

**PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**Tesis**

**Oleh :**

**Farah Ghina Tanzila  
1921011021**



**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2023**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**Oleh:**

**Farah Ghina Tanzila**

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin ketat sehingga menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berpotensi dalam memajukan perusahaan. Rekrutmen dan seleksi karyawan yang objektif diharapkan mampu untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas, kemudian didukung melalui pengembangan karir guna meningkatkan kemampuan karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rekrutmen, seleksi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Bank ABC Tanjung Karang. Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan metode kuantitatif dan dianalisis menggunakan analisis regresi linear. Data yang digunakan dalam penelitian ini didapat dari respon 125 orang karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, variabel seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Implikasi dari penelitian ini adalah diharapkan Bank ABC lebih meningkatkan proses rekrutmen menjadi lebih objektif. Selain itu proses seleksi pada Bank ABC diharapkan dapat meningkatkan tahapan wawancara menjadi lebih interaktif. Perusahaan perlu meningkatkan program pengembangan karir baik program pelatihan dan program lainnya yang akan bermanfaat untuk perusahaan.

**Kata kunci: Rekrutmen, Seleksi, Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan**

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF RECRUITMENT, SELECTION, AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE**

**By:**

**Farah Ghina Tanzila**

Competition between companies in the era of globalization is getting tighter, thus requiring companies to have human resources that are competent and have the potential to advance the company. To achieve quality human resources, objective hiring and selection of personnel is anticipated. Career development is then encouraged to increase employee capabilities.

The purpose of this study is to ascertain and evaluate the impact of employee performance at Bank ABC Tanjung Karang on recruiting, selection, and career development. This study was carried out utilising a quantitative methodology, and multiple linear regression models were used for analysis. 125 employees' replies were used to get the data for this study. The findings demonstrated a positive relationship between employee performance and the recruiting, selection, and career development variables. Thus, employees are expected to be able to contribute to achieving company goals.

**Keywords: Recruitment, Selection, Career Development, Employee Performance.**

**PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**Oleh  
FARAH GHINA TANZILA**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER MANAJEMEN**

**Pada**

**Jurusan Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2023**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Tesis : **Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Nama Mahasiswa : *Farah Ghina Tanzila*

Nomor Pokok Mahasiswa : 1921011021

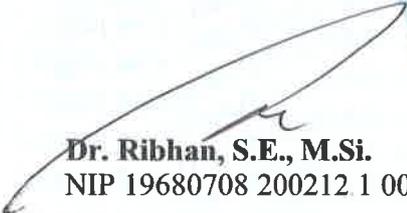
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

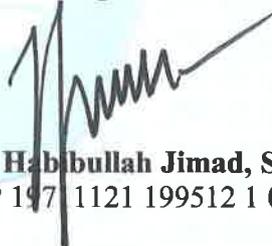
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

### MENYETUJUI

Pembimbing I

  
**Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**  
NIP 19680708 200212 1 003

Pembimbing II

  
**Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**  
NIP 19711121 199512 1 001

Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung

  
**Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc**  
NIP 19661027 199003 2 002

## MENGESAHKAN

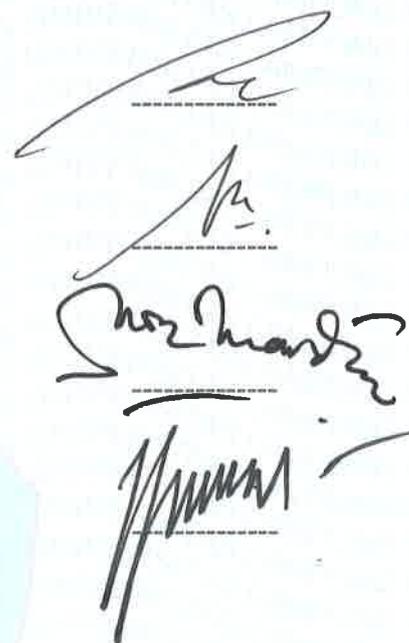
### 1. Komisi Penguji

1.1 Ketua Penguji : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**  
(Pembimbing I)

1.2 Penguji I : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**

1.3 Penguji II : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**

1.4 Sekretaris Penguji : **Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**  
(Pembimbing II)



### 2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

**Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.**  
NIP. 19660621 199003 1 003

### 3. Direktur Program Pascasarjana

**Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.**  
NIP. 19640326 198902 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **15 Mei 2023**

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Farah Ghina Tanzila

NPM : 1921011021

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Magister Manajemen

Judul Tesis : Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri, dan dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau industri tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau industri yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan dengan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 11 Mei 2023

Yang membuat pernyataan,



*Farah Ghina Tanzila*  
FARAH GHINA TANZILA

NPM. 1921011021

## **RIWAYAT HIDUP**

Peneliti bernama lengkap Farah Ghina Tanzila. Dilahirkan di Tanjung Pandan pada tanggal 25 Agustus 1995, merupakan anak keempat dari empat bersaudara, dari pasangan Bapak Ganes Harsono dan Ibu Umi Habibah.

Peneliti menyelesaikan pendidikan di Taman Kanak-Kanak Aisyiyah Padang Sidempuan pada tahun 2001, Sekolah Dasar Negeri 060812 Medan pada tahun 2007, Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Siti Hajar Medan pada tahun 2010, Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Medan pada tahun 2013. Pada tahun 2013 penulis melanjutkan jenjang pendidikan S1 di Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Tazkia di Sentul, Jawa Barat dengan jurusan Akuntansi Syariah konsentrasi Sistem Informasi Akuntansi. Peneliti menyelesaikan pendidikan Sarjana Strata Satu (S1) pada tahun 2017.

Pada tahun 2019, peneliti terdaftar sebagai mahasiswa di Program Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

## MOTTO

*“Orang yang hebat adalah orang yang memiliki kemampuan menyembunyikan kesusahan, sehingga orang lain mengira bahwa ia selalu senang.”*

*– Imam Syafi’i*

*“Hidup ini adalah perjalanan. Maka sedikitkan beban dan perbanyaklah bekal. Bebanmu adalah harta dan tahta, bekalmu adalah ilmu dan amal.”*

*– Salim A. Fillah*

## **PERSEMBAHAN**

Alhamdulillahirobbil'alamin puji syukur kepada Allah SWT. karena atas izin-Nya terselesaikan Tesis ini.

Tesis ini kupersembahkan kepada :

Orang tuaku tercinta Ayahanda Ganes Harsono dan Ibunda Umi Habibah yang telah mendidik, mengarahkan, memberi semangat, nasihat, perhatian, kasih sayang dan pengorbanannya serta mendoakan ku dalam meraih cita-cita.

Abang dan kakakku tercinta Ikang Fitrah Baskoro, Sarah Dwijayati, Saddam Abdurrahman

Terimakasih untuk semangat dan doanya.  
Semua keluarga besar dan sahabat  
Atas dukungan dan semangat dalam menyelesaikan Tesis ini.

Serta terima kasih untuk Almamater tercinta, Universitas Lampung.

## SANWACANA

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Puji Syukur peneliti curahkan kehadiran Allah Swt., atas nikmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul ***“Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan”*** Tesis ini adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Dalam tesis ini, peneliti memperoleh bantuan dan bimbingan serta petunjuk dari berbagai pihak sehingga membantu mempermudah proses penyusunan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, peneliti ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A, I.P.M, selaku Rektor Universitas Lampung
2. Bapak Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung
3. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc., selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama, yang telah memberikan waktu, ilmu pengetahuan, arahan, serta motivasi kepada peneliti dengan begitu baik dan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.

6. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Kedua, yang telah memberikan waktu, ilmu pengetahuan, arahan, serta motivasi kepada peneliti dengan begitu baik dan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.
7. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji Utama pada ujian Tesis, atas masukan dan saran, serta ilmu pengetahuannya untuk peneliti dalam proses penyelesaian tesis ini.
8. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Penguji Kedua pada ujian Tesis, atas masukan dan saran, serta ilmu pengetahuannya untuk peneliti dalam proses penyelesaian tesis ini.
9. Bapak Ibu dosen Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, atas ilmu yang bermanfaat yang telah diberikan.
10. Staf akademik dan karyawan Program Studi Magister Manajemen atas segala bantuannya selama perkuliahan.
11. Kedua orang tuaku, Ayahanda Ganes Harsono dan Ibunda Umi Habibah, atas kasih sayang, doa dan motivasinya.
12. Abang dan kakakku tercinta Ikang Fitrah Baskoro, Sarah Dwijayati, Saddam Abdurrahman yang selalu mendukung, mendoakan dan memotivasi untuk keberhasilanku.
13. Teman-teman Magister Manajemen 2019 atas pengalaman, cerita dan kenangan selama kuliah ini. Terima kasih telah menjadi teman yang baik selama masa perkuliahan.

Akhir kata peneliti menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi peneliti berharap semoga Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi pembaca dan untuk penelitian selanjutnya.

Bandar Lampung, 11 Mei 2023

Peneliti

**Farah Ghina Tanzila**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>v</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>SANWACANA</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang.....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	7
1.3    Tujuan Penelitian .....	7
1.4    Manfaat Penelitian .....	7
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
2.1    Rekrutmen .....	8
2.1.1    Sumber Rekrutmen .....	8
2.1.2    Proses Rekrutmen .....	10
2.2    Seleksi .....	10
2.2.1    Proses Seleksi .....	11
2.3    Pengembangan Karir.....	13
2.3.1    Bentuk Pengembangan Karir .....	14
2.3.2    Indikator Pengembangan Karir .....	15
2.4    Kinerja Karyawan.....	16
2.4.1    Penilaian Kinerja Karyawan.....	17
2.4.2    Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan.....	18
2.4.3    Indikator Kinerja Karyawan.....	19
2.5    Penelitian Terdahulu .....	20

2.6	Kerangka Penelitian .....	22
2.7	Perumusan Hipotesis.....	23
<b>III. METODOLOGI PENELITIAN.....</b>		<b>26</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	26
3.2	Populasi dan Sampel.....	26
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	27
3.3.1	Data Primer .....	27
3.3.2	Data Sekunder .....	27
3.4	Defenisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran .....	28
3.4.1	Operasional Variabel .....	28
3.4.2	Skala Pengukuran .....	29
3.5	Teknik Analisis Data .....	29
3.5.1	Uji Validitas .....	30
3.5.2	Uji Reliabilitas.....	30
3.5.3	Uji Normalitas .....	31
3.6	Pengujian Hipotesis .....	31
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>33</b>
4.1	Analisis Deskriptif.....	33
4.1.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	33
4.1.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	33
4.1.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	34
4.1.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	35
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	35
4.2.1	Variabel Rekrutmen.....	35
4.2.3	Variabel Pengembangan Karir .....	37
4.2.4	Variabel Kinerja Karyawan.....	38
4.3	Uji Prasyarat Analisis .....	39
4.3.1	Uji Validitas .....	39
4.3.2	Uji Reliabilitas.....	40
4.3.3	Uji Normalitas .....	42
4.4	Hasil Uji Hipotesis.....	42
4.5	Pembahasan .....	44

4.5.1	Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .....	44
4.5.3	Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .....	45
4.5.3	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.....	46
<b>V.</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>47</b>
5.1	Simpulan .....	47
5.2	Saran .....	47
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>49</b>
	<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>53</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1. 1 Kualifikasi Karyawan .....	4
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 3. 1 Operasional Variabel .....	28
Tabel 3. 2 Tabel Skala Likert .....	29
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	33
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	34
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	34
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	35
Tabel 4.5 Responden atas variabel Rekrutmen .....	36
Tabel 4.6 Responden atas variabel Seleksi .....	36
Tabel 4.7 Responden atas variabel Pengembangan Karir .....	37
Tabel 4.8 Responden atas variabel Kinerja Karyawan .....	38
Tabel 4.9 Uji Validitas .....	39
Tabel 4.10 Uji Reliabilitas .....	40
Tabel 4.11 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov Test .....	42
Tabel 4.12 Hasil Regresi Linear Berganda .....	43

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2. 1 Tahapan Seleksi.....	11
Gambar 2. 2 Kerangka Penelitian.....	23

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian .....	54
Lampiran 2. Hasil Kuesioner Rekrutmen Seleksi .....	59
Lampiran 3. Hasil Kuesioner Pengembangan Karir .....	63
Lampiran 4. Hasil Kuesioner Kinerja Karyawan .....	67



## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi, memegang peranan penting serta merupakan kunci yang menentukan perkembangan organisasi. Dalam lingkup bisnis apapun faktor SDM sangat menentukan, termasuk dalam dunia bisnis perbankan. Sumber daya manusia yang andal, tangguh, dan gesit menjadi kunci memenangkan persaingan bisnis dan mempertahankan pelanggan potensial. Perkembangan organisasi tidak hanya tergantung pada teknologi yang dimiliki melainkan lebih tergantung pada manusia. Dalam hal ini, manusia merupakan seseorang yang membuat rencana, pelaku dan penentu apakah rencana yang telah ditetapkan akan membawa dampak baik bagi organisasi. Widyaningrum dan Siswati (2018) mengatakan bahwa roda kehidupan organisasi diatur oleh manusia baik organisasi skala kecil atau skala besar, organisasi pemerintah atau swasta dan organisasi berorientasi laba atau nirlaba.

Kinerja merupakan aspek penting dalam suatu organisasi dan memberikan gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis. Kinerja berkaitan dengan sumber daya manusia yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan tercapainya tujuan organisasi. Di era globalisasi saat ini, persaingan antara organisasi semakin ketat sehingga sumber daya manusia yang dimiliki dituntut untuk dapat terus mengembangkan diri secara proaktif sehingga potensi yang ada berkembang maksimal. Melalui hal tersebut maka manajemen sumber daya manusia yang baik dan berkualitas dituntut untuk mampu memberikan kinerja yang profesional dalam menjalankan tugas dan kewajiban, organisasi juga harus mampu dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan melalui tugas dan tanggung jawab yang

diberikan dengan harapan tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat terlaksana, sehingga dapat membawa dampak positif bagi perkembangan organisasi. Berikut data kinerja karyawan pada Bank ABC KC Tanjung Karang selama dua periode, yaitu tahun 2019 hingga tahun 2020.

Tahun	Total Pegawai	Performance Level															
		A	%	B	%	C	%	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
2019	133	15	11,28	65	48,87	13	9,77	11	8,27	22	16,5	7	5,26	-	-	-	-
2020	125	13	10,4	64	51,2	12	9,6	10	8	21	16,8	5	4	-	-	-	-

Kinerja karyawan diatas dinilai menggunakan *Key Performance Indicators* dengan skala penilaian sebagai berikut.

Performance Level (PL)	Predikat	Skala Nilai
A	<i>Excellent</i>	Menunjukkan kinerja yang luar biasa / istimewa
B	<i>Very Good</i>	Menunjukkan kinerja yang memuaskan / sangat baik
C	<i>Good</i>	Menunjukkan kinerja yang baik / memenuhi ekspektasi
1	<i>Super Performance (SP)</i>	Menunjukkan kinerja yang luar biasa / istimewa
2	<i>Very Good Performance (VG)</i>	Menunjukkan kinerja yang memuaskan / sangat baik
3	<i>Good Performance (GP)</i>	Menunjukkan kinerja yang baik / memenuhi ekspektasi
4	<i>Requires Some Improvements (RI)</i>	Perlunya perbaikan untuk mebantu meningkatkan kinerja
5	<i>Under Performance (UP)</i>	Tidak memperlihatkan kinerja yang sesuai / yang diharapkan

Melalui hasil penilaian diatas, terlihat bahwa adanya penurunan kinerja karyawan di perusahaan. Oleh karena itu, kinerja karyawan setiap periodik perlu dilakukan penilaian yang bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia.

Menurut Griffin (2016) kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Bernadin dan Russel (2014) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan

tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode tertentu. Mengelola sumber daya manusia dalam jangka panjang perlu untuk dilaksanakan agar menghasilkan kinerja karyawan yang sesuai tujuan, disamping itu sumber daya manusia yang dimiliki organisasi merupakan suatu asset yang memiliki pengaruh besar dalam keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dimulai sejak melakukan proses rekrutmen dan seleksi agar menghasilkan karyawan yang produktif dan efektif. Menurut Isaac dan Nissi (2018) dalam proses rekrutmen, lowongan yang tersedia dipublikasikan secara luas dan kandidat yang memenuhi persyaratan mengajukan lamaran sehingga memiliki sekumpulan kandidat yang memenuhi syarat untuk diseleksi. Ekwoaba (2015) mengatakan bahwa perekrutan dan seleksi karyawan merupakan hal penting dalam organisasi karena individu perlu ditarik secara tepat waktu, dalam jumlah yang cukup dan dengan kualifikasi yang sesuai.

Masalah yang dihadapi organisasi ketika melakukan rekrutmen dan seleksi adalah bagaimana organisasi dapat merekrut pelamar pekerjaan agar menghasilkan karyawan yang dapat bekerja secara optimal dan diharapkan dapat memberikan kontribusi sehingga nantinya akan membantu keberlangsungan organisasi. PT Bank ABC Kantor Cabang Tanjung Karang merupakan salah satu organisasi atau perusahaan sektor ekonomi yang menyediakan jasa atau produk bersifat finansial, hal tersebut dikarenakan oleh proses manajerial yang terstruktur, penjaminan mutu dan kualitas pelayanan yang tinggi, serta komitmen karyawan dalam mencapai visi misi perusahaan. Bank ABC konsisten dalam melakukan perencanaan, monitoring, evaluasi dan perbaikan program kredit dari tahun ke tahun untuk memastikan manfaat kredit.

Pertumbuhan kredit awalnya sempat baik pada kuartal pertama tahun 2020, kemudian menurun bahkan hampir tidak tumbuh secara tahunan pada akhir kuartal ketiga tahun 2020. Dalam upaya menjaga stabilitas perusahaan, Bank ABC berusaha untuk menjaga peningkatan laba.

Sepanjang tahun 2020 laba bersih mencapai Rp. 3,3 triliun disertai dengan rasio kecukupan pencadangan berada pada level 182,4% lebih besar dibandingkan tahun 2019 yang sebesar 133,5%.

Perusahaan dalam mempertahankan atau meningkatkan kinerja merupakan kegiatan yang penting karena sebagai langkah mencapai keberhasilan suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu atau dalam kondisi tertentu, bahkan hal itu juga dapat dijadikan input untuk evaluasi.

Bank ABC KC Tanjung Karang melakukan proses rekrutmen melalui dua cara, yaitu rekrutmen eksternal (untuk karyawan baru) dan rekrutmen internal karyawan. Proses rekrutmen dilakukan melalui berbagai sumber seperti iklan, baik iklan secara offline ataupun online, lembaga-lembaga pendidikan, rekomendasi dari karyawan dan sebagainya. Adapun kualifikasi untuk calon karyawan baru yang diminta adalah sebagai berikut.

**Tabel 1. 1 Kualifikasi Karyawan**

No	Kualifikasi
1	Usia maksimal 26 tahun
2	Pendidikan minimal Diploma-3 (DIII)
3	IPK minimal 2,50 (PTN) dan 2,75 (PTS) dari skala 4,00
4	Tinggi badan minimal 155 cm (wanita) dan 165 cm (pria)
5	Berpenampilan menarik, cakap, dan berkomunikasi dengan baik
6	Belum menikah

Sumber: Data Bank ABC

Melalui tabel tersebut pelamar kerja yang telah memenuhi persyaratan dapat mengajukan surat lamaran pekerjaan. Setelah penerimaan surat lamaran, maka proses rekrutmen di Bank ABC KC Tanjung Karang selesai dan dilanjutkan dengan proses seleksi. Tahapan-tahapan proses seleksi meliputi seleksi berkas lamaran, tes tertulis yang meliputi tes

kemampuan bahasa, tes keahlian dan pengetahuan umum serta tes psikologi. Tahapan seleksi lainnya meliputi wawancara user, evaluasi kondisi kesehatan dan pelatihan. Proses rekrutmen dan seleksi yang dilaksanakan oleh Bank ABC KC Tanjung Karang masih terdapat indikasi tidak objektif dalam prosesnya sehingga menyebabkan kualifikasi karyawan berkompentensi sesuai yang dibutuhkan tidak dapat terpenuhi.

Proses rekrutmen dan seleksi dengan standar yang baik dan tepat sasaran diharapkan mampu untuk menghasilkan karyawan handal yang nantinya akan membantu organisasi dalam persaingan bisnis yang semakin ketat. Proses rekrutmen dan seleksi dengan penyaringan yang ketat sangat membantu organisasi dalam mendapatkan karyawan berkompentensi sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi dan nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja.

Faktor lain dalam membentuk kinerja karyawan adalah pengembangan karir, dimana pengembangan karir merupakan sebuah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dengan kata lain pengembangan karir merupakan salah satu kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dan harus dilaksanakan sebagai aktivitas formal yang terintegrasi dengan aktivitas sumber daya manusia lainnya. Dukungan organisasi dalam pengembangan karir karyawan diperlukan karena hal ini sangat vital dalam menjaga loyalitas karyawan.

Caroline dan Susan (2014) mengatakan bahwa seorang pemimpin yang mengharapkan pencapaian kinerja yang maksimal dalam organisasi harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya pengembangan karir. Rangkaian aktivitas pengembangan karir berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karir karyawan, program pengembangan karir yang baik disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan sehingga perusahaan dapat memfasilitasi dalam pembelajaran dan pelatihan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bianca (2013) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa secara tidak langsung kinerja karyawan tersebut mempengaruhi efektivitas perusahaan. Hal ini menunjukkan dengan adanya pengembangan karir, karyawan merasa adanya kepastian dalam karir yang akan diraih di masa yang akan datang sehingga dapat diimbangi dengan memberikan kinerja yang optimal.

Pengembangan karir karyawan di Bank ABC KC Tanjung Karang dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam upaya meningkatkan pengembangan karir, perusahaan mengadakan promosi jabatan untuk memacu kinerja karyawan menjadi lebih baik dan tidak terbatas pada satu kemampuan saja, selain itu perusahaan mengadakan program-program pelatihan yang diharapkan dapat menambah wawasan dan kemampuan karyawan. Namun fenomena yang terjadi dilapangan mengenai pengembangan karir belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan karena masih terdapat unsur subjektifitas dari manajerial perusahaan dalam menilai kinerja karyawan, sehingga menyebabkan terjadinya penurunan kinerja karyawan.

Pihak manajemen diharapkan dapat meminimalisir terjadinya hal tersebut dengan mengelola pengembangan karir yang sesuai dengan standar perusahaan. Kemudian masih ada tenaga kontrak yang masa kerja sudah melebihi dari tahun yang ditentukan tetapi belum diangkat menjadi karyawan tetap, hal ini terjadi karena belum optimalnya prosedur pengembangan karir. Karyawan yang masa kerjanya lebih lama yang mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan prestasi kerja yang lebih baik, tidak lagi diperhatikan tingkat jabatannya, sehingga mereka pasrah akan kesempatan memperoleh jabatan yang lebih baik dan menghiraukan minat untuk meningkatkan karirnya ke jenjang yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Apakah rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- b. Apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- c. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian adalah sebagai berikut.

- a. Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan.
- b. Untuk mengetahui pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan.
- c. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dilaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Bagi peneliti, penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai rekrutmen seleksi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
- b. Bagi organisasi atau perusahaan, penelitian ini dapat menjadi sumber informasi terhadap masalah kinerja sehingga apabila terjadi masalah maka dapat mengambil keputusan dan kebijakan yang tepat. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan saran yang bermanfaat mengenai sistem rekrutmen seleksi dan pengembangan karir sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan upaya perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

### 2.1 Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar organisasi sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Menurut Isaac dan Nissi (2018) rekrutmen adalah proses mencari calon karyawan dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan dalam organisasi.

Rahmany (2018) mengatakan bahwa rekrutmen merupakan proses dimana menemukan kandidat yang tepat untuk organisasi dan mencocokkannya dengan tugas-tugas yang harus dijalankan. Menurut Burhanuddin (2015) rekrutmen adalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu. Menurut Sondang (2015) proses rekrutmen dimulai saat mencari pelamar dan berakhir ketika pelamar mengajukan lamarannya.

Proses rekrutmen adalah hal penting dikarenakan untuk dapat memenuhi sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dapat dikatakan bahwa langkah ketika pelamar mengikuti proses rekrutmen bukan lagi bagian dari rekrutmen tetapi bagian dari seleksi. Artinya, rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik calon karyawan untuk dipekerjakan dalam organisasi.

#### 2.1.1 Sumber Rekrutmen

Rekrutmen yang dilakukan oleh organisasi berasal dari dua sumber, antara lain sebagai berikut.

1. Rekrutmen Internal

Rekrutmen internal adalah suatu strategi perusahaan dalam membuka lowongan pekerjaan yang diperuntukkan dan ditujukan bagi karyawan yang telah bekerja di perusahaan yang bersangkutan tersebut. Apabila masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan sebaiknya pengisian jabatan tersebut diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial.

2. Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen eksternal adalah proses pengadaan karyawan yang bersumber dari eksternal perusahaan dan belum bekerja pada perusahaan yang bersangkutan. Metode rekrutmen eksternal meliputi iklan yang terdapat pada media, internet, *job fair*, rekomendasi dari karyawan atau rekanan, lembaga-lembaga pendidikan, serikat pekerja, agen tenaga kerja yang memiliki kredibilitas baik.

Menurut Amstrong (2006) dalam melakukan praktik rekrutmen ada beberapa tahapan penting yang harus dilewatkan, diantaranya sebagai berikut.

1. *Defining Requirements*

Pada tahapan ini sudah seharusnya perusahaan menentukan tujuan dari dilakukan praktik rekrutmen dan seleksi. Adapun hal yang perlu dilakukan adalah mempersiapkan definisi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan serta syarat dan ketentuan untuk bekerja, yang ditujukan untuk seorang pelamar dalam suatu perusahaan.

2. *Attracting Candidates*

Dalam konteks ini perusahaan sudah seharusnya melakukan beberapa langkah peninjauan untuk memperoleh sumber rekrutmen baik di internal maupun eksternal perusahaan.

### 2.1.2 Proses Rekrutmen

Menurut Handoko (2010) proses rekrutmen memiliki beberapa istilah seperti *Job Analysis*, *Job Description*, *Job Specification*, *Job Evaluation* dan *Job Classification*.

1. *Job Analysis* (Analisis Jabatan)

Analisis jabatan merupakan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan serta keterampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang mau dipekerjakan.

2. *Job Description* (Uraian Jabatan)

Uraian jabatan merupakan garis-garis besar yang ditulis dan dimaksudkan untuk memberikan keterangan tentang fakta-fakta penting dari jabatan yang diperlukan.

3. *Job Specification* (Persyaratan Jabatan)

Persyaratan jabatan merupakan catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang baik.

4. *Job Evaluation* (Penilaian Jabatan)

Penilaian jabatan merupakan kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari jabatan dengan jabatan lainnya.

5. *Job Classification* (Penggolongan Jabatan)

Penggolongan jabatan merupakan pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai sama.

## 2.2 Seleksi

Proses seleksi pelamar kerja merupakan tindak lanjut dari proses rekrutmen yang sebelumnya telah dilaksanakan. Menurut Robbins dan Coulter (2016), seleksi adalah proses untuk menyaring pelamar kerja yang paling memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia dalam perusahaan. Sementara menurut Dessler (2016), tujuan dari proses seleksi adalah untuk mencapai kesesuaian antara orang dan pekerjaan, dalam hal ini menyesuaikan antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*),

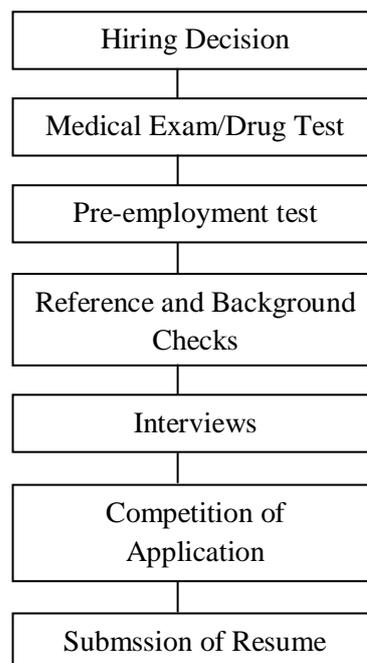
kemampuan (*abilities*) dan kompetensi (*competencies*) yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan.

Syafri dan Alwi (2014) mengatakan bahwa proses seleksi merupakan salah satu faktor penting. Dalam tahapan ini penentuan diterima bagi pelamar kerja yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang disyaratkan dan menolak bagi pelamar kerja yang tidak memenuhi syarat. Berdasarkan pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa seleksi merupakan kegiatan dalam pemilihan tenaga kerja dengan cermat sesuai dengan posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Pengadaan karyawan melalui proses seleksi yang benar dan teliti dapat meningkatkan kinerja organisasi dan meningkatkan keunggulan dalam bersaing. Apabila perekrut tidak cermat dan teliti dalam tahap seleksi ini kemungkinan akan dapat terjadi ketidaksesuaian antara pelamar yang diterima dengan posisi yang tersedia sehingga menimbulkan pekerjaan yang tidak efektif dan efisien.

### 2.2.1 Proses Seleksi

Dalam buku Snell dan Bohlander (2013) menyatakan bahwa tahapan seleksi meliputi beberapa hal sebagai berikut.



**Gambar 2. 1 Tahapan Seleksi**

Bagan diatas menjelaskan bahwa proses seleksi dimulai dengan pengumpulan berkas *resume* dari pelamar kerja. Setelah pengumpulan berkas dilanjutkan dengan tahapan berkas persyaratan lamaran pekerjaan. Kemudian proses selanjutnya adalah interview tahap pertama dan cek referensi berkas pelamar. Lalu dilanjut dengan tahapan *test pre-employment* dan tes kesehatan. Selanjutnya, tahapan akhir yang dilakukan yaitu keputusan apakah pelamar yang telah lolos pada proses tes sebelumnya, dinilai layak atau tidak untuk bekerja mengisi posisi yang kosong pada perusahaan tempat pelamar mengirim lamaran kerja tersebut. Menurut Handoko (2010) proses seleksi meliputi tahapan-tahapan berikut.

1. Penerimaan Pendahuluan

Proses seleksi merupakan suatu jalur dua arah antara pelamar terhadap perusahaan. Proses seleksi diawali dengan kunjungan calon pelamar ke perusahaan yang bersangkutan. Kunjungan tersebut bertujuan untuk pengaplikasian lamaran pekerjaan pelamar terhadap perusahaan.

2. Tes-tes Penerimaan

Rangkaian tes penerimaan merupakan alat untuk menganalisa antara tingkat kemampuan, pengalaman dan kepribadian yang dimiliki pelamar dengan persyaratan jabatan kerja yang diinginkan. Berikut merupakan penjelasan tahapan tes penerimaan yang harus dilalui seorang pelamar:

- a. Tes Psikologi (Psychological Test), merupakan tes penerimaan untuk mengukur kepribadian dan menguji emosional, bakat, minat, kecerdasan sampai dengan keinginan berprestasi calon karyawan.
- b. Tes Pengetahuan (Knowledge Test), tahapan tes yang bertujuan untuk mengukur seberapa jauh tingkat pengetahuan pelamar.
- c. Tes Kinerja (Performance Test), merupakan tes untuk memprediksi kemampuan pelamar dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan oleh seorang atasan.

3. Wawancara Seleksi  
Merupakan percakapan formal dan mendalam yang memiliki tujuan untuk mengevaluasi beberapa hal kepribadian dari seorang pelamar.
4. Pemeriksaan Referensi  
Tahapan untuk meneliti bagaimana karakteristik dari seorang pelamar. Melalui tahapan ini dapat memprediksi apakah pelamar dapat dipercaya dan bertujuan untuk mengetahui kepribadian seorang pelamar.
5. Evaluasi Medis  
Dalam tahapan evaluasi medis pelamar harus informasi terkait kesehatan dirinya. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan oleh dokter di luar perusahaan maupun tenaga medis yang dimiliki perusahaan.
6. Wawancara Atasan Langsung (Penyelia)  
Penyelia merupakan pihak terkait yang memiliki wewenang dalam membuat suatu keputusan penerimaan pelamar. Oleh karena itu, keputusan final seorang penyelia sudah seharusnya diperhatikan dalam penerimaan calon karyawan.
7. Keputusan Penerimaan  
Merupakan tahapan keputusan diterima atau tidak seorang pelamar yang melamar pekerjaan terhadap perusahaan.

Robbins dan Coulter (2016) mengatakan bahwa alat seleksi paling banyak digunakan meliputi formulir aplikasi, tes tertulis dan simulasi kerja, wawancara, investigasi latar belakang pelamar dan pemeriksaan fisik.

### **2.3 Pengembangan Karir**

Suatu organisasi dapat melakukan berbagai cara untuk bisa mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja baik dan memposisikan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang akan terjadi. Salah satu cara dengan melakukan pengembangan karir dimana hal tersebut sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus dikembangkan dalam diri seorang karyawan

sehingga mampu untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja.

Menurut Noe et al. (2016) pengembangan mengacu kepada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan dan penilaian kepribadian dan kemampuan yang membantu karyawan dalam mempersiapkan masa depan. Dessler (2015) mengatakan bahwa pengembangan adalah pendidikan yang membantu karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang akan dilaksanakannya di kemudian hari. Selain itu, Marwansyah (2015) menyatakan bahwa karir adalah serangkaian pekerjaan yang dilaksanakan karyawan meliputi perubahan nilai, sikap dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia.

Mangkunegara (2015) mendefinisikan Pengembangan karir ialah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Dari pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses rangkaian kegiatan untuk meningkatkan kemampuan kerja individu karyawan untuk merencanakan karir dimasa sekarang dan masa depan.

### **2.3.1 Bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk pengembangan karir pada dasarnya bergantung pada jalur karir menurut tiap-tiap organisasi yang ada dan sesuai dengan kebutuhan. Jalur karir adalah serangkaian posisi yang digunakan oleh organisasi untuk memindahkan seorang pegawai. Bentuk pengembangan karir menurut Nitisemito (2016) yaitu:

1. **Pembinaan dari pimpinan**

Pimpinan adalah orang yang mempunyai tugas mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mereka mencapai tujuan perusahaan.

## 2. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

## 3. Promosi

Promosi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

## 4. Mutasi

Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

### **2.3.2 Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Samsudin (2010) ada enam kegiatan pengembangan karir secara individual, yaitu sebagai berikut:

1. Prestasi kerja. Kegiatan paling penting untuk memajukan karier adalah prestasi kerja yang baik karena mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya. Kemajuan karier sangat bergantung pada prestasi kerja (performance).
2. Exposure. Kemajuan karier juga ditentukan oleh exposure, yang berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, dan transfer. Tanpa exposure, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran kariernya. Para manajer mendapatkan exposure terutama melalui prestasi, laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat, bahkan kerja mereka sendiri.

3. Permintaan berhenti. Hal ini merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karier bila ada kesempatan karier di tempat lain. Dengan permintaan berhenti ini, yang bersangkutan berpindah tempat kerja. Berpindah-pindah tempat kerja bagi sementara manajer profesional merupakan bagian strategi karier mereka.
4. Kesetiaan pada organisasional. Kesetiaan pada organisasi turut menentukan kemajuan karier seseorang. Kesetiaan organisasional yang rendah umumnya ditemui pada para sarjana baru, yang mempunyai harapan tinggi, tetapi sering kecewa dengan tempat tugas pertama mereka, dan para profesional (yang kesetiaan pertamanya pada profesinya).
5. Mentor dan sponsor. Apabila para mentor atau pembimbing karier informal berhasil membimbing karier karyawan atau pengembangan kariernya lebih lanjut, para mentor tersebut dapat menjadi sponsor mereka. Seorang sponsor adalah orang-orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan pengembangan karier bagi orang lain. Seringkali sponsor karyawan adalah atasan mereka langsung.
6. Kesempatan untuk berkembang. Hal ini terjadi bila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program pelatihan, pengambilan kursus atau penambahan gelar. Hal ini berguna bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian karier karyawan.

#### **2.4 Kinerja Karyawan**

Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kinerja karyawan dapat mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan maka akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Kinerja karyawan dalam organisasi sangat dipengaruhi dan

bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya.

Menurut Amirullah (2015) kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan bisa belajar mengenai seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun penilaian kinerja yang mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

Robbins dan Coulter (2015) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktifitas. Sementara Smith (2014) menyatakan kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan oleh manusia. Berdasarkan pendapat dari para ahli, maka dapat diberi kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang diukur menurut kemampuan dan batasan-batasan yang telah ditetapkan suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan dapat dikatakan maksimal manakala mereka dapat memenuhi segala tuntutan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya.

#### **2.4.1 Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Samsudin (2010) penilaian kinerja karyawan merupakan proses kegiatan yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik dan tertib maka dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas organisasional dari karyawan. Berkaitan dengan hal ini karyawan akan bisa mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerja mereka dinilai atasan atau tim penilai. Kelebihan maupun kekurangan yang ada merupakan sebuah motivasi bagi kemajuan mereka pada masa yang akan datang.

Penilaian prestasi kerja karyawan adalah penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja mereka sendiri dan potensi karyawan dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan suatu organisasi atau perusahaan. Dalam penilaian prestasi kerja, sasaran yang menjadi objek penilaian antara lain kecakapan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan, penampilan dalam pelaksanaan tugas, cara membuat laporan atas pelaksanaan tugas, ketegaran jasmani maupun rohaninya selama bekerja, dan sebagainya. Penilaian prestasi yang tinggi akan diberikan kepada karyawan yang memiliki disiplin dan dedikasi yang baik, berinisiatif positif, sehat jasmani dan rohani, bersemangat bekerja dan mengembangkan diri dalam pelaksanaan tugas, pandai bergaul, dan sebagainya.

#### **2.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Samsudin (2010) tujuan penilaian kinerja atau prestasi kerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Administratif, yaitu memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer, dan kenaikan gaji.
2. Informatif, yaitu memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.
3. Motivasi, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

### 2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan penyelesaian tingkat aktivitas pada waktu yang dinyatakan, serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dan menaikkan hasil output dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya (komitmen kerja). Dengan kata lain kemandirian merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang digunakan sebagai sumber informasi dan acuan dalam penelitian ini:

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

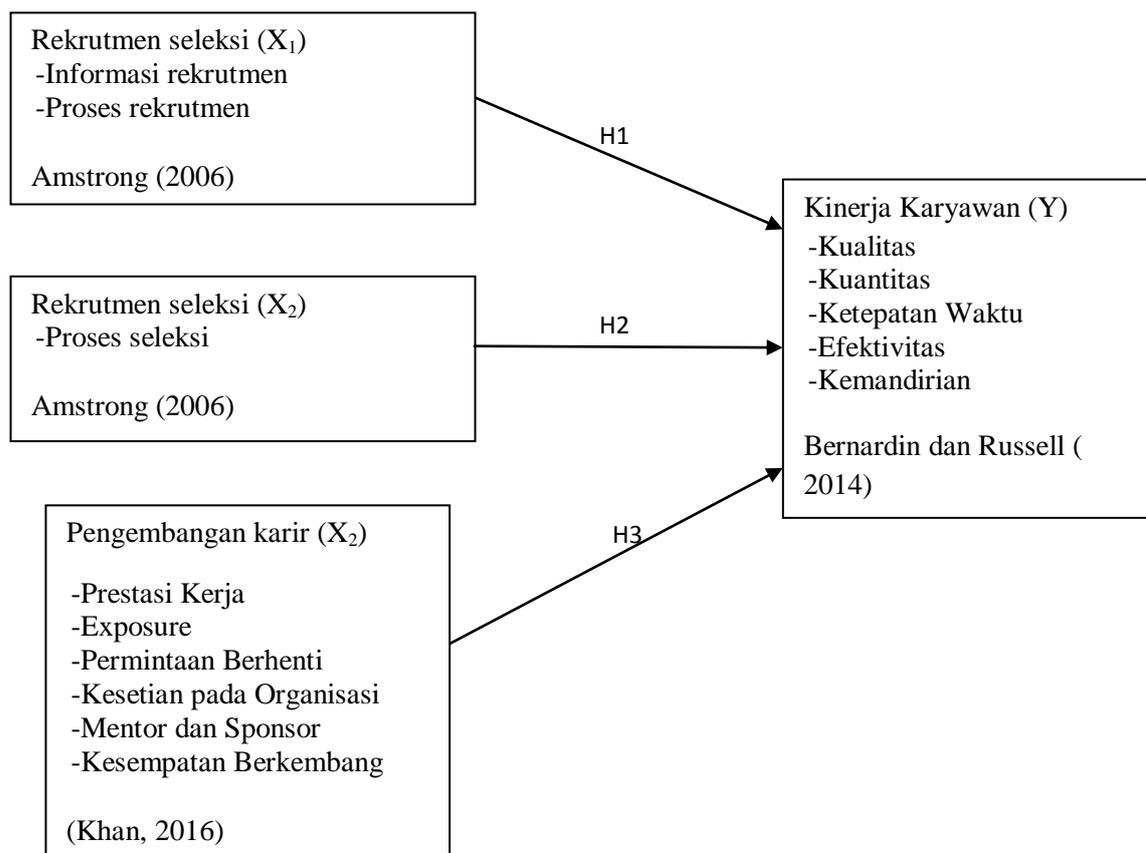
No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Agboola, Muideen, Benneth and Nurudeen (2020)	<i>Effect of Training and Career Development on Bank Employees' Performance: Evidence from Selected Banks in Nigeria</i>	-Pelatihan -Pengembangan Karir -Kinerja Karyawan	Pelatihan dan pengembangan karir individu berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir memiliki pengaruh tertinggi terhadap kinerja karyawan untuk bank Nigeria. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan..
2.	Isaac dan Nissi (2018)	<i>Recruitment Management System and Employee Procurement In The Oil and Gas Sector In Nigeria</i>	-Rekrutmen -Seleksi -Penempatan Karyawan -Kontrak Karyawan	Dalam penelitian ini menunjukkan hubungan positif antara Recruitment Management System dengan pengadaan karyawan. Sistem rekrutmen yang dilaksanakan menunjukkan hasil yang positif terhadap kinerja karyawan.
3.	Nickson, Simon, Evans (2018)	<i>Influence of Employee Procurement on Service Delivery at Public Service Commission of Kenya</i>	-Rekrutmen -Seleksi -Kesejahteraan Karyawan -Service Delivery	Pengadaan karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap pemberian layanan di Komisi Pelayanan Publik. Rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemberian layanan sehingga nantinya akan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
4.	Rahmany (2018)	<i>The Effect of Recruitment and Selection Process on Employees' Performance: The Case Study of Afghanistan Civil Servant</i>	-Rekrutmen -Seleksi -Kinerja Karyawan	Kinerja pegawai sangat berhubungan dengan proses rekrutmen. Memiliki proses rekrutmen yang baik dan kepatuhan terhadap aturan dan peraturan secara langsung mengarah pada kinerja karyawan yang lebih baik.
5.	Hee and Koh (2018)	<i>The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Performance in the Manufacturing Sector in Malaysia</i>	-Pelatihan -Pengembangan Karir -Penilaian Kinerja -Kinerja Karyawan	Pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan. Artinya, semakin banyak program pelatihan yang diikuti karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Praktik HRM seperti pelatihan dan pengembangan dan penilaian kinerja secara statis mempengaruhi kinerja karyawan pada tingkat yang lebih tinggi.
6.	Jouda, Ahmad dan Dahlez (2016)	<i>The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza</i>	-Rekrutmen -Seleksi -Pelatihan -Pengembangan Karir -Kompensasi -Penghargaan -Insentif -Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian tersebut, bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (Recruitment and Selection, Training and Development, Compensations, Rewards and Incentives and Performance Appraisal) secara positif memiliki dampak keterkaitan dengan kinerja karyawan.

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
7.	Khan, Abbasi, Waseem, Ayaz dan Ijaz (2016)	<i>Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan</i>	-Pelatihan -Pengembangan -Kinerja Karyawan	Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja memiliki pengaruh yang positif. Pelatihan dan pengembangan akan menyebabkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang akan memenuhi tugas-tugas mereka dengan tanggung jawab yang banyak dan kinerja terbaik.
8.	Agyei dan Christoper (2016)	<i>Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organization Performance: Insight From The Public Basic Education Sector</i>	-Rekrutmen -Seleksi -Kinerja	Praktik rekrutmen dan seleksi memiliki dampak dan pengaruh yang tinggi terhadap kinerja organisasi yang didalamnya meliputi dari kinerja Guru.
9.	Ekwoaba, Ikeje dan Ufoma (2015)	<i>The Impact of Recruitment and Selection on Organizational Performance.</i>	-Rekrutmen -Seleksi -Kinerja	Hasil dan temuan yang diperoleh dari penelitian ini yaitu bahwa terdapat hasil yang signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja dari Bank Plc, Lagos Nigeria.

## 2.6 Kerangka Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Rekrutmen ( $X_1$ ), Seleksi ( $X_2$ ), Pengembangan karir ( $X_3$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Berdasarkan variabel tersebut, maka hubungan antara variabel independen dan dependen digambarkan melalui kerangka penelitian sebagai berikut.



**Gambar 2. 2 Kerangka Penelitian**

## 2.7 Perumusan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang masih diuji kebenarannya melalui penelitian, dimana rumusan masalah dikatakan sementara karena jawaban yang ada didasarkan pada teori yang relevan. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

### a. Rekrutmen dan Kinerja Karyawan

Rekrutmen menjadi faktor penting dalam perusahaan. Proses rekrutmen merupakan tindakan atau proses dari usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan karyawan untuk tujuan operasional. Arifin *et al* (2020) menyatakan bahwa rekrutmen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, dalam penelitiannya menyebutkan semakin baik proses rekrutmen akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmany (2018) menunjukkan bahwa proses rekrutmen yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan

yang lebih baik. Selain itu, proses rekrutmen yang baik dan *fair* akan menghasilkan karyawan yang berkualitas sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Jouda *et al* (2016) menyatakan proses rekrutmen yang dilakukan memiliki dampak dan keterkaitan terhadap kinerja karyawan di Universitas Gaza. Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa rekrutmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H1: Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

b. Seleksi dan Kinerja Karyawan

Proses seleksi karyawan dapat dikatakan berhasil apabila mampu mendapatkan karyawan berpotensi yang sesuai dengan fungsi jabatannya. Kriteria berpotensi disini merujuk pada keahlian dan bakat seseorang yang dapat bertemu dengan syarat tuntutan jabatannya. Pelaksanaan seleksi yang cermat dan objektif akan menghasilkan karyawan sesuai kualifikasi sehingga memudahkan perusahaan dalam melakukan pelatihan dan pengembangan karir. Penelitian yang dilaksanakan Agyei dan Christoper (2016) mengatakan bahwa seleksi yang dilakukan oleh suatu organisasi memiliki dampak dan pengaruh yang tinggi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Moniharapon (2016) mengenai proses seleksi karyawan menunjukkan hasil bahwa seleksi yang dilaksanakan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa seleksi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H2: Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

c. Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada pengembangan perusahaan atau organisasi dalam menjawab tantangan bisnis masa depan. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa masa depan perusahaan bergantung pada SDM yang kompetitif. Suatu perusahaan atau organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya ditinggalkan karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian menuntut perusahaan atau organisasi untuk melakukan pengembangan karir bagi pekerja, yang harus dilakukan secara terencana dan berkelanjutan.

Penelitian yang dilakukan oleh Oluyemisi *et al* (2020) menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki dampak yang positif terhadap kinerja. Dalam penelitian tersebut, pengembangan karir memiliki pengaruh tertinggi pada kinerja karyawan di bank Nigeria. Penelitian lain yang dilakukan Hee dan Koh (2018) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan. Ketika karyawan banyak mengikuti program pelatihan maka akan meningkatkan kinerja.

Kakui (2016) dalam penelitiannya mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir dan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif.

**H3: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### III. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, digunakan untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Hair *et al.* (2013) mengatakan bahwa penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menekankan penggunaan pertanyaan dengan standar formal dan telah ditetapkan pilihan jawaban dalam kuesioner yang dibagikan kepada responden. Penelitian kuantitatif dimaksudkan untuk menjelaskan fenomena dengan menggunakan data-data numerik, kemudian dianalisis menggunakan statistik.

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Metode tersebut digunakan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik suatu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2017). Penelitian ini menggunakan studi *cross-section* yang berarti studi pengumpulan data hanya dilakukan sekali saja, baik dalam jangka harian, mingguan ataupun bulanan untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran dan Bougie, 2016).

Penelitian ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh dari rekrutmen, seleksi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Bank ABC Tanjung Karang. Teknik pengambilan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner berupa pertanyaan-pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk kemudian diisi sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya. Kuesioner pada penelitian ini akan dilakukan dalam bentuk kuesioner online atau *Online Administered Questionnaire* untuk membatasi kontak langsung di tengah pandemi Covid 19.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Dalam mengumpulkan dan menganalisa suatu data, langkah pertama yang sangat penting adalah menentukan populasi. Populasi dibutuhkan sebagai sumber data dalam penelitian, karena dari populasi akan diperoleh suatu

pemecahan masalah yang akan menunjang keberhasilan penelitian. Populasi mengacu pada seluruh kelompok masyarakat, peristiwa atau hal yang menarik untuk diteliti oleh peneliti (Sekaran dan Bougie, 2013). Melalui definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada objek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek tersebut. Maka yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah karyawan Bank ABC Tanjung Karang sebanyak 125 karyawan.

Sampel penelitian merupakan bagian dari populasi yang akan diteliti dan dianggap dapat menggambarkan populasinya (Sekaran dan Bougie, 2013). Sampel dalam penelitian ini diambil melalui metode sensus yaitu menjadikan seluruh karyawan sebanyak 125 karyawan sebagai responden penelitian.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data dalam melakukan penelitian ini diperoleh baik dalam bentuk data primer maupun data sekunder.

#### **3.3.1 Data Primer**

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) data primer merupakan data yang lebih mengacu pada informasi yang didapatkan dari sumber utama (*first-hand*) melalui survei, wawancara, *focus group*, atau observasi. Secara sederhana data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner.

#### **3.3.2 Data Sekunder**

Penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang dinilai dapat mendukung informasi penelitian. Data ini didapatkan dari arsip yang dimiliki oleh organisasi, studi pustaka, penelitian terdahulu dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.

### 3.4 Defenisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

Operasionalisasi variabel terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat. Variabel-variabel yang telah dipilih untuk digunakan dalam penelitian, selanjutnya akan diukur menggunakan skala pengukuran agar didapatkan hasil yang diperlukan dalam penelitian. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert.

#### 3.4.1 Operasional Variabel

Terdapat dua variabel yang digunakan untuk menjadi ukuran dalam penelitian ini. Variabel independen yang digunakan ialah rekrutmen ( $X_1$ ), seleksi ( $X_2$ ) dan pengembangan karir ( $X_3$ ). Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan ( $Y$ ).

**Tabel 3. 1 Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Variabel	Indikator Variabel	Skala
Rekrutmen ( $X_1$ )	Proses rekrutmen merupakan hal yang menjadi perhatian penting baik bagi perusahaan maupun calon pelamar. Rekrutmen yang dijalankan sesuai dengan harapan akan berdampak baik bagi perusahaan.	-Informasi rekrutmen -Proses rekrutmen  Amstrong (2006)	Likert
Seleksi ( $X_2$ )	Proses seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan.	-Proses seleksi  Amstrong (2006)	Likert
Pengembangan Karir ( $X_3$ )	Pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir dan peningkatan departemen personalia dalam rangka mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.	-Prestasi Kerja -Exposure -Permintaan Berhenti -Kesetian pada Organisasi -Mentor dan Sponsor -Kesempatan Berkembang  (Khan, 2016)	Likert

Variabel	Definisi Variabel	Indikator Variabel	Skala
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya	-Kualitas -Kuantitas -Ketepatan Waktu -Efektivitas -Kemandirian  Bernardin dan Russell (2014)	Likert

### 3.4.2 Skala Pengukuran

Skala pengukuran instrumen yang digunakan adalah skala likert. Skala likert disebut juga *Summated Rating Scale*. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala ini didesain untuk menelaah seberapa kuat responden memberikan tanggapan mengenai pernyataan sejumlah item yang berkaitan dengan variabel tertentu (Sekaran dan Bougie, 2013). Pilihan jawaban untuk kuesioner penelitian yang berbentuk kalimat positif dalam penelitian ini adalah:

**Tabel 3. 2 Tabel Skala Likert**

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Sumber: Sekaran dan Bougie (2013)

### 3.5 Teknik Analisis Data

Dalam Penelitian ini, data mempunyai kedudukan yang paling tinggi, karena data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi

sebagai alat pembuktian hipotesis. Pengujian instrumen biasanya terdiri dari uji reliabilitas dan validitas.

### 3.5.1 Uji Validitas

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran validitas konstruk dilihat melalui validitas konvergen, artinya pengukuran dua instrumen yang berbeda akan menunjukkan korelasi tinggi dalam mengukur konsep yang sama (Sekaran dan Bougie, 2016). Tujuan dari penggunaan uji validitas antara lain untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner dalam mengukur sebuah konsep. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid apabila dapat menjawab secara cermat tentang variabel yang diukur (Sekaran dan Bougie, 2016). Untuk menguji validitas, membutuhkan bantuan dengan menggunakan program SPSS versi 25.0. Untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dapat dilakukan analisis faktor menggunakan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA). Apabila nilai KMO MSA lebih besar dari 0,5 maka proses analisis dapat dilanjutkan. Validitas suatu butir kuesioner dapat diketahui jika nilai  $KMO > 0,5$ . Validitas suatu butir kuesioner dapat diketahui jika nilai *factor loading* lebih dari 0,5 agar dinyatakan valid (Hair *et al.*, 2013).

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauh mana sebuah pengukuran terbebas dari error dan menunjukkan hasil yang konsisten. Pengujian ini merupakan tahapan penting dalam menguji konsistensi alat ukur dalam menghasilkan data penelitian. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS. Pengujian dilakukan dengan melihat *Chronbach Alpha*, yaitu koefisien reliabilitas yang menunjukkan seberapa baik item dalam set tersebut berkorelasi positif dengan yang lain. Hasil pengujian dapat dikatakan reliabel apabila *Chronbach Alpha*  $> 0,6$  (Sekaran dan Bougie, 2016).

Tabel 3. 3 Koefisien reliabilitas *Chronbach Alpha*

Koefisien r	Reliabilitas
0,8000-1,0000	Sangat Tinggi
0,6000-0,7999	Tinggi
0,4000-0,5999	Cukup/Sedang
0,2000-0,3999	Rendah
0,0000-0,1999	Sangat Rendah

### 3.5.3 Uji Normalitas

Tujuan utama dari tahapan uji normalitas adalah untuk menguji apakah terdapat distribusi normal dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas. Pada dasarnya dalam model analisis regresi yang baik, menunjukkan suatu distribusi yang normal. Uji normalitas dilakukan pada variabel yang akan diteliti dan distribusi normal jika  $\text{Sig} > 0,05$ .

## 3.6 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dipergunakan untuk menguji kebenaran suatu pernyataan secara statistik dan menarik kesimpulan apakah menerima atau menolaknya suatu pernyataan tersebut. Penelitian ini menggunakan model analisis regresi linear berganda. Analisis tersebut menyatakan teknik statistik yang menganalisis hubungan linear antara dua variabel dengan mengestimasi koefisien untuk sebuah persamaan garis lurus, dimana satu variabel dinyatakan sebagai variabel dependen dan variabel lainnya dinyatakan sebagai variabel independen (Hair *et al.*, 2013). Analisis regresi linear berganda pada penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Analisis regresi dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Teknik analisis regresi ini secara statistik dapat menentukan pengaruh antara variabel dengan melihat indikator pada nilai statistik t dan F. Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan variabel Y, apakah variabel X1, X2 dan X3 benar memiliki pengaruh

terhadap variabel Y. Hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

Ho :  $\beta_1 = 0$ , Variabel bebas (rekrutmen, seleksi, pengembangan karir) secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

H1 :  $\beta_1 < 0$ , variabel bebas (rekrutmen, seleksi, pengembangan karir) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Dasar pengambilan keputusan (Sugiyono, 2017), dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel dengan taraf signifikansi = 5% (0,05):

- a. Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka Ho tidak didukung dan H1 didukung, artinya ada pengaruh positif.
- b. Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka Ho didukung, artinya tidak ada pengaruh.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan judul pengaruh rekrutmen, seleksi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan melakukan pengujian hipotesis melalui analisis regresi linear berganda maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Rekrutmen yang dilaksanakan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank ABC KC Tanjung Karang.
2. Seleksi yang dilaksanakan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank ABC KC Tanjung Karang.
3. Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank ABC KC Tanjung Karang.

### 5.2 Saran

Beberapa saran yang diajukan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan adalah sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, untuk tanggapan responden dengan nilai indikator terendah pada variabel rekrutmen yaitu dengan rata-rata sebesar 4,14. Dengan lebih rendahnya skor yang diperoleh dibandingkan yang lain, menunjukkan bahwa karyawan merasa pelaksanaan rekrutmen eksternal pada Bank ABC Tanjung Karang belum cukup baik. Saran yang dapat diberikan untuk pelaksanaan rekrutmen adalah perusahaan perlu untuk meningkatkan lagi proses rekrutmen seobjektif mungkin dan mempertahankan hal-hal yang sudah baik seperti detailnya posisi pekerjaan dan kualifikasi yang dibutuhkan.
2. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, untuk tanggapan responden dengan nilai indikator terendah pada variabel seleksi yaitu dengan rata-rata sebesar 4,10. Dengan lebih rendahnya skor yang diperoleh dibandingkan yang lain, menunjukkan bahwa pelaksanaan

wawancara belum tentu membuat pelamar menjadi lebih mengenal dan memahami mengenai perusahaan. Saran yang dapat diberikan untuk pelaksanaan seleksi adalah perusahaan perlu untuk lebih meningkatkan dan melaksanakan proses seleksi dalam hal tahapan wawancara menjadi lebih bervariasi dan interaktif sehingga akan lebih memahami perusahaan.

3. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, untuk tanggapan responden dengan nilai indikator terendah pada variabel pengembangan karir yaitu dengan rata-rata sebesar 4,04. Dengan lebih rendahnya skor yang diperoleh dibandingkan yang lain, menunjukkan bahwa belum terlaksananya pembinaan dan pengembangan prestasi kerja terhadap karyawan secara rutin. Saran yang dapat diberikan untuk pengembangan karir adalah perusahaan perlu untuk segera melaksanakan proses pembinaan dan pengembangan prestasi kerja terhadap karyawan secara rutin. Perusahaan perlu melakukan upaya untuk meningkatkan program pengembangan karir baik program pelatihan dan program pengembangan karir lainnya dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yang nantinya akan bermanfaat untuk perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agboola, Oluyemisi., Muideen O. Aremu., Benneth U. Eze., Nurudeen O. Wahab. 2020. *Effect of Training and Career Development on Bank Employees' Performance: Evidence from Selected Banks in Nigeria*. Emerging Markets Journal, Vol. 10, No. 2.
- Agyei, Isaac Tweneboah & Christopher, O Brien. (2016). Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance: Insight From The Public Basic Education Sector. *International Journal of Management Research & Review*. Vol. 6 Issue 3.
- Alsabbah, M. Y. a, & Ibrahim, H. I. (2013). Recruitment and Selection Process and Employee Competence Outcome : An Important Area for Future Reseach. *American Journal of Economics*, 3(3), 82–90.
- Armstrong, Michael. (2006). *A Hand Book of: Human Resource Management Practice*. Edisi 10. Kogan Page: London and Philadelphia.
- Bernardin, John H & Russel, Joyce A. (1995). *Human Resoucre Management: An Experiential Approach*. Mc Graw Hill.
- Caroline, O., and Susan. 2014. *Influence of Career Development on Employee Performance in The Public University, A Case of Kenyatta University*. *International Journal of Sciences Management and Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 2, 1-16.
- Charles, Akomes Bonsu and Anthany Kusi. (2014). Effect Of Career Development On Job Performance Of Local Government Workers In Ghana. *International Journal Of Management Scienes*. 2(8): 337-350.

- Ferdinand. 2013. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Florea, N. V., Mihai, D. C., & Bacon, R. (2014). Analyzing the Influence of Ie Factors on Recruitment and Selection Performance Using Kalman Filter. *Journal of Science and Arts*, 4(29), 299–320.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan Ke-Empat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hair, Joseph F., William C. Black., Barry J. Babin., Rolph E. Anderson. 2013. *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition, 7th Edition*. New Jersey: Pearson.
- Hee, Ong C., Koh R. Jing. 2018. *The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Performance in the Manufacturing Sector in Malaysia*. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 8, No. 2.
- Isaac, Z. Obipi., Nissi K. 2018. *Recruitment Management System and Employee Procurement in The Oil and Gas Sector in Nigeria*. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, Vol. 8, Issue 2, 7-18.
- Jouda, A. A., Ahmad, U. N. U & Dahleez, K. A. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine. *International Review of Management and Marketing*. Vol. 6 Issue 4.
- Karemu, M. G., Kahara, G., Veronese, M., & Josee, M. (2014). An Analysis of the Effect of Employee Recruitment Strategies on Employee Retention at

Equity Bank , Kenya. *European Journal of Business and Management*, 6(17), 90–97.

Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Wassem, R. M., Ayaz, M., Ijaz, M. (2016). Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance Through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan. *Business Management and Strategy*. Vol. 7 No, 1.

Kwenin, Daisy Ofosuhene. (2014). Relationship Between Work Environment, Career Development Opportunities and Employee Retention In Vodafone Ghana Limited. *Global Journal Of Human Resources Management*. 1(4): 1-9.

Mangkunegara, A. Prabu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Nickson, L. Aguisoma., Simon N., Evans M. 2018. *Influence of Employee Procurement on Service Delivery at Public Service Commission of Kenya*. *International Journal of Current Aspects in Human Resource Management (IJCAHRM)*, Vol. 1, Issue II, 11-17.

Oaya, Zirra Clifford., Ogbu, J.O., and Ojo, G.R. (2017). Impact Of Recruitment And Selection Strategy On Employees Performance : a study Of Three Selected Manufakturing Companies In Nigeria. *Internatioanl Journal Of Innovation And Economic Development*. 3(3): 1849-7020

Rahmany, Said M. 2018.. *International Journal of Business and Management The Effect of Recruitment and Selection Process on Employees' Performance: The Case Study of Afghanistan Civil Servant Invention (IJBMI)*, Vol. 7, Issue 8, 61-71.

- Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan pertama. Bandung: Pustaka Setia.
- Sekaran, Uma & Roger, Bougie. (2013). *Research Methodes For Business*. Edisi 4 Jilid 2. Wiley: Jakarta.
- Snell, Scott & Bohlander, George. 2013. *Managing Human Resources*, 16e Edition. South Western: Cengage Learning.
- Sudiardhita, Iketut, Supriyanto, A. (2017). The Effect of Recruitment , Selection and Motivation To Performance of Employees. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 8(1), 84–100.
- Sunday, Adeyemi. O., Dumade, E.O., and Fadre, O.M. (2015). The Influence Of Recruitmen And Selection On Organizational Performance. *International Journal Of Advanced Academic Research-Social At Sciences And Edication*. 5(6): 1-63
- Syafri, Wirman & Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Jatinangor: IPDN Press.
- Widyaningrum, Mahmudah E., Endang. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.