.
4. Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta.
5. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta.
6. Ada pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen organisasional PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta.
7. Ada pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen organisasional PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta.

#### **5.2 Implikasi**

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa hal yang bisa dipertimbangkan bagi pihak terkait, antara lain:

1. Bagi Bank BRI c.g Cikditiro, Yogyakarta

Perusahaan diharapkan dapat memperbaiki dan meningkatkan dalam proses perekrutan karyawan, serta melakukan pelatihan dan pengembangan pada karyawan, guna meningkatkan komitmen organisasional yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Karyawan

Karyawan diharapkan mengikuti pelatihan dan pengembangan dengan baik yang dilakukan oleh perusahaan. Ketika karyawan mengikuti pelatihan dan pengembangan diharapkan dapat meningkatkan komitmen organisasional dan lebih lanjut kinerja pada perusahaan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Didalam melakukan penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer dengan pengisian kuesioner, sehingga terdapat kemungkinan responden mengisi kuesioner tidak dengan kondisi sebenarnya serta tidak bersungguh-sungguh sehingga akan berdampak pada data.
2. Penelitian ini hanya menggunakan sampel karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta.
3. Penelitian ini hanya menggunakan 2 variabel independen, rekrutmen dan seleksi, pelatihan, 1 variabel dependen kinerja karyawan dan 1 variabel intervening komitmen organisasional.

## **5.4 Saran**

Berdasarkan keterbatasan penelitian diatas, maka penulis memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan yang berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain sebagai berikut:

### **1. Bagi Penelitian Selanjutnya**

- Diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk menambahkan penggunaan metode lain selain kuesioner dalam pengumpulan data agar data yang diperoleh lebih valid, seperti menggunakan metode wawancara.
- Perlu adanya penambahan variabel independen lain selain rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan komitmen organisasional yang digunakan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

### **2. Bagi perusahaan**

- Perlunya lebih memperhatikan bagaimana proses rekrutmen seleksi dan pelatihan agar karyawan yang bekerja nantinya diharapkan dapat loyal sehingga muncul kinerja yang baik.
- Karyawan yang sudah baik perlu dipertahankan dan juga diberi variable lain sehingga komitmen mereka semakin meningkat di perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Amstrong & Stephen Taylor (2014). *Human Resurces Practice (13<sup>th</sup> ed)*. British Library Cataloguing-in-publication Data.
- Armstrong, Michael (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* Edition. London: Kogan Page.
- 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.
- Anwar PrabuMangkunegara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan cetakanpertama, penerbit PT. Remaja Rsoda karya. Bandung.
- Alex Soemadji Nitisemito.(2001).*Manajemen Personalialia*. Jakarta :Ghalia Indonesia.
- Barthos, Basir. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Bratton, J. Gold, J. (2007). *Human Resources Management: Theory and Practice*. 4 th ed. Basingstoke. Palgrave McMillan.
- 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.
- Creswell, John W. (2009). *Research Design Pendekatan Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Penerjemah Achmad Fawaid.
- Dessler, Gary, (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Indeks, Jakarta.
- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (D. Angelia, Penerj., 14th ed)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Edy Pranoto, Andy Tri, Moh Mukeri (2016), "Pengaruh Rekrutmen, Stress Kejadian Pemberian Insentif Terhadap Produktivitas Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Pada PT. Ungaran Sari Garment Unit III Congol Karang jati" *Journal Of Management*, Volume 2 No.2.

- Esmael Tabouli, Nasser Ahmaad Habtoor, & Nashief (2016), "The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable". *Asian Social Science*; Vol. 12, No. 9.
- Franklin Dang Kum, Richard Cowden, & Anis Mahomed (2014), "The Impact Of Training And Development On Employee Performance: A Case Study Of Escon Consulting", *Singaporean Journal OF Business Economic, and Management Studies*, Vol 3, No 3
- .
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Greenberg, J. dan Baron, R.A (2005). *Behaviour in Organizations. Understanding and Managing The Human Side of Work* : Third Edition. Massachusetts : Allindan Bacon.
- Grace Njenga, Cyrus Kamau & Sarah Njenga (2015), "Factors Affecting Employees' Commitment to an Organization: A Case Study of Jodan College of Technology (JCT), Thika", *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol 5, No 10.
- Handoko, T Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*, Edisi Kedua. BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- .
- 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.
- Hasibuan, Malayu S.P., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Joy O. Ekwoaba, Ugochukwu, & Ndubuisi Ufoma (2015), "The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance", *Global Journal of Human Resource Management*, Vol 3, No 2.
- Jonathan W.Omolo, Moses N.Oginda, & Willis Yuko (2012), "Effect of Recruitment and Selection of Employees on The Performance of Small and Medium Enterprises in Kisumu Municipality, Kenya", *International Journal of Human Resources Studies*, Vol 2, No 3.
- Mangkunegara, A.A, Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.

- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- 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.
- Margono.(2004). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta :Rineka Cipta.
- Noe, R.A. et.al. (2000). *Human Resource Management*. USA: Mc.Graw Hill.
- Neginmemari, Omid Mahdieh & Ahmad Barati (2013), “The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. :A study of Meli bank.”, Vol 5, No 5.
- NaserA.Aboyassin& Mustafa A.F.Sultan (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.
- 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.
- Rosemond Boohene (2011), “The Effect of Human Resource Management Practices on Corporate Performance: A Study of Graphic Communications Group Limited”, *International Business Research*, Vol 4, No 1.
- Robert Ng’ang’a (2013), “The Relationship between Training and Development on Performance of State Owned Corporations”. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol 3 No, 9.
- Rizky Eka Febriansyah (2016), “Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karier Dan Komitmen Karier Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat Kecamatan Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, JawaTimur.” *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis) Call For Paper FEB UMSIDA*.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources* (16<sup>th</sup> ed.). South Western: Cengage Learning.
- Stewart,L.Gregdan Brown, G.Kenneth. (2011). *Human Resource Management Linking Strategy to Practice* : Second Edition. Clearance Center.
- Suwatno. &Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Swati Vispute (2013), "Recruitment Strategy And Employee Retention In Indian Banking And Insurance Sector", *International Journal of Arts & Sciences*, CD-ROM. ISSN: 1944-6934 :: 6(2):743–75.
- 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.
- Simamora, Henry, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta
- Soekidjan. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Salim Musabih Al Zefeiti & Noor Azmi Mohamad (2017), "The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance", *International Review of Management and Marketing*, Vol 7, No 2.
- Sopiah (2008). *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta

## Kuesioner

*“Pengaruh Rekrutmen seleksi dan pelatihan pengembangan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen organisasional sebagai Variabel Intervening. Studi Kasus pada PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta”*

### **Petunjuk Pengisian**

1. Baca dan pahami pertanyaan-pertanyaan yang tersedia di dalam tabel. Setiap pertanyaan diikuti lima pilihan jawaban alternatif. Saudara/i cukup memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang tersedia.
2. Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Metode ini dilakukan untuk memperoleh data melalui penyebaran daftar pernyataan yang ditujukan ke responden. Pernyataan tersebut meliputi (dua) yang sedang diteliti yakni variabel independen dan variabel dependen. Kuesioner disusun dengan sistematis sebagai berikut (terlampir)
  - a. Bagian pertama, pertanyaan tentang identitas responden
  - b. Bagian kedua, pertanyaan yang berhubungan dengan variabel independen dan dependen

### **Jawaban dari kuesioner yang berisi daftar pernyataan diisi subyek penelitian**

#### **A. Identitas Responden**

1. Nama Responden : .....(jika berkenan)
2. Jenis Kelamin : Pria / Wanita
3. Usia : a. 15-20 tahun  
b. 20-25 tahun  
c. diatas 25 tahun
4. Masa kerja : a. 1-3 tahun  
b. 4-7 tahun  
c. diatas 7 tahun



**REKRUTMEN DAN SELEKSI (X<sub>1</sub>)****REKRUTMEN****Rekrutmen**

<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.1.1	Saya memperoleh informasi rekrutmen dari iklan, radio, dan media masa lainnya.	1	2	3	4	5
1.1.2	Perusahaan memberikan informasi pekerjaan dengan jelas	1	2	3	4	5
1.1.3	Lamaran yang saya berikan direspon dengan baik oleh perusahaan	1	2	3	4	5
1.1.4	Saya memenuhi syarat minimal untuk bekerja di perusahaan ini.	1	2	3	4	5

**SELEKSI**

<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.3.1	Saya harus mengisi formulir yang telah disediakan perusahaan.	1	2	3	4	5
1.3.2	Saya merasa test yang dilakukan sudah tepat untuk mencocokkan penempatan kerja saya.	1	2	3	4	5
1.3.3	Wawancara membuat lebih memahami dan mengenal instansi yang akan mempekerjakan saya.	1	2	3	4	5
1.3.4	Saya rasa wawancara yang dilakukan sangat memperhatikan sikap dan watak saya.	1	2	3	4	5
1.3.5	Saya harus memiliki referensi atau kolega yang telah membantu saya untuk bekerja di perusahaan ini.	1	2	3	4	5
1.3.6	Saya harus melalui tahapan tes kesehatan	1	2	3	4	5
1.3.7	Keputusan proses seleksi sesuai dengan apa yang saya harapkan.	1	2	3	4	5

**PELATIHAN (X<sub>2</sub>)****Reaksi**

<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
2.1.1	Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan saya dalam bekerja	1	2	3	4	5
2.1.2	Pelatihan yang diberikan memberikan nilai lebih bagi saya.	1	2	3	4	5
2.1.3	Pelatihan yang diberikan tepat dengan apa yang saya butuhkan.	1	2	3	4	5

### **Pembelajaran**

<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
2.2.1	Manajer menunjukkan keinginan yang tinggi untuk memberikan pembelajaran kepada saya.	1	2	3	4	5
2.2.2	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk menerapkan apa yang telah dipelajari selama pelatihan	1	2	3	4	5
2.2.3	Organisasi meminta kepada saya untuk membantu karyawan lainnya.	1	2	3	4	5

### **Perilaku**

<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
2.3.1	Perilaku moral meningkat setelah mendapatkan pelatihan.	1	2	3	4	5
2.3.2	Setelah mendapatkan pelatihan, karyawan dapat berkomunikasi dengan baik kepada konsumen.	1	2	3	4	5

### **Hasil**

<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
2.4.1	Karyawan merasa terdapat peningkatan kemampuan setelah pelatihan.	1	2	3	4	5
2.4.2	Setelah pelatihan, karyawan dapat menemukan metode baru dalam melakukan pekerjaannya.	1	2	3	4	5
2.4.3	Setelah mendapatkan pelatihan, karyawan merasakan dapat menggunakan kemampuannya dengan kreatif.	1	2	3	4	5
2.4.4	Setelah mendapatkan pelatihan, wawasan saya bertambah dan dapat menggunakannya dalam melakukan pekerjaan.	1	2	3	4	5

## **KOMITMEN ORGANISASIONAL (Z)**

### **Komitmen Afektif**



<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
3.1.1	Perusahaan ini memiliki banyak makna bagi kepribadian saya	1	2	3	4	5
3.1.2	Saya merasa menjadi bagian keluarga dalam perusahaan ini.	1	2	3	4	5
3.1.3	Saya merasa memiliki ikatan emosional dengan perusahaan ini.	1	2	3	4	5
3.1.4	Saya merasa memiliki rasa memiliki yang kuat pada perusahaan ini.	1	2	3	4	5
3.1.5	Saya ingin menghabiskan karir saya pada perusahaan ini.	1	2	3	4	5
3.1.6	Saya merasa apa yang menjadi masalah bagi perusahaan ini ialah masalah bagi saya juga.	1	2	3	4	5

#### **Komitmen Normatif**

<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
3.2.1	Bahkan, jika demi keuntungan saya sekalipun, saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini	1	2	3	4	5
3.2.2	Saya merasa bersalah jika saya meninggalkan perusahaan ini	1	2	3	4	5
3.2.3	Saya merasa berkewajiban untuk tetap bersama dengan karyawan dan perusahaan ini.	1	2	3	4	5
3.2.4	Perusahaan ini layak untuk menjadi kesetiaan saya	1	2	3	4	5

#### **Komitmen Berkelanjutan**

<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
3.3.1	Saya merasa akan sangat terganggu apabila meninggalkan perusahaan ini	1	2	3	4	5
3.3.2	Untuk saat ini, berada di perusahaan ini ialah kebutuhan saya	1	2	3	4	5
3.3.3	Saat ini, sangat berat untuk meninggalkan perusahaan ini	1	2	3	4	5
3.3.4	Saya merasa tidak memiliki pilihan selain berada di perusahaan ini	1	2	3	4	5

#### **KINERJA (Y)**

##### **Usaha yang dicurahkan**

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
4.1.1	Saya seorang yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja.	1	2	3	4	5
4.1.2	Motivasi yang diberikan dapat meningkatkan kinerja saya.					
4.1.3	Saya merasa tidak senang ketika pekerjaan yang saya lakukan tidak sesuai dengan standart yang ada	1	2	3	4	5
4.1.4	Kemampuan saya dapat dicurahkan dengan baik dalam pekerjaan saya	1	2	3	4	5
4.1.5	Saya merasa ketepatan waktu hadir menjadi aspek penting bagi diri saya	1	2	3	4	5

#### Kemampuan Individual

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
4.2.1	Saya dapat memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan.	1	2	3	4	5
4.2.2	Saya merasa puas dengan kinerja saya karena dilakukan dengan baik	1	2	3	4	5
4.2.3	Saya dapat menggunakan potensi yang saya miliki untuk bekerja dengan baik di perusahaan ini.	1	2	3	4	5
4.2.4	Saya merasa terdorong untuk menemukan cara baru dan lebih baik dalam melakukan sesuatu.	1	2	3	4	5

#### Dukungan Organisasional

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
4.3.1	Saya mendapatkan pelatihan dengan sangat baik didalam pekerjaan saya	1	2	3	4	5
4.3.2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart operational procedures (SOP) yang telah ditetapkan.	1	2	3	4	5
4.3.2	Saya dapat bekerjasama dengan orang lain dalam melaksanakan tugas saya	1	2	3	4	5
4.3.3	Saya selalu menerima respon yang positif dengan sesama karyawan.	1	2	3	4	5
4.3.4	Manajemen perusahaan mengapresiasi dan memberikan saya masukan agar kinerja saya semakin meningkat	1	2	3	4	5
4.3.5	Lingkungan kerja yang diberikan kepada saya sangat kondusif	1	2	3	4	5



## Analisis Deskriptif

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	78	1	5	3.90	1.014
X1.2	78	2	5	3.79	.858
X1.3	78	2	5	3.78	.878
X1.4	78	1	5	3.79	.873
X1.5	78	2	5	3.94	.744
X1.6	78	2	5	3.87	.745
X1.7	78	2	5	3.91	.742
X1.8	78	2	5	3.90	.783
X1.9	78	2	5	3.81	.823
X1.10	78	2	5	3.97	.738
X1.11	78	2	5	3.99	.730
Valid N (listwise)	78				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	78	2	5	3.96	.829
X2.2	78	2	5	3.92	.786
X2.3	78	2	5	3.99	.747
X2.4	78	2	5	3.88	.702
X2.5	78	1	5	3.94	.727
X2.6	78	2	5	3.94	.795
X2.7	78	2	5	3.92	.818
X2.8	78	2	5	3.90	.815
X2.9	78	2	5	3.79	.691
X2.10	78	2	5	3.83	.763
X2.11	78	2	5	3.91	.687
X2.12	78	2	5	4.00	.684
Valid N (listwise)	78				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z1	78	2	5	3.97	.702
Z2	78	2	5	4.00	.756
Z3	78	2	5	3.97	.738
Z4	78	2	5	3.92	.717
Z5	78	2	5	3.82	.752
Z6	78	2	5	3.87	.691
Z7	78	2	5	3.85	.722
Z8	78	2	5	3.76	.687
Z9	78	1	5	3.72	.771
Z10	78	2	5	3.88	.603
Z11	78	2	5	3.79	.691
Z12	78	1	5	3.92	.698
Z13	78	2	5	4.00	.756
Z14	78	2	5	4.06	.709
Valid N (listwise)	78				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	78	2	5	3.92	.752
Y2	78	2	5	4.08	.698
Y3	78	1	5	3.90	.799
Y4	78	2	5	3.99	.764
Y5	78	2	5	4.06	.811
Y6	78	2	5	3.94	.779
Y7	78	2	5	3.96	.763
Y8	78	2	5	3.99	.764
Y9	78	2	5	4.05	.771
Y10	78	2	5	3.96	.729
Y11	78	2	5	4.03	.755
Y12	78	2	5	4.12	.789
Y13	78	2	5	4.15	.807
Y14	78	2	5	4.08	.769
Y15	78	2	5	4.14	.768
Valid N (listwise)	78				

## Karakteristik Responden

### JenisKelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
laki-laki	37	47.4	47.4	47.4
Valid perempuan	41	52.6	52.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	

### UsiaResponden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 15 - 20 tahun	12	15.4	15.4	15.4
21 - 25 tahun	39	50.0	50.0	65.4
diatas 26 tahun	27	34.6	34.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	

### MasaKerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-3 tahun	34	43.6	43.6	43.6
4 - 7 tahun	29	37.2	37.2	80.8
> 7 tahun	15	19.2	19.2	100.0
Total	78	100.0	100.0	

## Uji Regresi Linear Berganda 1

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738 <sup>a</sup>	.544	.532	.33565

a. Predictors: (Constant), pelatihan, rekrutmen

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.077	2	5.039	44.722	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.450	75	.113		
	Total	18.527	77			

a. Dependent Variable: komitmenorganisasi

b. Predictors: (Constant), pelatihan, rekrutmen

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.310	.277		4.726	.000
	Rekrutmen	.335	.110	.400	3.047	.003
	Pelatihan	.329	.114	.377	2.873	.005

a. Dependent Variable: komitmenorganisasi

## Uji Regresi Linear Berganda 2

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.892 <sup>a</sup>	.796	.787	.27284

a. Predictors: (Constant), komitmenorganisasi , pelatihan, rekrutmen

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.460	3	7.153	96.093	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.509	74	.074		
	Total	26.969	77			

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), komitmenorganisasi , pelatihan, rekrutmen

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.181	.257		-.706	.482
	Rekrutmen	.252	.095	.249	2.654	.010
	Pelatihan	.404	.098	.384	4.120	.000
	komitmenorganisasi	.423	.094	.351	4.508	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan