



**PENGARUH REKRUTMEN SELEKSI DAN PENEMPATAN
KARYAWAN TERHADAP KINERJA *FRONTLINER* PADA BANK BNI
KANTOR CABANG SALATIGA**

SKRIPSI

Disusun Sebagai Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Akademik Sarjana Ekonomi

Oleh:

Nama : Saela Meiyer

NPM : 16510074

Dosen Pembimbing:

1. Nunuk Supraptini, SE. MM

NIDN: 0-6140866-01

2. Dr. Sri Rahayu SE, M.Si

NIDN: 0-6060569-01

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTER SUDIRMAN GUPPI
(UNDARIS)**

2020

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Saela Meiyer

NPM : 16.51.0074

Mahasiswa Program : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Tahun Akademik : 2020/2021

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan kegiatan plagiat dalam penulisan skripsi saya yang berjudul : **PENGARUH REKRUTMEN SELEKSI DAN PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA *FRONTLINER* PADA BANK BNI KANTOR CABANG SALATIGA.**

Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan plagiat maka saya akan menerima sanksi pembatalan ijazah dan pencabutan gelar akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Ungaran, Oktober 2020

(Materei 6000)

Saela Meiyer

PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH REKRUTMEN SELEKSI DAN PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA FRONTLINER PADA BANK BNI KANTOR CABANG SALATIGA

Oleh :
SAELA MEIYER
NPM : 16.51.0074

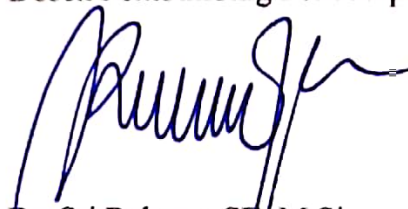
Bahwa skripsi ini layak diujikan. Telah mendapatkan persetujuan pada
tanggal... 10 Oktober 2020 .

Dosen Pembimbing Utama



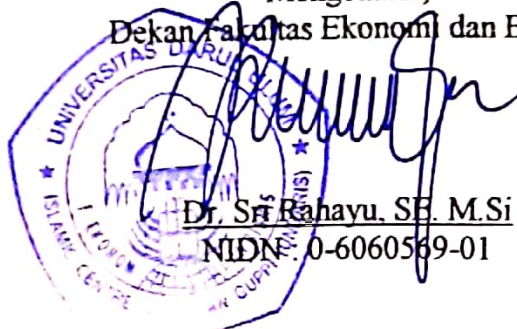
Nunuk Supraptini, SE.MM
NIDN : 0-6140866-01

Dosen Pembimbing Pendamping



Dr. Sri Rahayu, SE, M.Si
NIDN : 0-6060569-01

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Sri Rahayu, SE, M.Si
NIDN : 0-6060569-01

PENGESAHAN SKRIPSI

PENGARUH REKRUTMEN SELEKSI DAN PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA FRONTLINER PADA BANK BNI KANTOR CABANG SALATIGA

Oleh :
SAELA MEIYER
NPM : 16.51.0074

Skripsi ini telah diujikan dan mendapatkan pengesahan pada
tanggal 17 Oktober 2020 .

Tim Penguji
Ketua,



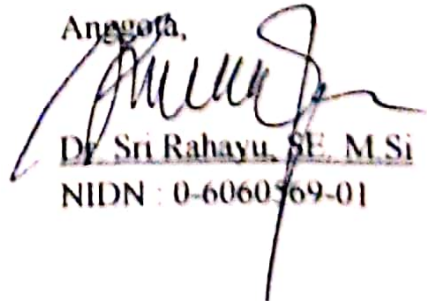
Dr. Dra. Hj. Edy Dwi K., SE. MM
NIDN 0-6060962-01

Anggota,



Nurdik Supraptini, SE. MM
NIDN : 0-6140866-01

Anggota,



Dr. Sri Rahayu, SE. M.Si
NIDN : 0-6060769-01

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Man Jadda Wa Jadda”

“Barang siapa yang keluar rumah untuk mencari ilmu, maka ia berada di jalan Allah hingga ia pulang”

(*HR. Tirmidzi*)

“Buanglah resahmu ketika langkahmu mulai terasa berat”

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

- 1. Keluarga besarku tercinta**
- 2. Sahabat-sahabatku tersayang**
- 3. Keluarga besar Bank BNI Kantor Cabang Salatiga**

ABSTRACT

The achievement of frontliner performance at the Bank BNI Salatiga Branch Office during the last three years has not been optimal and has even tended to decline. Factors that can affect frontliner performance are recruitment, selection and placement of employees. The purpose of this study was to determine the effect of recruitment, selection and placement of employees on frontliner performance at the Bank BNI Salatiga Branch Office.

In this study, the type of research used is expanatory research or explanatory level research, so this research is an associative research which aims to determine the relationship between two or more variables (Sugiyono, 2016). The variables used in this study are independent and dependent. The sample in this study was all 30 frontliners of the Bank BNI Salatiga Branch Office using a saturated sampling method or census because the population was relatively small. Recruitment, selection and placement of employees together have an influence on frontliner performance with the correlation coefficient for recruitment of 0.856, for selection of 0.890 and employee placement of 0.937, which if interpreted the tendency is included in the very strong category. In addition, recruitment, selection and placement of employees also have an influence on frontliner performance as indicated by the regression coefficient for recruitment of 0.665, for regression coefficient of 0.638 and regression coefficient of employee placement of 0.980. The effect of recruitment, selection and placement of employees jointly affects the performance of frontliners at the Bank BNI Salatiga Branch as shown by the results of the determination test of 90.6% with a calculated F value of 94.202 which is greater than F table 2.97 and the significance value amounting to 0,000 which is smaller than the significance level of 0.05.

The suggestion from this research is that recruitment must be carried out objectively so that the company actually gets potential employees who have the potential according to their skills and expertise, while frontliner selection should not only be aimed at prospective employees, it can also be specifically for employees who are already working. and employee placement should be done by means of promotion or transfer because it opens up opportunities to get employees who have potential in that field.

Keywords: Recruitment, Selection, Employee Placement and Frontliner Performance.

ABSTRAK

Pencapaian kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga selama tiga tahun terakhir ternyata belum maksimal bahkan cenderung mengalami penurunan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja *frontliner* adalah rekrutmen seleksi dan penempatan karyawan. Tujuan dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh rekrutmen seleksi dan penempatan karyawan terhadap kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian expanatory atau penelitian tingkat penjelasan, maka penelitian ini adalah penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2016). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah bebas dan terikat. Sampel dalam penelitian ini seluruh *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga yang berjumlah 30 orang dengan menggunakan metode sampling jenuh atau sensus karena populasi relatif kecil.

Rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja *frontliner* dengan nilai koefisien korelasi masing-masing untuk rekrutmen sebesar 0,856, untuk seleksi sebesar 0,890 dan penempatan karyawan sebesar 0,937 yang apabila diinterpretasikan kecenderungannya termasuk dalam kategori sangat kuat. Selain itu rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja *frontliner* yang ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi untuk rekrutmen sebesar 0,665, untuk koefisien regresi sebesar 0,638 dan koefisien regresi penempatan karyawan sebesar 0,980. Pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga yang ditunjukkan dari hasil uji determinasi sebesar 90,6% dengan nilai F hitung sebesar 94,202 yang lebih besar dari F tabel 2,97 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05.

Saran dari penelitian ini adalah perekrutan harus dilakukan secara obyektif sehingga perusahaan benar-benar mendapatkan calon karyawan yang mempunyai potensi sesuai ketrampilan dan keahlian yang dimiliki, sedangkan untuk seleksi *frontliner* sebaiknya tidak hanya ditujukan untuk para calon karyawan, dapat pula dikhususkan untuk para karyawan yang sudah bekerja dan penempatan karyawan sebaiknya dilakukan dengan cara promosi atau mutasi karena membuka peluang untuk mendapatkan karyawan yang mempunyai potensial di bidang tersebut.

Kata Kunci : *Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Karyawan dan Kinerja Frontliner.*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum, Wr, Wb.

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan ridhoNya akhirnya penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “PENGARUH REKRUTMEN SELEKSI DAN PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA FRONTLINER PADA BANK BNI KANTOR CABANG SALATIGA” sebagai tugas akhir dalam menyelesaikan studi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman-GUPPI (Undaris) Ungaran.

Penulis mengakui bahwa tidak mudah untuk mengumpulkan bahan, literatur dan data yang berkaitan dengan Skripsi ini, kemudian mengkaji, menganalisis serta menyajikan dalam satu kesatuan utuh dan terpadu. Namun berkat bantuan beberapa pihak berupa tenaga dan saran, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini. Oleh karena itu sudah sepantasnya apabila pada kesempatan yang baik ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Dr. Drs. Hono Sejati, S.H, M.Hum selaku Rektor UNDARIS yang telah memberi kesempatan untuk menimba ilmu di UNDARIS.
2. Ibu Dr. Sri Rahayu SE,Msi selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNDARIS sekaligus pembimbing pendamping yang telah meluangkan waktu memberikan dukungan dan bimbingan, mengoreksi dan memberikan pengarahan serta petunjuk pada saat penulis menyelesaikan Skripsi ini.

3. Ibu Nunuk Supraptini, SE.MM selaku dosen pembimbing utama yang telah meluangkan waktu memberikan dukungan dan bimbingan, mengoreksi dan memberikan pengarahan serta petunjuk pada saat penulis menyelesaikan Skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen serta civitas akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman-GUPPI (Undaris) Ungaran.
5. Ayah, Ibu serta keluarga besar tercinta yang senantiasa memberikan semangat dan doa dalam menyelesaikan Skripsi ini.
6. Para sahabat yang selalu mendoakan dan memberi dukungan dalam menyelesaikan Skripsi ini.
7. Semua pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan dan semangat baik langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Penulis merasa berterima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan, karena dengan bantuan dari para pihak tersebut akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, dengan iringan do'a jazakumullah akhsanal jaza', akhirnya semoga penelitian ini bermanfaat sebagai suatu sumbangan pemikiran untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

Ungaran, Oktober 2020

Penulis

(Saella Meiyer)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRANs	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Definisi Operasional.....	11
F. Sistematika Penulisan.....	12
BAB II. LANDASAN TEORI.....	14
A. Kajian Pustaka	14
1. Rekrutmen.....	14
2. Seleksi.....	22
3. Penempatan Karyawan	35
4. Kinerja	44
B. Penelitian Terdahulu.....	53
C. Kerangka Pemikiran	55
D. Hipotesis	55

BAB III. METODE PENELITIAN	57
A. Jenis Penelitian	57
B. Lokasi Penelitian	57
C. Variabel Penelitian	58
D. Populasi dan Sampel	60
E. Jenis dan Sumber Data	60
F. Teknik Pengumpulan Data	62
G. Teknik Analisis Data	63
1. Uji Validitas	63
2. Uji Reliabilitas	66
3. Analisa Korelasi	67
4. Analisa Regresi	69
5. Analisa Koefisien Determinasi	71
6. Uji Hipotesis	71
 BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 75
A. Gambaran Bank BNI Kantor Cabang Salatiga	75
1. Situasi Umum Bank BNI Kantor Cabang Salatiga	75
2. Visi, Misi dan Strategi Kebijakan Bank BNI Kantor Cabang Salatiga	75
3. Struktur Organisasi	76
B. Hasil Penelitian	76
1. Identifikasi Responden	76
2. Analisa Korelasi	80
3. Analisa Regresi	83
4. Pengujian Hipotesis	88
5. Uji Koefisien Determinasi	93
C. Pembahasan	984
 BAB V. PENUTUP	 99

A. Kesimpulan.....	99
B. Saran.....	101

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	PenelitianTerdahulu.....	54
Tabel 3.1	Indikator Penelitian	59
Tabel 3.2	Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian	65
Tabel 3.3	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian	67
Tabel 3.4	Interpretasi Nilai Koefisien Korelasi.....	67
Tabel 4.1	Hubungan Rekrutmen Dengan Kinerja	80
Tabel 4.2	Hubungan Seleksi Dengan Kinerja	81
Tabel 4.3	Hubungan Penempatan Karyawan Dengan Kinerja.....	82
Tabel 4.4	Hubungan Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Karyawan Dengan Kinerja.....	83
Tabel 4.5	Persamaan Regresi X1 Terhadap Y.....	84
Tabel 4.6	Persamaan Regresi X2 Terhadap Y.....	85
Tabel 4.7	Persamaan Regresi X3 Terhadap Y.....	86
Tabel 4.8	Model Persamaan Regresi Berganda.....	87
Tabel 4.9	Hasil Uji Koefisien Determinasi	89
Tabel 4.10	Hasil Uji t	92
Tabel 4.11	Hasil Uji Signifikansi Secara Simultan	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses Rekrutmen	17
Gambar 2.2	Tahapan Seleksi	27
Gambar 2.3	Kerangka Pikir	55
Gambar 3.1	Uji T (Parsial)	73
Gambar 3.2	Uji F (Simultan)	74
Gambar 4.1	Struktur Organisasi	76
Gambar 4.2	Gambar Uji t Hipotesis Pertama	90
Gambar 4.3	Gambar Uji t Hipotesis Kedua	91
Gambar 4.4	Gambar Uji t Hipotesis ketiga	92
Gambar 4.5	Gambar Uji F	93

DAFTAR GRAFIK

Grafik	1.1	Pencapaian Kinerja <i>Frontliner</i>	3
Grafik	1.2	Pelamar Calon Karyawan <i>Frontliner</i>	5
Grafik	1.3	Lolos Tahap Seleksi.....	7
Grafik	4.1	Komposisi Jenis Kelamin Responden	77
Grafik	4.2	Komposisi Umur Responden.....	78
Grafik	4.3	Komposisi Pendidikan Responden	79
Grafik	4.4	Komposisi Lama Kerja Responden	79

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner.....	107
Lampiran 2	Data Responden.....	115
Lampiran 3	Data Penelitian.....	119
Lampiran 4	Hasil Deskripsi Responden.....	121
Lampiran 5	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	121
Lampiran 6	Hasil Korelasi Sederhana.....	129
Lampiran 7	Hasil Korelasi Berganda.....	130
Lampiran 8	Hasil Regresi Sederhana.....	132
Lampiran 9	Hasil Regresi Berganda	137
Lampiran 10	Tabel r	138
Lampiran 11	Tabel t	139
Lampiran 12	Tabel F	144

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Bank BNI Kantor Cabang Salatiga dalam melakukan peningkatan kompetensi telah berupaya semaksimal mungkin, untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan, supaya mendapatkan hasil yang baik.

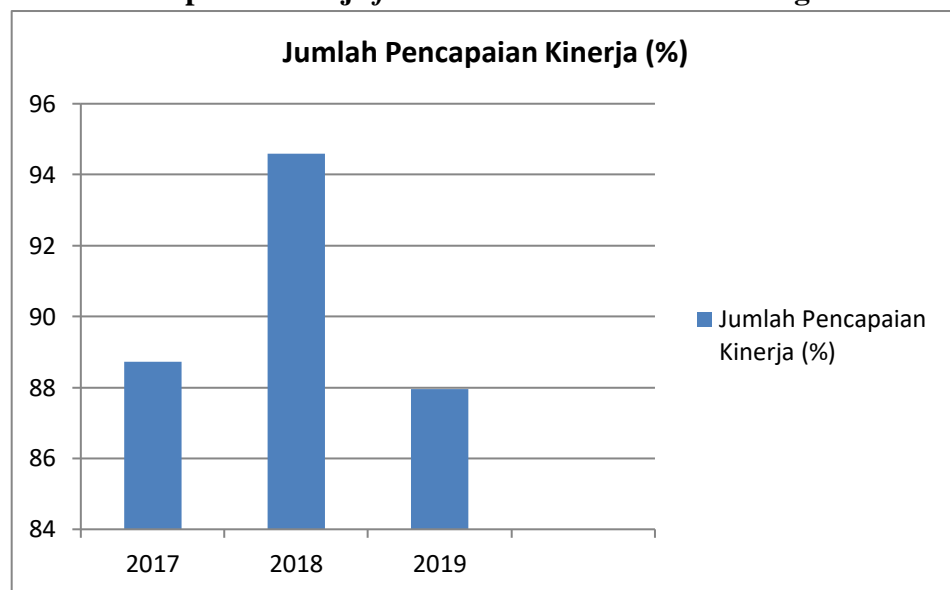
Kualitas sebuah organisasi atau bagian sedikit banyak ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau bagian tersebut, salah satunya ialah sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki peranan penting karena dipandang sebagai salah satu faktor penggerak dan suatu aset utama yang berharga untuk kelangsungan hidup organisasi, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia tersebut.

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Istilah yang lain adalah human output yang dapat diukur dari *productivity*, *absence*, *turnover*, *citizenship* dan *satisfaction* (Robbins, 2017). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu cara perusahaan mendapatkan pegawai yang menghasilkan tingkat kinerja tinggi adalah dengan memperhatikan proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan. Perusahaan diharuskan mencari calon pegawai yang sesuai kualifikasi yang telah ditetapkan perusahaan agar mampu mengerjakan tugas-tugas yang akan diberikan dalam pekerjaan.

Berikut adalah data kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga selama 3 tahun terakhir :

Grafik 1.1
Grafik Pencapaian kinerja *frontliner* Bank BNI KC Salatiga 2017-2019



Sumber: Internal BNI Salatiga, 2019

Berdasarkan grafik pada 1.1 mengenai capaian kinerja selama 3 tahun terakhir *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga, ternyata capaian kinerjanya belum maksimal. Capaian kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor

Cabang Salatiga tertinggi hanya pada tahun 2018 yaitu sebanyak 94,60%, setelah tahun 2019 mengalami penurunan capaian kinerja. Data menunjukkan bahwa setiap tahunnya pencapaian kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga tidak konsisten dan cenderung mengalami penurunan. Dengan penurunan ini dapat dikatakan bahwa terjadi masalah kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia yang mencakup peran, pengelolaan, serta pendayagunaan diperlukan suatu usaha yang dapat memacu kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga dalam organisasi.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga yaitu rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan.

Salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja adalah rekrutmen. Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan (Kasmir, 2016). Rekrutmen adalah proses menarik orang-orang atau pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan tertentu (Marwansyah, 2013). Menurut Hasibuan (2011) rekrutmen adalah kegiatan mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong di perusahaan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti penurunan capaian kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga disebabkan oleh

proses rekrutmen yang kurang tepat. Berikut alur proses rekrutmen di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga :

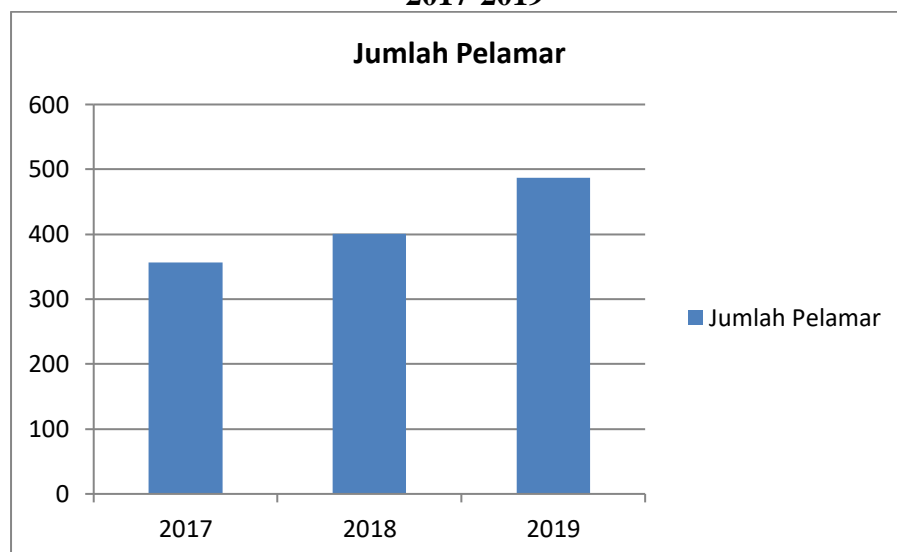
1. Pemilihan media iklan lowongan
2. Seleksi administratif calon karyawan
3. *Interview* awal, biasanya dengan HRD
4. Test psikologi
5. *Interview* dengan *user*
6. Pemilihan kandidat

Media iklan lowongan yang digunakan seperti instagram, whatsapp maupun informasi yang disebarakan melalui pegawai BNI Salatiga.

Setiap kandidat calon pelamar mengisi data *curriculum vitae* mereka melalui website (www.jawara46.com/rekrutmen).

Berikut dijelaskan mengenai data pelamar calon karyawan *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga yang masuk ke website (www.jawara46.com/rekrutmen) selama 3 tahun terakhir sebagai berikut :

Grafik 1.2
Grafik Pelamar calon karyawan *frontliner* Bank BNI KC. Salatiga 2017-2019



Sumber : Internal BNI Salatiga, 2019

Berdasarkan grafik 1.2 tersebut dapat dilihat banyaknya jumlah pelamar *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga namun ketika proses *initial interview* dilaksanakan jumlah pelamar yang datang hanya sekitar 30% dari jumlah data yang masuk melalui website (www.jawara46.com/rekrutmen). Problematika yang terdapat di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga ini disebabkan kurangnya informasi bahwa hasil pengumuman lolos seleksi administratif juga diumumkan melalui website tersebut.

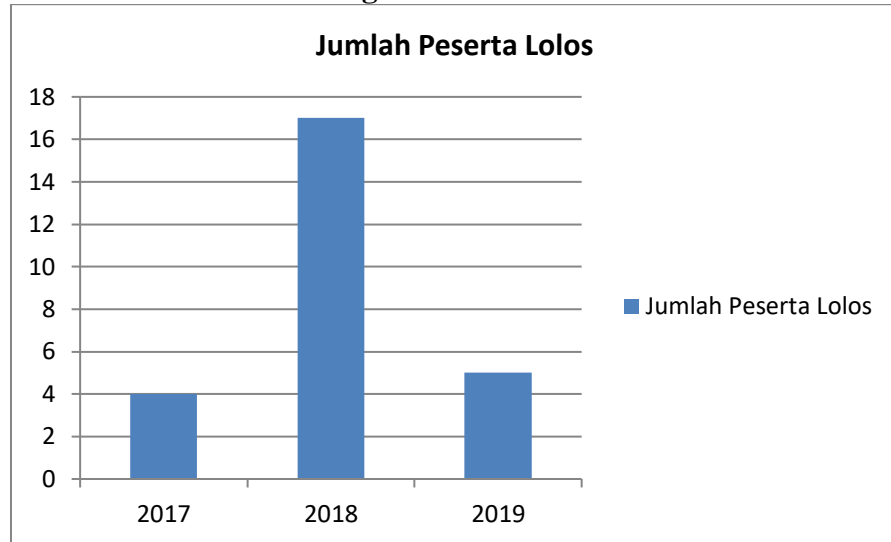
Sehingga banyak calon pelamar yang tidak memantau website dan tidak mengetahui apakah mereka lolos rekrutmen tahap pertama atau tidak. Tentu saja hal ini membuat perusahaan terbatas menyaring calon pekerja yang *qualified* di karenakan jumlah pelamar yang datang tidak sesuai dengan data yang tertera pada website.

Merujuk penelitian yang dilakukan R Kayanti (2016) yang meneliti mengenai Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Riau Kepri Cabang Teluk Kuantan, yang penelitiannya menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka peneliti menggunakan variabel rekrutmen dalam penelitian ini.

Faktor kedua yang dapat berpengaruh terhadap kinerja adalah seleksi. Seleksi adalah proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan (Kasmir, 2016). Seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan di sebuah organisasi (Mathis dan Jackson, 2014). Menurut Simamora (2004) mengatakan seleksi adalah proses pemilihan dari

sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam sebuah perusahaan.

Grafik 1.3
Grafik lolos tahap seleksi calon karyawan *frontliner* Bank BNI KC Salatiga 2017-2019



Sumber : Internal BNI Salatiga, 2019

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti sistem seleksi yang dilakukan pada Bank BNI Salatiga sudah diupayakan untuk dilaksanakan dengan baik, pelaksanaan seleksi calon karyawan dilaksanakan dengan koordinasi tim penyeleksi secara obyektif. Namun dalam pelaksanaannya masih didapati penyimpangan, hal ini disebabkan adanya referensi atau rekomendasi dari pihak internal. Sebagai contoh seorang calon karyawan lolos tahap seleksi tanpa dievaluasi terlebih dahulu apakah calon karyawan tersebut cocok atau tidak di posisi tersebut. Jika orang yang direferensikan memang memiliki kemampuan, bisa bekerja secara tim, dan mempunyai semangat kerja yang tinggi, tentu hal ini tidak akan jadi masalah. Namun apabila kandidat tidak memiliki kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan tentunya ini akan menyulitkan pencapaian dan operasional Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.

Penelitian yang dilakukan Muhammad Aji Nugroho (2012) yang meneliti mengenai Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makasar. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor ketiga yang dapat berpengaruh terhadap kinerja adalah penempatan karyawan, penempatan karyawan adalah informasi analisis jabatan pekerjaan yang digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan agar mereka bekerja secara efektif (Hartatik, 2014). Penempatan karyawan (*Placement*) adalah sebuah pengaturan awal atau pengaturan ulang pada seorang karyawan pada suatu jabatan baru yang berbeda dengan jabatan sebelumnya (Gaol, 2014). Penempatan karyawan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menempatkan atau mengalokasikan seorang karyawan berdasarkan kriteria-kriteria yang dibutuhkan pada pekerjaan dan jabatan yang ada pada organisasi di perusahaan (Yuniarsih dan Suwatno, 2013)

Berdasarkan prinsip *the right man on the right place* yaitu penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang di miliki oleh orang yang bersangkutan. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, perusahaan menempatkan karyawan tidak berdasarkan kompetensi atau latar belakang pendidikan yang dimiliki. Seperti bagian Teller dengan latar belakang pendidikan S1 Perikanan, ataupun petugas Customer Service merupakan S1

jurusan Pendidikan Konseling. Hal ini tentu saja berpengaruh terhadap kinerja atau pencapaian setiap karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Karina Octavia Muaja (2017) yang meneliti mengenai pengaruh penempatan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank SULUTGO kantor cabang utama Manado. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan data mengenai banyaknya *problem* yang terjadi, serta pelanggaran yang terjadi dalam proses seleksi serta masih banyaknya karyawan yang ditempatkan tidak sesuai dengan keahliannya membuat bagian umum Bank BNI Kantor Cabang Salatiga untuk membangun koordinasi dan strategi agar dapat meningkatkan produktivitas karyawan lebih baik.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja *Frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga ?
2. Apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga ?

3. Apakah penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga ?
4. Apakah rekrutmen seleksi dan penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui apakah rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.
2. Mengetahui apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.
3. Mengetahui apakah penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.
4. Mengetahi apakah proses rekrutmen seleksi dan penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan berguna dalam beberapa aspek :

1. Bagi perusahaan

Untuk memberikan saran dan masukan yang bermanfaat mengenai sistem rekrutmen seleksi dan penempatan karyawan di perusahaan sehingga dapat mengurangi terjadinya penyimpangan dan meningkatkan kinerja pegawai serta dapat berguna bagi perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan.

2. Bagi penulis

Menambah ilmu dan pengetahuan serta informasi yang berkaitan dengan masalah yang di teliti dan membandingkan teoriti dengan praktek yang ada mengenai pengaruh proses rekrutmen seleksi dan penempatan karyawan terhadap kinerja frontliner pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.

3. Bagi peneliti lanjutan

Sebagai referensi yang dapat memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama.

4. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dalam melengkapi khasana perpustakaan UNDARIS serta memberikan referensi bagi seluruh mahasiswa dan kalangan akademisi yang ingin mempelajari masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusia kepuasan kerja. Serta sebagai suatu hasil karya yang dapat dijadikan sebagai bahan wacana dan pustaka bagi mahasiswa atau kalangan pada misi yang memiliki keterikatan meneliti di bidang yang sama.

E. Definisi Operasional

Untuk menghindari kekeliruan dalam penafsiran yang diteliti, maka dikemukakan definisi setiap variabel sebagai berikut :

1. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Istilah yang lain adalah human output yang dapat diukur dari *productivity*, *absence*, *turnover*, *citizenship* dan *satisfaction* (Robbins, 2017).

2. Rekrutmen adalah kegiatan mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong di perusahaan. “Mencari” yaitu menetapkan sumber-sumber tenaga kerja yang akan ditarik. “Mempengaruhi” adalah menetapkan cara-cara penarikannya, seperti melalui iklan pada media masa atau melalui para karyawan yang telah ada (Hasibuan, 2011).
3. Seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam sebuah perusahaan (Simammora, 2004).
4. Penempatan Karyawan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menempatkan atau mengalokasikan seorang karyawan berdasarkan kriteria-kriteria yang dibutuhkan pada pekerjaan dan jabatan yang ada pada organisasi di perusahaan (Yuniarsih dan Suwatno, 2013).

F. Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penulisan penelitian ini dijelaskan bab demi bab sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan, bagian ini diawali dengan latar belakang masalah yang mendasar diadakannya penelitian ini, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, definisi operasional dan sistematika penulisan.

- Bab II : Landasan Teori, bagian ini berisi tinjauan pustaka yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini, kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis.
- Bab III : Metode Penelitian, bagian ini berisi jenis, lokasi penelitian, variabel penelitian, populasi dan teknik sampling, teknik pengambilan data, teknik analisis data dan metode analisis data.
- Bab IV : Hasil penelitian dan pembahasan, bagian ini menguraikan tentang hasil penelitian dan pembahasandari data yang diperoleh.
- Bab V : Kesimpulan dan saran, bagian ini berisi simpulan hasil dan saran serta hasil penelitian

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

1. Rekrutmen

a. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah kegiatan mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong di perusahaan. “Mencari” yaitu menetapkan sumber-sumber tenaga kerja yang akan ditarik. “Mempengaruhi” adalah menetapkan cara-cara penarikannya, seperti melalui iklan pada media masa atau melalui para karyawan yang telah ada (Hasibuan, 2011). Rekrutmen merupakan sesuatu yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempublikasikan lowongan pekerjaan kepada publik dengan kualifikasi yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga calon pelamar siap untuk diseleksi (Anwar Prabu Mangkunegara, 2011). Menurut Kasmir (2016) rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Menurut Deden Sutisna (2014) mengemukakan bahwa Rekrutmen ialah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Menurut Kaswan (2012) rekrutmen adalah praktik atau aktifitas yang dilakukan organisasi dengan tujuan utama mengidentifikasi dan mengikat pegawai yang potensial / qualified. Menurut Robert L. Mathis (2013) rekrutmen adalah proses menghasikan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk

pekerjaan-pekerjaan organisasional. Menurut Bangun (2012) rekrutmen adalah proses pencarian tenaga kerja untuk mengisi kekosongan pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Dari beberapa pengertian rekrutmen di atas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan sesuatu yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempublikasikan lowongan pekerjaan kepada publik dengan kualifikasi yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga calon pelamar siap untuk diseleksi.

b. Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen menurut Samsudin (2009) calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan.

Sedangkan tujuan rekrutmen menurut Kasmir (2016) adalah sebagai berikut :

1. Memperoleh sumber tenaga kerja yang potensial
2. Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi
3. Menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar
4. Untuk kebutuhan seleksi

c. Penentuan Dasar Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2014), dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang akan memasukan lamarannya

sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job Specification* harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar mengetahui mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, maka karyawan yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan yang diperlukan oleh perusahaan.

d. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen suatu langkah yang dilakukan perusahaan dalam melakukan pencarian calon karyawan yang memiliki kualifikasi yang memenuhi persyaratan tertentu, proses rekrutmen (penarikan) secara ringkas dapat dijelaskan:

1. Jabatan (*Job Analysis Analisis*)

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

2. Uraian Jabatan (*Job Description*)

Menurut Yoder dalam (Moekijat, 2013) mengatakan bahwa uraian jabatan adalah mengitisarikan fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunan yang sistematis.

3. Persyaratan Jabatan (*Job Spesification*)

Persyaratan pekerjaan adalah catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik (Hasibuan, 2014).

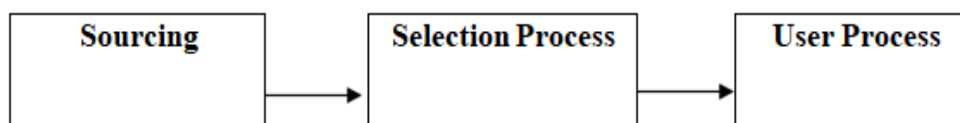
4. Penilaian Jabatan (*Job Evaluation*)

Menurut Veitthzal Rivai (2013) penilaian jabatan adalah kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari jabatan dengan jabatan lainnya.

5. Penggolongan Jabatan (*Job Clasification*)

Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama (Nawawi, 2015).

Menurut Mardianto (2014) skemakan proses rekrutmen berdasarkan alurnya, adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1

Sumber : Peneliti yang diolah, 2020

1. *Sourcing Process* adalah proses untuk mendapatkan pelamarsesuai dengan kebutuhan yang ada, melalui sumber-sumber yang tersedia. Metodenya menggunakan *internal resourcing* dan *external resourcing*. Cara menarik para pelamar cukup beragamyaitu *direct mail*, *job fair*/bursa kerja, iklan, *head hunter*, asosiasi profesi dan sebagainya.

2. *Selection Process* adalah proses untuk menyaring pelamar menjadi kandidat sesuai dengan kriteria (seleksi) yang ada. Cara yang dilakukan bisa berupa:
- a) *Psychological Test/ Psikometri*
 - b) Wawancara Psikologi
 - c) Tes Teknis
 - d) *Managerial Skill Test*, dan sebagainya.
3. *User Process* adalah proses untuk mencari orang yang tepat sesuai dengan posisi yang tersedia, diperoleh di antara kandidat yang telah lolos dari proses seleksi. Tahapan yang biasanya dilakukan adalah :
- a) Wawancara oleh *direct user (manager)* dan *indirect user (director)*
 - b) *Medical check up*
 - c) *Sign contact & administration*
 - d) Orientasi karyawan baru

e. Sumber-sumber Rekrutmen

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan karyawan yang diperlukan, maka harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

a. Sumber Internal

Sumber internal berasal dari karyawan di dalam perusahaan itu sendiri yang akan mengisi kekosongan jabatan yang ditinggalkan, hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan mutasi atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut. Pemindahan

karyawan bersifat vertical (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang dapat memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya perusahaan mengambil dari dalam perusahaan khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada. Adapun kebaikan dari sumber internal yaitu :

1. Tidak terlalu mahal.
2. Dapat memelihara loyalitas dan mendorong motivasi karyawan.
3. Karyawan telah terbiasa dengan suasana dan budaya perusahaan.

Sedangkan kelemahan dari sumber internal yaitu :

1. Pembatasan terhadap bakat-bakat.
2. Mengurangi peluang.
3. Dapat meningkatkan perasaan puas diri.

b. Sumber Eksternal

Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang kosong dilakukan perusahaan dari sumber-sumber yang berasal dari luar perusahaan, yang tentunya memiliki kualifikasi yang telah ditetapkan organisasi yang menyesuaikan dengan jabatan itu sendiri, adapun sumber-sumber eksternal berasal dari :

1. Kantor penempatan tenaga kerja.
2. Lembaga-lembaga pendidikan.
3. Referensi karyawan atau rekan
4. Serikat-serikat buruh.

5. Pencangkokan dari perusahaan lain.
6. Nepotisme atau *leasing*.
7. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media masa
8. Sumber-sumber lain.

f. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Rekrutmen

Menurut Bangun (2012) beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menentukan pilihan atas metode-metode rekrutmen antara lain biaya dan manfaat atas rekrutmen, waktu yang diperlukan untuk mengisi lowongan, serta kuantitas dan kualitas penarikan tenaga kerja.

1. Biaya dan manfaat atas rekrutmen

Perlu mempertimbangkan atas biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang diperoleh dalam memilih metode rekrutmen yang tepat. Metode rekrutmen yang tepat, jika biaya yang dikeluarkan kecil menghasilkan manfaat yang sesuai.

2. Waktu yang diperlukan untuk mengisi lowongan

Untuk menghitung jumlah waktu rata-rata pada setiap metode rekrutmen, sangat penting untuk mengetahui cepat atau lambatnya dalam mengisi lowongan pekerjaan sesuai kebutuhan perusahaan.

3. Kuantitas dan kualitas penarikan rekrutmen

Untuk dapat memenangkan persaingan, perusahaan perlu memilih metode penarikan yang efektif dan menarik, dan menawarkan pekerjaan yang sesuai dengan keinginan calon pelamar.

g. Indikator Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2011) indikator-indikator dari rekrutmen antara lain:

1. Dasar Perekrutan

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

2. Sumber Perekrutan

a. Sumber internal

Memutasikan karyawan yang memenuhi standar dari jabatan yang lowong tersebut.

b. Sumber eksternal

Karyawan yang mengisi jabatan yang lowong direkrut dari sumber – sumber tenaga kerja di luar perusahaan.

3. Metode Perekrutan

a. Metode tertutup

Perekrutan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang – orang tertentu saja.

b. Metode terbuka

Perekrutan diinformasikan secara luas dnegan memasang iklan dan menyebar luaskan ke masyarakat.

2. Seleksi

a. Pengertian Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk memutuskan pegawai yang tepat dari sekumpulan calon pegawai yang di dapat melalui proses rekrutmen, baik perekrutan internal maupun eksternal.

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen Sumber Daya Manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan (Rivai, 2011). Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu (Hasibuan, 2011). Seleksi adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan (Samsudin, 2009). Seleksi adalah proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan (Kasmir, 2016). Seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam sebuah perusahaan (Simammora, 2004).

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas, bahwa seleksi merupakan suatu kegiatan pemilihan yang cermat sesuai dengan yang paling cocok untuk posisi tertentu di dalam sebuah organisasi. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan obyektif supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* sehingga pembinaan, pengembangan dan

pengaturan karyawan menjadi lebih mudah. Kegiatan seleksi ini sangat penting di dalam proses manajemen sumber daya manusia, apabila perusahaan tidak teliti dan tidak cermat dalam seleksi ini kemungkinan akan terjadi penerimaan karyawan yang tidak sesuai dan tidak cocok dengan jabatan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, sehingga karyawan tidak bisa bekerja secara efisien dan efektif.

b. Tujuan Seleksi

Menurut Kasmir (2016) Secara umum tujuan utama dari proses seleksi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik.

Artinya yang utama bagi perusahaan adalah memperoleh karyawan yang jujur dan memiliki moral atau perilaku yang baik.

2. Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu.

Artinya karyawan mau dan mampu melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

3. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan.

Rasa memiliki ini akan ikut mendorong karyawan bekerja lebih baik.

4. Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi.

Artinya mendapatkan karyawan yang memiliki kesetiaan kepada perusahaan seperti tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak manapun.

5. Mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi.

Artinya dengan seleksi yang baik akan memperoleh karyawan yang inovatif guna mengembangkan produk perusahaan.

Menurut Hasibuan (2010) seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

1. Karyawan yang *qualified* dan potensial
2. Karyawan yang jujur dan berdisiplin
3. Karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan
6. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal
7. Karyawan yang dinamis dan kreatif
8. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
9. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
10. Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan
11. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan
12. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri
13. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu

Menurut Marwansyah (2010) mengemukakan bahwa tujuan seleksi adalah mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada aspek-aspek yang diukur, yang bertujuan untuk menilai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan sebuah pekerjaan dengan baik. Semua program seleksi bermaksud mengidentifikasi

pelamar-pelamar yang mempunyai peluang sebesar untuk mencapai atau melebihi standar kinerja yang ditetapkan organisasi. Kinerja di sini tidak hanya merujuk pada kuantitas keluaran, tetapi meliputi juga aspek-aspek lain seperti kualitas keluaran, kemangkiran, pelanggaran disiplin, kepuasan kerja, dan mengembangkan karir.

c. Jenis-jenis Seleksi

Jenis-jenis seleksi menurut Rivai (2014), yaitu:

1. Seleksi Administrasi

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

- a. Ijazah
- b. Riwayat hidup
- c. Domisili atau keberadaan status yang bersangkutan
- d. Surat lamaran
- e. Sertifikat keahlian misalnya komputer
- f. Pas foto
- g. Copy identitas (KTP, Pasport, SIM, dan lain-lain)
- h. Pengalaman kerja
- i. Umur

j. Jenis kelamin

k. Status perkawinan

l. Surat keterangan kesehatan dokter

m. Akte kelahiran

2. Seleksi secara tertulis, terdiri dari:

a. Tes kecerdasan (*Intelegensi test*)

b. Tes kepribadian (*Personal test*)

c. Test bakat (*Aptitude test*)

d. Tes minat (*Interest test*)

e. Tes prestasi (*Achievement test*)

3. Seleksi tidak tertulis terdiri dari :

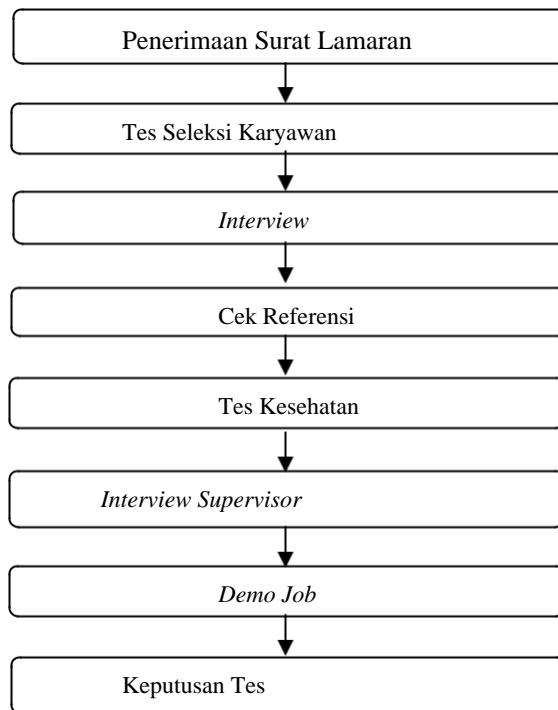
a. Wawancara

b. Praktik

c. Kesehatan atau medis

d. Tahapan-tahapan Seleksi

Menurut Yani (2012) biasanya departemen personalia menggunakan tahapan seleksi seperti yang terlihat di bawah ini adalah:



Gambar 2.2

Sumber : Manajemen Sumber Daya Manusia, 2012

Berikut penjelasan yang dimaksud pada Gambar di atas:

1. Penerimaan surat lamaran

Dalam proses seleksi adalah dua arah, organisasi memilih karyawan sedangkan pelamar memilih jenis pekerjaan yang dilamar. Seleksi dimulai ketika surat panggilan dilayangkan pada pelamar. Disini dapat dilihat keseriusan pelamar dalam menanggapi panggilan tersebut. Jika pelamar datang sendiri datang ke kantor maka penampilan, sopan santun dan sifat-sifat lainnya dapat dijadikan penilaian pertama dalam seleksi.

2. Tes seleksi karyawan

Tes seleksi adalah alat yang digunakan untuk memperoleh calon karyawan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang ditawarkan. Tes yang digunakan harus memiliki validitas yang akurat, artinya nilai tes yang dihasilkan memiliki signifikansi yang tinggi dengan performa pekerjaan yang ditawarkan atau relevan dengan kriteria lainnya. Tes juga harus memiliki sifat reliabilitas yang tinggi artinya harus memiliki konsistensi yang tetap walau digunakan oleh berbagai individu.

Pada dasarnya terdapat berbagai macam jenis tes karyawan, yaitu:

- a. Tes psikologi digunakan untuk mengetahui atau mengukur personalitas dan temperamen.
- b. Tes pengetahuan digunakan untuk mengukur kemampuan informasi dan pengetahuan yang dimiliki.
- c. Tes performa digunakan untuk mengukur kemampuan dari pelamar untuk mengerjakan sebagian pekerjaan yang ditawarkannya.

Berikut penjelasan yang dimaksud pada gambar di atas:

1. Penerimaan surat lamaran

Dalam proses seleksi adalah dua arah, organisasi memilih karyawan sedangkan pelamar memilih jenis pekerjaan yang dilamar. Seleksi dimulai ketika surat panggilan dilayangkan pada pelamar. Disini dapat dilihat keseriusan pelamar dalam menanggapi panggilan tersebut. Jika pelamar datang sendiri datang ke kantor maka penampilan, sopan santun dan sifat-sifat lainnya dapat dijadikan penilaian pertama dalam seleksi.

2. Tes seleksi karyawan

Tes seleksi adalah alat yang digunakan untuk memperoleh calon karyawan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang ditawarkan. Tes yang digunakan harus memiliki validitas yang akurat, artinya nilai tes yang dihasilkan memiliki signifikansi yang tinggi dengan performa pekerjaan yang ditawarkan atau relevan dengan kriteria lainnya. Tes juga harus memiliki sifat reliabilitas yang tinggi artinya harus memiliki konsistensi yang tetap walau digunakan oleh berbagai individu.

3. *Interview*

Seleksi *interview* adalah formal, pembicaraan yang dalam dan mengarah untuk mengevaluasi pelamar. *Interview* biasanya dilakukan satu lawan satu antara *interviewer* dengan pelamar, tetapi dapat pula dilakukan antara grup pelamar dengan satu atau dua orang *interviewer*. Pertanyaan dapat terstruktur, tidak terstruktur, campuran, pemecahan masalah, atau untuk menimbulkan stres.

Kesalahan *interview* dapat terjadi oleh beberapa penyebab yaitu:

- a. *Halo effect* atau bias personal
- b. Pengarahan pertanyaan yang salah
- c. Dominasi *interviewer*

4. Referensi dan latar belakang

Untuk mengetahui tipe pelamar, apakah orang baik, cocok bekerja, dan latar belakang pendidikan maka perlu dicek latar belakang dari orang tersebut melalui keluarganya, teman-teman atau tempat dimana pelamar pernah

bekerja. Dari hasil studi diketahui bahwa pengecekan latar belakang pelamar ditujukan untuk mengetahui kejelekan orang tersebut (22%) verifikasi informasi (48%) dan mendapatkan data tambahan (30%).

5. Evaluasi medis

Evaluasi medis dimaksudkan untuk mengetahui kesehatan dan kecelakaan yang pernah terjadi pada diri pelamar. Hubungannya dengan organisasi adalah dalam hal :

- a. Asuransi kesehatan yang harus dibayarkan oleh perusahaan.
- b. Dibutuhkan bagi kantor kesehatan setempat terutama bagi karyawan di industri makanan.
- c. Mengevaluasi apakah pelamar dapat tahan terhadap tekanan fisik atau mental.

6. *Interview* supervisor

Ditunjukan untuk mengetahui lebih detail kemampuan dari pelamar karena supervisor akan mengajukan pertanyaan yang lebih spesifik terhadap pekerjaan yang akan dihadapinya. Supervisor diharapkan dapat menggali kompetensi, potensi dan kelayakan dari diri pelamar.

7. Demo job

Kandidat akan diperlihatkan jenis pekerjaan yang akan dihadapinya, tipe pekerjaan, peralatan dan kondisi bekerja. Penelitian menunjukkan efektivitas dari job interview akan mengurangi turnover dari karyawan.

8. Keputusan tes

Akhir dari proses seleksi adalah kandidat diterima sebagai karyawan. Untuk memelihara hubungan dengan masyarakat, sebaiknya bagi yang ditolak

diberikan surat penolakan dan alasannya. File dari pelamar sebaiknya tetap disimpan untuk digunakan jika ada lowongan baru yang perlu di isi.

Menurut Hasibuan (2011) Langkah langkah proses seleksi perlu ditetapkandengan cermat dan berdasarkan asas efisiensi untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dengan penempatan yang tepat. Adapun tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut :

1. Seleksi surat-surat lamaran

Menyeleksi surat-surat lamaran artinya memilih surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat berarti gugur, sedangkan lamaran yang memenuhi syarat dipanggil untuk mengikuti seleksi berikutnya.

2. Pengisian blanko lamaran

Pelamar yang dipanggil diharuskan mengisi blanko (formulir) lamaran yang telah disediakan. Formulir rincian data yang komplet dari pelamar, seperti orang tuanya, pengalaman kerjanya, dan gaji yang dimintakan. Formulir lamaran akan digunakan sebagai salah satu alat referensi pelamar bersangkutan.

3. Pemeriksaan referensi

Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja, dan hal-hal lain yang dianggap penting dari pelamar.

4. Wawancara pendahuluan

Dalam wawancara pendahuluan, pimpinan atau tim penyeleksi perusahaan mengadakan wawancara formal dan mendalam dengan pelamar. Dengan demikian akan didapatkan data yang lebih komplet dan lebih terinci.

5. Tes penerimaan

Tes penerimaan adalah proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dijabat. Jenis penerimaan calon karyawan ini adalah wawancara dan tertulis. Bentuk-bentuk tes penerimaan adalah *physical test (medical test)*, *academic test*, *knowledge test* dan *psychological test*.

6. Tes psikologi (*psychological test*)

Tes psikologi adalah proses menguji atau mengetes kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkan.

7. Tes kesehatan

Tes kesehatan yaitu pemeriksaan kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan. Tes kesehatan hendaknya diperhatikan dengan cermat karena sangat menentukan tingkat prestasi kerja karyawan. Tidak mungkin karyawan akan dapat berprestasi baik jika ia sering sakit dan tidak dapat hadir untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

8. Wawancara akhir oleh atasan langsung

Kepala bagian atau atasan langsung mewawancarai pelamar untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan pelamar dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diberikan kepadanya. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan praktis pelamar dalam mengerjakan pekerjaan dan juga untuk memperoleh gambaran apakah pelamar dapat diajak bekerja sama atau tidak.

9. Memutuskan diterima atau ditolak

Top manajer akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah memperoleh hasil dari seleksi-seleksi terdahulu.

e. Metode Seleksi

Menurut Hasibuan (2011), metode seleksi karyawan dikenal dengan dua cara, yaitu:

1. Metode Non Ilmiah

Seleksi dengan non ilmiah adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Unsur – unsur yang di seleksi biasanya hanya meliputi hal-hal berikut:

- a. Surat lamaran bermaterai atau tidak
- b. Ijazah sekolah dan daftar nilainya
- c. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman

- d. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
- e. Wawancara langsung dengan pelamar yang bersangkutan
- f. Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- g. Keturunan dari pelamar bersangkutan
- h. Tulisan pelamar

Seleksi non ilmiah kurang dapat dipertanggung jawabkan karena sering memperoleh karyawan baru yang tidak cakap menyelesaikan pekerjaannya, bahkan menimbulkan kesulitan – kesulitan bagi perusahaan.

2. Metode Ilmiah

Seleksi dengan metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada *job specification* dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpendoman kepada kriteria dan standar – standar tertentu.

Seleksi metode ilmiah merupakan pengembangan seleksi non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur – unsur yang akan di seleksi agar diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat.

Seleksi ilmiah hendaknya dilaksanakan dengan cara – cara seperti:

- a. Metode kerja yang jelas dan sistematis
- b. Berorientasi kepada prestasi kerja
- c. Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan
- d. Berdasarkan kepada *job analysis* dan ilmu sosial lainnya

f. Indikator Seleksi

Menurut Simammora (2004) indikator seleksi meliputi :

1. Wawancara pendahuluan (*initial interview*)
2. Pemeriksaan referensi dan latar belakang
3. Tes seleksi (*psikotest*)
4. Pemeriksaan fisik
5. Wawancara dengan penyelia / *user*

3. Penempatan Karyawan

a. Pengertian Penempatan Karyawan

Berasal dari istilah “*The Right Man On The Right Place*” yang berarti bahwa dalam menempatkan seorang karyawan sesungguhnya harus sesuai dengan kemampuan atau keahliannya. Berawal dari filosofi tersebut maka kegiatan penempatan atau *staffing* merupakan hal yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya meningkatkan Semangat Kerja pegawai juga meningkatkan kinerja organisasi. Meski proses ini tidak mudah namun apabila dilakukan melalui tahap dan proses yang benar maka proses menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat akan terwujud.

Menurut Badriyah (2015) Penempatan karyawan adalah kebijaksanaan terhadap sumber daya manusia untuk menentukan posisi atau jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama

untuk karyawan baru yang akan direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Menurut Marwansyah (2010) mengemukakan penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang pekerja pada sebuah pekerjaan atau jabatan baru. Menurut Hartatik (2014) penempatan karyawan adalah informasi analisis jabatan pekerjaan yang digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan agar mereka bekerja secara efektif. Menurut Gaol (2014) penempatan karyawan (*Placement*) adalah sebuah pengaturan awal atau pengaturan ulang pada seorang karyawan pada suatu jabatan baru yang berbeda dengan jabatan sebelumnya.

Menurut Rivai dan Sagala (2011) penempatan karyawan berarti mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu. Menurut Mangkuprawira (2011) penempatan karyawan ialah penugasan kembali dari seorang pegawai pada sebuah pekerjaan baru. Kegiatan penempatan dilakukan berdasarkan tindak lanjut (*follow up*) dari hasil seleksi yang telah dilaksanakan sebelumnya. Kegiatan ini perlu dilakukan secara terencana karena akan mempengaruhi produktivitas dan loyalitas pegawai. Menurut Siswanto (2012) penempatan karyawan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggungjawabnya. Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2013) penempatan karyawan adalah

kegiatan yang dilakukan untuk menempatkan atau mengalokasikan seorang karyawan berdasarkan kriteria-kriteria yang dibutuhkan pada pekerjaan dan jabatan yang ada pada organisasi di perusahaan.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan baik pegawai baru dan pegawai lama pada posisi yang tepat dan haruslah mencocokkan kualifikasi pegawai dengan persyaratan jabatan, seorang pegawai juga harus bisa mempertanggungjawabkan segala resiko atas tugas yang diberikan kepadanya.

b. Tujuan Penempatan Karyawan

Menurut Badriyah (2015) “Penempatan karyawan dilakukan dengan berbagai alasan yang berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia atau memanfaatkan tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien, yang dapat disebabkan oleh tantangan yang dihadapi organisasi dan ketersediaan karyawan secara internal dan eksternal, peningkatan karier dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja, dan motivasi kerja.”

Menurutnya penempatan karyawan dilakukan dengan tujuan untuk memberikan pekerjaan yang tepat kepada karyawan yang tepat agar pekerjaan yang dilakukannya dapat selesai dengan efektif dan efisien, selain itu penempatan kerja dilakukan agar karyawan mendapatkan tempat yang membuatnya nyaman untuk bekerja sehingga kinerja karyawan tersebut dapat meningkat. Oleh karena itu penempatan karyawan yang dilakukan harus dapat memenuhi beberapa kriteria, yaitu :

1. Karyawan dapat melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
2. Tempat karyawan bekerja merupakan tempat yang tepat baginya untuk berkarya dan meniti karier.
3. Karyawan dapat diterima dan disenangi oleh orang-orang di tempat kerjanya. Seperti rekan kerja, atasan, dan bawahan.

Tidak sedikit karyawan yang baru ditempatkan pada pekerjaan barunya merasa tidak nyaman dan langsung berhenti, hal ini tidak merupakan sesuatu yang sangat buruk, bahkan terkadang dapat dikatakan baik jika ia dapat berhenti secepatnya, karena dengan tidak nyamannya seseorang pada pekerjaannya pekerjaan yang ia lakukan tidak maksimal. Jika dibiarkan tentu perusahaan akan mengeluarkan uang lebih besar untuk membayar biaya-biaya seperti gaji, asuransi, ataupun kesejahteraan karyawan. Sementara perusahaan tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal dari karyawan tersebut. Meskipun demikian, jika terdapat banyak karyawan baru yang berhenti, perlu dipelajari faktor-faktor yang membuat karyawan tersebut berhenti. Jika ternyata faktor-faktor penyebabnya berasal dari keadaan organisasi yang belum baik, hal tersebut harus diterima dan segera mengambil langkah-langkah untuk memperbaikinya.

c. Prinsip-prinsip Penempatan Karyawan

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan yaitu :

1. Prinsip kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus di hargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak di anggap mesin.

2. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Prinsip *the right man on the right place*.

Prinsip ini penting di laksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang di miliki oleh orang yang bersangkutan.

4. Prinsip *equal pay for equal work*.

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

5. Prinsip Kesatuan Arah.

Karyawan yang bekerja selalu di pengaruhi adanya komando yang di berikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

6. Prinsip Kesatuan Tujuan.

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus di fokuskan pada tujuan yang dicapai.

7. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu di pengaruhi adanya komando yang di berikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

8. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja.

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi Penempatan Karyawan

Dalam buku yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” Yuniarsih dan Suwatno (2013) mengemukakan faktor-faktor pertimbangan dalam penempatan karyawan yang dikutip dari Schuler dan Jackson (1997) bahwa dalam melakukan penempatan karyawan hendaklah mempertimbangkan keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan adalah sebagai berikut :

1. Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya. Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, sebaliknya tenaga kerja yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan beban wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah. Latar belakang pendidikanpun harus menjadi pertimbangan dalam menempatkan karyawan.

2. Faktor Pengalaman

Faktor pengalaman perlu mendapat pertimbangan karena ada kecenderungan, makin lama berkerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki dan sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor ini juga tidak kalah pentingnya dengan faktor-faktor tersebut di atas, karena bila diabaikan dapat merugikan lembaga. Oleh sebab itu sebelum karyawan yang bersangkutan diterima menjadi karyawan diadakan tes/uji kesehatan oleh dokter yang ditunjuk.

4. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan juga perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal merugikan bila tidak ikut dipertimbangkan, terutama bagi pegawai wanita.

e. Prosedur Penempatan Karyawan

Menurut Badriyah (2015) “Prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan antara lain: a. untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja; b. standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan; c. pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.”

Berikut adalah beberapa persyaratan yang harus dipenuhi sebelum mengetahui prosedur penempatan karyawan :

1. Adanya wewenang untuk menempatkan karyawan yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.
2. Memiliki standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
3. Memiliki pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

f. Indikator Penempatan Karyawan

Dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” Yuniarsih dan Suwatno (2013) tentang penempatan karyawan menyangkut beberapa indikator dari penempatan karyawan itu sendiri yaitu :

1. Pendidikan

Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :

- a. Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
- b. Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

2. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.

Indikatornya adalah :

- a. Pengetahuan mendasari keterampilan
- b. Peralatan kerja
- c. Prosedur Pekerjaan

d. Metode proses pekerjaan

3. Keterampilan Kerja

Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Indikator keterampilan kerja adalah :

- a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
- b. Keterampilan fisik , dapat bertahan lama dengan pekerjaan yang dikerjakannya.
- c. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato, dan lainnya.

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Indikator penempatan karyawan digunakan sebagai pengukur kesesuaian calon karyawan atau karyawan yang akan dipindahtempatkan ke tempat kerja barunya. Berikut adalah pendapat para ahli mengenai indikator penempatan karyawan.

4. Kinerja

Menurut (Robbins, 2017) mengatakan kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Istilah yang lain adalah human output yang dapat diukur dari *productivity*, *absence*, *turnover*, *citizenship* dan *satisfaction*.

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai

dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Harsuko 2014).

Menurut Sinambela, dkk (2014) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Sedarmayanti (2014) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015) mengemukakan bahwa : "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Menurut Wibowo (2014) mengemukakan bahwa : "Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut."

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masalah atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung-jawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

Edy Sutrisno (2015) menjelaskan bahwa yang dimaksud kinerja karyawan adalah “hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.”

Menurut Byars dan Rue (dalam Harsuko 2014) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Armstrong dan Baron di dalam Wibowo (2012) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Costello dalam Wibowo (2014), seberapa baik kita mengelola kinerja bawahan akan secara langsung memengaruhi tidak

hanya kinerja masing masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi.

Pengertian kinerja atau *performance* menurut Moehariono (2017) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, oleh karena itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2017) bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi.

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2014). Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2015).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2016) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Anwar Prabu Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2015) adalah sebagai berikut :

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan.
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2016) kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk :

1. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.

2. Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

3. Pemanfaatan Waktu

Penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

4. Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

5. Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik

Kinerja pegawai dalam organisasi mengarah kepada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Hasibuan (2014) kinerja adalah “hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, misalnya kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, pengalaman kerja, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan dan motivasi pegawai.

Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, misalnya gaya kepemimpinan, labour turn over, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja pegawai dapat optimal.

Penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja

termasuk potensi pengembangannya (Wahyudi, 2014). Menurut Simamora (2014), penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai. Menurut Notoatmodjo (2014) penilaian kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang ingin mendapat penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinan. Dimensi yang digunakan dalam penilaian terhadap kinerja masing-masing organisasi berbeda-beda, hal ini tergantung pada pendekatan dan tujuan dari penilaian pekerjaan yang digunakan dalam organisasi tersebut.

Menurut Gorda (2014), dimensi yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja adalah suatu standar persyaratan yang harus dipenuhi agar seorang karyawan bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik, yang terdiri dari indikator kecermatan atau ketelitian kerja dan hasil kerja
2. Kuantitas kerja adalah jumlah hasil kerja yang dilakukan dalam suatu periode tertentu, yang terdiri dari indikator ketepatan waktu menyelesaikan tugas dan mampu bekerja cepat.
3. Tanggung jawab berarti memikul semua kewajiban dan beban pekerjaan sesuai dengan batas-batas yang ada di job description, yang terdiri dari indikator keberanian mengambil keputusan, tanggung jawab atas tugas yang diberikan, dan jujur dalam bekerja.
4. Pemahaman tugas adalah mengerti dan paham tentang segala tugas dan pekerjaan yang dibebankan dari atasan sehingga mampu bekerja efektif

sesuai pemahaman yang dimiliki. Indikator pemahaman tugas terdiri dari target pekerjaan per hari tercapai, keberanian menyampaikan pendapat, pelaksanaan kerja sesuai ketentuan dan tujuan perusahaan.

5. Kedisiplinan adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Kedisiplinan terdiri dari indikator mengikuti petunjuk dan kebijakan, patuh terhadap peraturan perusahaan dan ketepatan waktu hadir/pulang kerja.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu (Robbins, 2017) :

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 tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar dalam penyusunan penelitian, yang berguna sebagai perbandingan dan rujukan bagi penelitian selanjutnya. Untuk melandasi penelitian ini, terdapat penelitian terdahulu sebagai penunjang yang dijelaskan dengan hasil penelitian sebagai berikut :

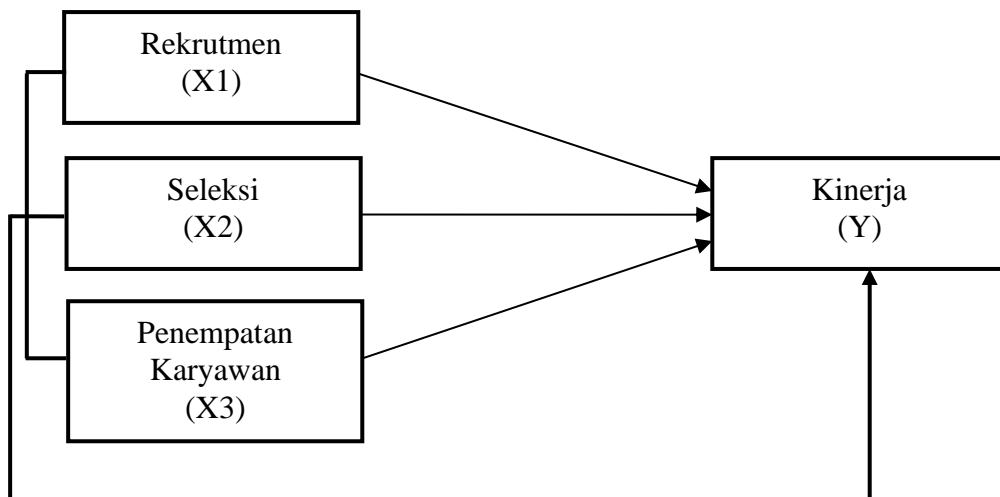
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Trivena Sakeon, Yantje Uhing (2019)	Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado	Rekrutmen, seleksi dan karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Siti W.P Noer, Irvan Trang, Yantje Uhing (2017)	Pengaruh Perencanaan SDM, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo.	Rekrutmen berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja, perencanaan SDM dan penempatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
3	Yulasmi (2016)	Pengaruh Rekrutmen Seleksi dan Penempatan K Terhadap Kinerja Karyawan PT Japfa Comfeed Padang Pariaman.	Rekrutmen seleksi dan penempatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
4	Rigska R Muntu, Victor P K Lengkang, Raymond Ch Kawet (2017)	Pengaruh Seleksi Platihan dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk Kantor Cabang Utama Manado	Seleksi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sedangkan penempatan karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja.
5	Vivi Dewanti Simbolon (2018)	Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pegadaian (persero) Kantor Wilayah I Medan	Rekrutmen berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja, seleksi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Sumber : Jurnal Penelitian Terdahulu

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah disampaikan sebelumnya, maka berikut merupakan kerangka konseptual penelitian ini :



Gambar 2.3
Kerangka Pikir

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2010).

Dalam penelitian ini hipotesis yang dikemukakan sebagai berikut:

- H1: Rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja *frontliner*Bank BNI Kantor Cabang Salatiga
- H2: Seleksi berpengaruh terhadap kinerja *frontliner*Bank BNI Kantor Cabang Salatiga
- H3: Penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja *frontliner*Bank BNI Kantor Cabang Salatiga
- H4: Rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja *frontliner*Bank BNI Kantor Cabang Salatiga

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *explanatory* atau penelitian tingkat penjelasan. Berdasarkan jenis penelitian *explanatory* atau penelitian tingkat penjelasan, maka tipe penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2016).

Hasil dari penelitian tersebut pada akhirnya menjelaskan hubungan kausal antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini penulis berupaya menjelaskan hubungan antara variabel rekrutmen (X1), seleksi (X2), penempatan karyawan (X3) dan kinerja *frontliner* (Y).

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ditetapkan di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga yang beralamatkan di Jln Jend Sudirman No. 3, Sidorejo, Salatiga, Kec. Sidorejo, Kota Salatiga, Jawa Tengah 50711.

Penelitian ini dilaksanakan di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga, hal ini di dasarkan oleh beberapa pertimbangan antara lain :

a. Secara Obyektif

Belum pernah dilakukannya penelitian tentang pengaruh rekrutmen seleksi dan penempatan karyawan terhadap kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.

a. Secara Subyektif

Pertimbangan geografis, dimana lokasi ini mudah terjangkau oleh peneliti.

C. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek organisasi atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016).

Ada 2 variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel bebas dan variabel terikat yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Variabel Bebas (Variabel Independen)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2016).

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah: rekrutmen (X_1), seleksi (X_2) dan penempatan karyawan (X_3).

2. Variabel Terikat (Variabel Dependen).

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2016).

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah: kinerja *frontliner* (Y).

Selanjutnya indikator yang digunakan sebagai acuan untuk memudahkan dalam penelitian dalam Tabel 3.1 berikut ini :

Tabel 3.1
Indikator Penelitian

Variabel	Indikator Penelitian	Skala	Sumber
Rekrutmen (X1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dasar perekruten 2. Sumber perekrutan 3. Metode perekrutan 	Likert dengan interval 1-5	Hasibuan (2011)
Seleksi (X2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wawancara pendahuluan 2. Pengisian formulir lamaran 3. Wawancara 4. Tes seleksi 5. Pemeriksaan referensi & latar belakang 6. Pemeriksaan fisik 7. Wawancara dengan penyelia 	Likert dengan interval 1-5	Simammora (2004)
Penempatan Karyawan (X3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan 2. Pengetahuan kerja 3. Ketrampilan kerja 4. Pengalaman kerja 	Likert dengan interval 1-5	Yuniarsih dan Suwatno (2013)
<i>Kinerja (Y)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian 	Likert dengan interval 1-5	Robbins (2017)

Sumber : Jurnal Penelitian Terdahulu

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh *frontliner* Bank BNI KC Salatiga tahun 2020 sebanyak 30 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016). Karena ia merupakan bagian dari populasi, tentulah ia harus memiliki ciri-ciri yang dimiliki oleh populasinya. Jumlah populasi yang ada pada penelitian ini relatif kecil, oleh karena itu semua anggota populasi *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga dijadikan sampel yang berjumlah 30 orang, maka metode yang digunakan dalam penarikan sampel adalah metode sampling jenuh atau sensus. Metode sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populsi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil.

E. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Sugiyono (2016) mengelompokkan jenis data menjadi dua macam data yang selanjutnya digunakan dalam peneltian ini, yaitu :

- a. Jenis data kualitatif adalah data yang berbentuk kata atau kalimat. Data kualitatif digunakan untuk mengevaluasi beberapa variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikat dan untuk memperjelas perolehan hasil data kualitatif. Data kualitatif dalam penelitian ini diambil dari identitas responden (jenis kelamin, umur, pendidikan, masa kerja) dan tanggapan atau jawaban responden melalui penyebaran kuesioner.

- b. Jenis data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas, reliabilitas, korelasi sederhana dan berganda, regresi linier sederhana dan berganda, determinasi (*adjusted r square*), uji t dan f.

2. Sumber Data

Sugiyono (2016) mengelompokkan sumber data menjadi dua macam data yang selanjutnya digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

- a. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.
- b. Sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misal lewat orang lain atau dokumen.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sumber data primer yang diperoleh dari responden melalui penyebaran kuesioner. Sumber data sekunder diperoleh dari buku, jurnal skripsi, catatan atau laporan dari perusahaan yang dijadikan tempat penelitian.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2016).

Menurut (Sugiyono, 2016) Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur, dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun instrumen yang dapat berupa pertanyaan. Dalam penelitian ini menggunakan skala *likert*, maka jawaban responden dapat diberi skor atau nilai dengan interval 1 sampai dengan 5, sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju (SS) skor 5
- b. Setuju (S) skor 4
- c. Kurang Setuju (KS) skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data kualitatif dengan menggunakan sejumlah fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi (Sujarweni, 2015).

Data yang diperoleh dengan metode dokumentasi dalam penelitian ini adalah sejarah singkat, visi dan misi, data jumlah karyawan dan struktur organisasi.

3. Studi Kepustakaan

Yaitu mempelajari ilmu pengetahuan teoritis serta menelaah buku-buku serta berbagai bentuk literatur yang berkaitan langsung dengan masalah

yang diteliti. Pada penelitian ini dokumen yang digunakan adalah dokumen yang berhubungan dengan PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Utama Salataiga.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data digunakan sebagai cara melaksanakan analisis terhadap data, dengan tujuan mengolah data tersebut untuk menjawab perumusan masalah dan pengujian hipotesis yang diajukan (Sujarweni, 2015).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan oleh penulis sebagai berikut :

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2016). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS versi 21.

Kriteria dalam pengujian validitas adalah sebagai berikut :

- a. Jika r_{hitung} positif $> r_{tabel}$ maka item pertanyaan adalah valid.
- b. Jika r_{hitung} negatif $< r_{tabel}$ maka item pertanyaan adalah tidak valid.

Uji validitas menggunakan rumus menurut pendapat Sujarweni (2015) sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana :

r = nilai koefisien korelasi antar item dan total

y = jumlah skor total (*Kineja*)

x = jumlah skor item (rekrutmen X_1 , seleksi X_2 dan penempatan karyawan X_3)

n = jumlah responden

Perhitungan ini akan dilakukan dengan bantuan program SPSS 21. (*Statistical Package for Social Science*), karena dalam program SPSS 21 tersebut sudah mengakumulasi rumus yang digunakan. Untuk menentukan nomor-nomor item yang valid dan yang gugur, perlu dibandingkan dengan tabel r hitung. Kriteria penilaian uji validitas, adalah :

- a. Apabila r hitung $>$ r tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut valid.
- b. Apabila r hitung $<$ r tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut tidak valid.

Adapun hasil uji validitas dari pengolahan data menggunakan program SPSS dengan membandingkan r hitung dan r tabel, yang disajikan dalam Tabel 3.2 dari lampiran 5 halaman 123-126 sebagai berikut :

Pada Tabel 3.2, dijelaskan mengenai validitas item kuesioner, dengan bantuan program SPSS diperoleh angka *Corrected Item Total Correlation* / r_{hitung} dari tabel tersebut terlihat seluruh r_{hitung} lebih besar bila dibandingkan r_{tabel} product moment = 0,374 (dengan $\alpha = 5\%$, $df = n - 2$), dengan *range* r hitung 0,768 – 0,979. Sehingga dapat disimpulkan instrumen penelitian yang digunakan adalah valid.

Tabel 3.2.
Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel	Item/ Kode	r hitung	r tabel	Keterangan
Rekrutmen (X1)	X1.1	0,872	0,374	Valid
	X1.2	0,924	0,374	Valid
	X1.3	0,924	0,374	Valid
	X1.4	0,924	0,374	Valid
	X1.5	0,932	0,374	Valid
Seleksi (X2)	X2.1	0,979	0,374	Valid
	X2.2	0,979	0,374	Valid
	X2.3	0,855	0,374	Valid
	X2.4	0,979	0,374	Valid
	X2.5	0,979	0,374	Valid
Penempatan Karyawan (X3)	X3.1	0,911	0,374	Valid
	X3.2	0,768	0,374	Valid
	X3.3	0,958	0,374	Valid
	X3.4	0,958	0,374	Valid
	X3.5	0,791	0,374	Valid
Kinerja (Y)	Y1.1	0,908	0,374	Valid
	Y1.2	0,862	0,374	Valid
	Y1.3	0,933	0,374	Valid
	Y1.4	0,979	0,374	Valid
	Y1.5	0,791	0,374	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kehandalan kuesioner jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016).

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS versi 21. Suatu variabel dikatakan reliabel atau handal jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70.

Uji reliabilitas menggunakan rumus menurut pendapat Sujarweni (2015) sebagai berikut :

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Dimana :

r = Koefisien reliabilitas instrumen (*Cronbach Alpha*)

k = Banyak butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = Total varians butir

σ_t^2 = Total varians

Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item atau pertanyaan pada penelitian ini akan menggunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha*. Nilai *Cronbach Alpha* pada penelitian ini akan digunakan nilai 0.7 dengan asumsi bahwa daftar pertanyaan yang diuji akan dikatakan reliabel bila nilai *Cronbach Alpha* ≥ 0.7 (Nunally, dalam Ghozali, 2013).

Adapun hasil uji reliabilitas dari pengolahan data menggunakan program SPSS dengan membandingkan nilai *Cronbach Alpha* dengan ketentuan reliability dalam penelitian disajikan dalam Tabel 3.3 dari lampiran 5 halaman 127-128 sebagai berikut :

Tabel 3.3.

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

No.	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1.	Rekrutmen (X1)	0,939	Reliabel
2.	Seleksi (X2)	0,959	Reliabel
3.	Penempatan Karyawan (X3)	0,902	Reliabel
4.	Kinerja (Y)	0,928	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 3.3. dapat diketahui bahwa dari variabel rekrutmen (X1), seleksi (X2), penempatan karyawan (X3) dan kinerja (Y)

masing-masing memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,70 sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur (reliabel).

3. Korelasi

Uji korelasi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan linier antara dua variabel (Ghozali, 2016).

Uji korelasi dalam penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS versi 21. Interpretasi mengenai kekuatan hubungan antara dua variabel dengan kriteria menurut Sugiyono (2016) sebagai berikut :

Tabel 3.4
Interpretasi Nilai Koefisien Korelasi

Interval Koefisien Korelasi	Keterangan
Antara 0,800 sd 1,000	Sangat Kuat
Antara 0,600 sd 0,799	Kuat
Antara 0,400 sd 0,599	Cukup Kuat
Antara 0,200 sd 0,399	Lemah
Antara 0,000 sd 0,199	Sangat Lemah

Sumber : Sugiyono, 2016

Uji korelasi dalam penelitian ini menggunakan korelasi sederhana dan berganda yang dijelaskan oleh penulis sebagai berikut :

a. Korelasi Sederhana

Korelasi sederhana digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan secara parsial antara satu variabel bebas dan satu variabel terikat (Sugiyono, 2016).

Uji korelasi sederhana menggunakan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Dimana :

r_{xy} = Nilai koefisien korelasi

y = Jumlah skor y (Kinerja *frontliner*)

x = Jumlah skor (x) (rekrutmen X_1 , seleksi X_2 dan penempatan karyawan X_3)

Apabila nilai signifikansi < 0,05 maka dapat dikatakan ada hubungan namun apabila nilai signifikansi > 0,05 dapat dikatakan tidak ada hubungan antara variabel satu dengan variabel lainnya.

b. Korelasi Berganda

Korelasi berganda digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan secara simultan antara dua variabel bebas atau lebih dan satu variabel terikat (Sugiyono, 2016).

Uji korelasi berganda menggunakan program SPSS versi 21 dengan melihat nilai (R). Uji korelasi berganda menggunakan rumus menurut Usman dan Akbar (2011) yang dapat dituliskan sebagai berikut :

$$R_{y \cdot x_1 x_2 x_3} = \sqrt{\frac{r^2_{yx_1} + r^2_{yx_2} + r^2_{yx_3} - 2r_{yx_1} \cdot r_{yx_2} \cdot r_{yx_3}}{1 - r^2_{x_1 x_2 x_3}}}$$

Keterangan:

R : korelasi berganda antara x dan y

r : korelasi sederhana antara x dan y

x : variabel bebas (rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan)

y : variabel terikat (kinerja *frontliner* Bank BNI KC. Salatiga)

4. Regresi

Regresi digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat (Sugiyono, 2016).

Uji regresi linier sederhana dan berganda dalam penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS versi 21.

a. Regresi Linier Sederhana

Regresi linier sederhana digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh antara satu variabel bebas dengan satu variabel terikat (Sugiyono, 2016).

Model persamaan regresi linier sederhana adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bx + e$$

Dimana :

Y = Variabel terikat (Kinerja *frontliner* Y)

X = Variabel bebas (rekrutmen X₁, seleksi X₂ dan penempatan karyawan X₃)

a = Bilangan konstanta

b = Koefisien regresi

e = faktor pengganggu

b. Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh antara dua variabel bebas atau lebih dengan satu variabel terikat (Sugiyono, 2016).

Model persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y = Variabel kinerja

X₁ = Variabel rekrutmen

X₂ = Variabel seleksi

X₃ = Variabel penempatan karyawan

a = Bilangan konstanta

b_{1,2,3} = Koefisien regresi

e = faktor pengganggu

5. Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Kelemahan mendasar menggunakan koefisien determinasi adalah biasa terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka *R Square* pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R Square* pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti *R Square*, nilai *Adjusted R Square* dapat naik atau turun apabila satu variabel bebas ditambahkan kedalam model (Ghozali, 2016).

1. Pengujian Hipotesis

a. Uji t (Parsial)

Menurut (Ghozali, 2016) uji t digunakan untuk menguji tingkat signifikansi variabel bebas (X) secara parsial ada atau tidaknya pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).

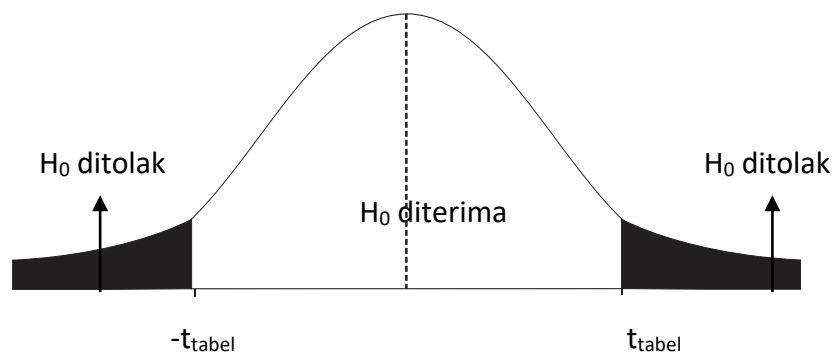
Kriteria dalam uji t dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Hipotesis yang diuji dengan taraf nyata (α) = 5% (uji dua arah = 2,5% atau 0,25).
 - a. $H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$ tidak ada pengaruh antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel.
 - b. $H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$ ada pengaruh antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.
2. Menentukan nilai t_{hitung} dengan tingkat signifikansi $< 0,05$ yang diperoleh dari hasil pengolahan dengan program SPSS versi 21.
3. Menentukan nilai t_{tabel} dengan rumus $df = n - k - 1$ dengan keterangan df (*degree of freedom*) atau derajat kebebasan, n adalah *number* atau jumlah responden, k adalah konstruk atau jumlah variabel bebas, dan 1 adalah rumus atau dengan asumsi jumlah y .
4. Kesimpulan
 - a. Apabila $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ dan tingkat signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima atau H_a ditolak artinya tidak ada

pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.

- b. Apabila $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan tingkat signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima artinya ada pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.

5. Gambar uji t (parsial)



Gambar 3.1
Uji t (Parsial)

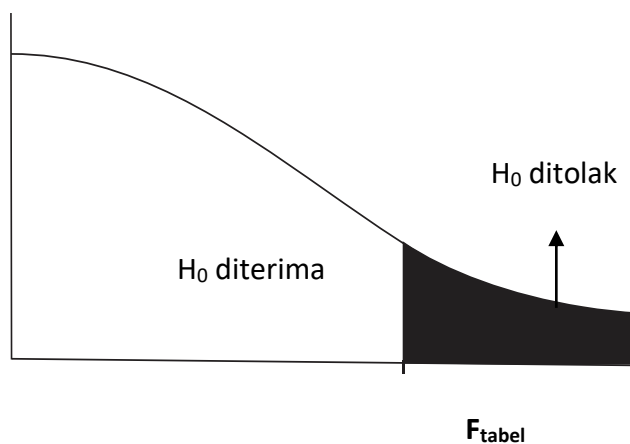
b. Uji F (Simultan)

Menurut (Ghozali, 2016) uji F digunakan untuk menguji tingkat signifikansi bebas (X) secara simultan ada atau tidaknya pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).

Kriteria dalam uji f dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Hipotesis yang diuji dengan taraf nyata (α) = 5% (uji satu arah).
 - a. $H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$ tidak ada pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel.
 - b. $H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$ ada pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

- 2) Menentukan nilai F_{hitung} dengan tingkat signifikansi $< 0,05$ yang diperoleh dari hasil pengolahan dengan program SPSS versi 21.
- 3) Menentukan nilai F_{tabel} dengan rumus $df = n - k - 1$ dengan keterangan df (*degree of freedom*) atau derajat kebebasan, n adalah *number* atau jumlah responden, k adalah konstruk atau jumlah variabel bebas, dan 1 adalah rumus atau dengan asumsi jumlah y .
- 4) Kesimpulan
 - a) Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan tingkat signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima artinya ada pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.
 - b) Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan tingkat signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima atau H_a ditolak artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat
- 5) Gambar uji F (Simultan)



Gambar 3.2
Uji F (Simultan)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT Bank Negara Indonesia

1. Situasi Umum PT Bank Negara Indonesia

PT Bank Negara Indonesia berdiri sejak 5 juli 1946 dan merupakan bank pertama yang didirikan atau dimiliki oleh pemerintah.

Bank BNI mengoperasikan jaringan layanan yang luas mencakup 1.585 outlet domestik dan 5 cabang luar negeri di New York, London, Tokyo, Hong Kong dan Singapura.

Kemampuan Bank BNI untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan social budaya serta teknologi di cerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen Bank BNI terhadap perbankan kualitas kinerja secara terus menerus.

2. Visi dan Misi PT Bank Negara Indonesia

Visi BNI adalah menjadi Bank kebanggaan nasional yang unggul, terkemuka dan terdepan dalam layanan dan kinerja

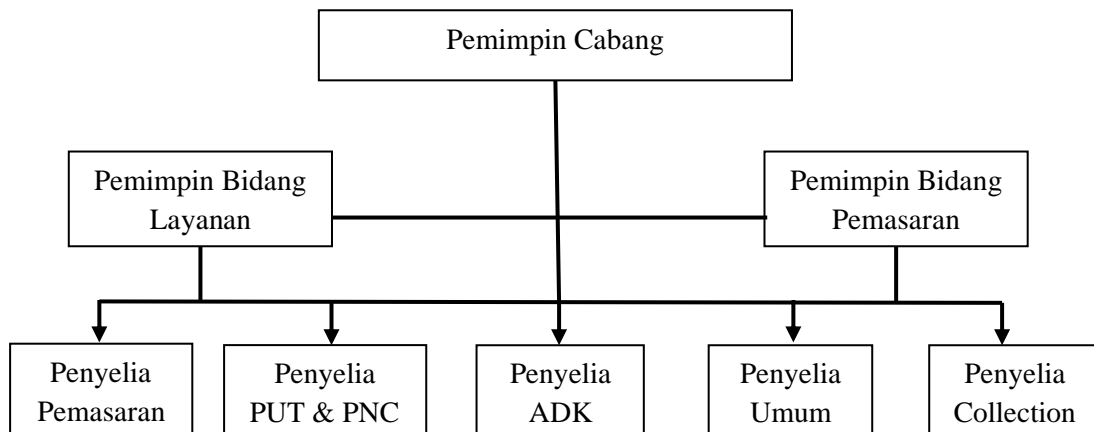
Misi BNI meliputi :

1. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (the bank choice)
2. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
3. Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.

4. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan sosial.
5. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Bank BNI Kantor Cabang Salatiga berdasarkan data dari bagian Umum, dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.1.
Struktur Organisasi Bank BNI KC Salatiga

B. Hasil Penelitian

1. Identifikasi Responden

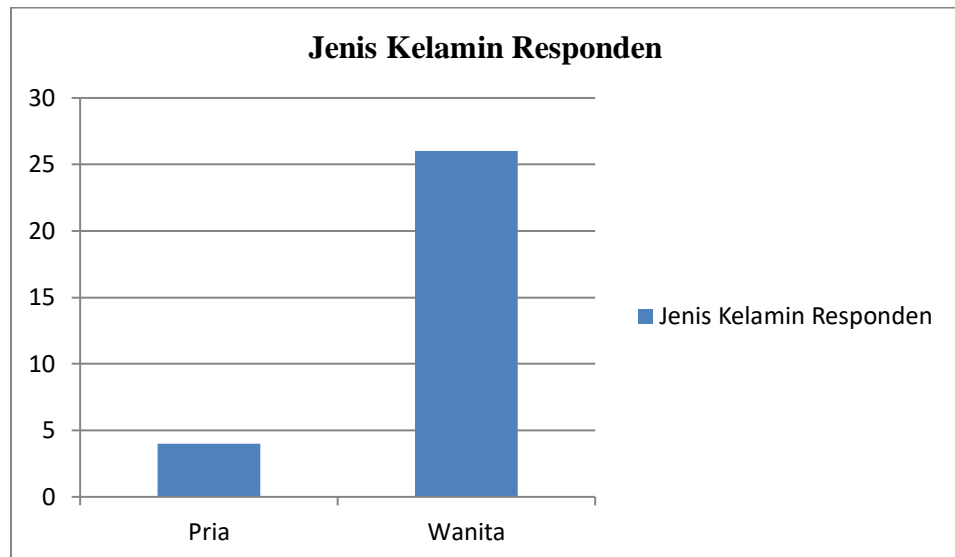
Responden dalam penelitian ini adalah semua karyawan bagian *frontliner* di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga yang berjumlah 30 responden. Data diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner), dimana kuesioner tersebut diberikan kepada 30 responden yang berkaitan dengan rekrutmen, seleksi, penempatan karyawan dan

kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga. Penjelasan responden secara menyeluruh, sebelum dilakukan analisis korelasi dan regresi, terlebih dahulu akan dilakukan pembahasan identifikasi responden yang meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan dan lama bekerja.

a. Jenis Kelamin Responden

Karakteristik jenis kelamin responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Grafik 4.1.
Komposisi Jenis Kelamin Responden



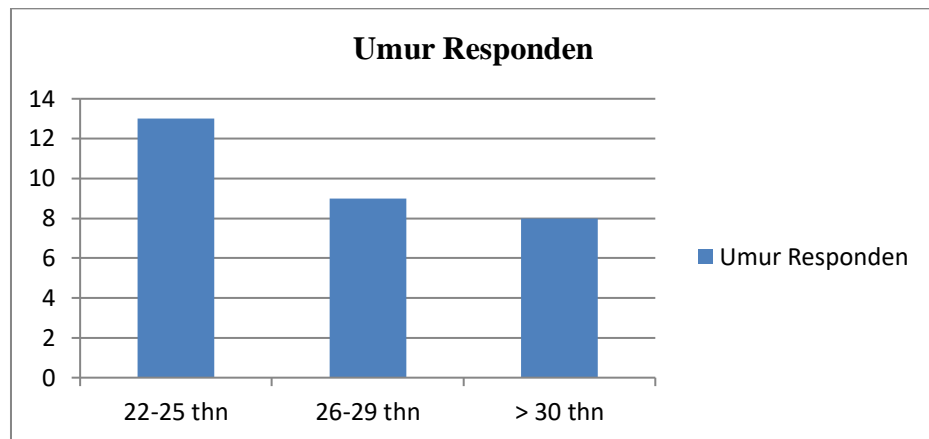
Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Grafik 4.1 tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga yang menjadi responden berjenis kelamin wanita yaitu sebanyak 26 responden atau 86,7 %.

b. Umur Responden

Mengingat pentingnya unsur usia dalam sebuah penelitian maka perlu di gambarkan tentang komposisi umur responden yang dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut :

Grafik 4.2
Komposisi Umur Responden



Sumber : Data primer yang diolah, 2020

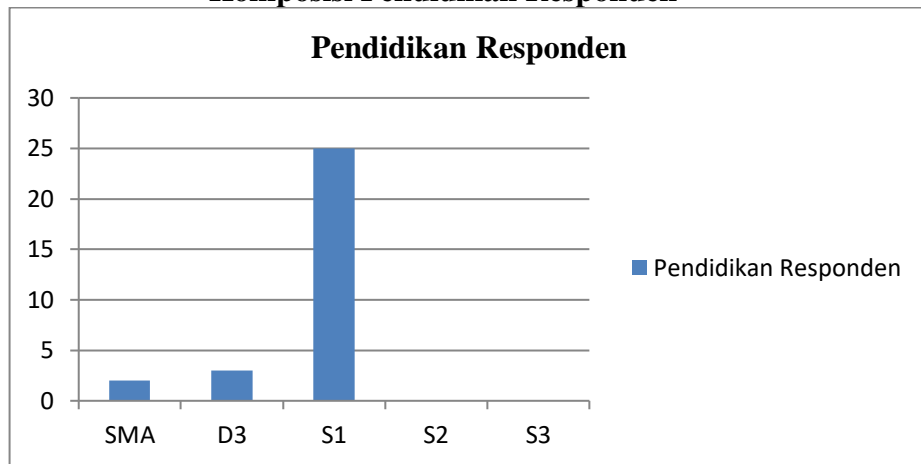
Berdasarkan Grafik 4.2 tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar *frontliner* di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga yang menjadi responden berumur antara 22-25 tahun yaitu sebanyak 13 responden atau 43,3 %.

c. Pendidikan Responden

Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan pendidikannya adalah sebagai berikut :

Berdasarkan Grafik 4.3 diketahui bahwa sebagian besar latar belakang pendidikan karyawan *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga yang menjadi responden adalah S1 yaitu sebanyak 25 responden atau 83,3 %.

Grafik 4.3
Komposisi Pendidikan Responden

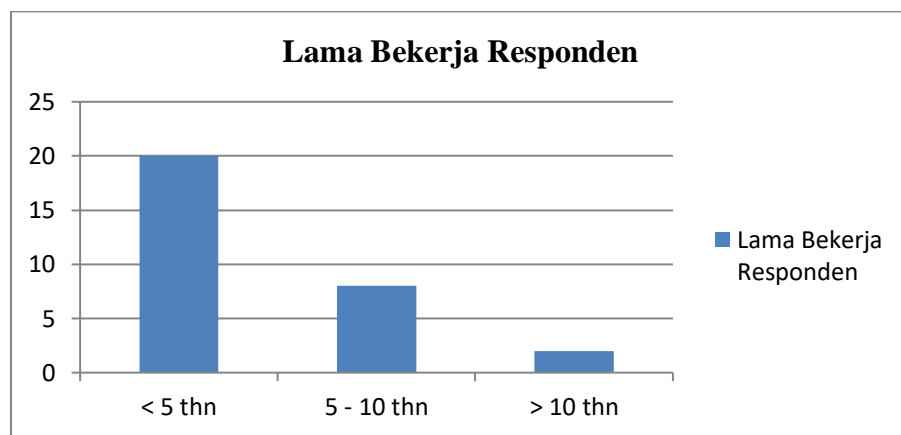


Sumber : Data primer yang diolah, 2020

d. Lama Bekerja Responden

Karakteristik lama bekerja responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Grafik 4.4
Komposisi Lama Bekerja Responden



Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Grafik 4.4 tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga yang menjadi responden sudah bekerja kurang dari 5 tahun yaitu sebanyak 20 responden atau 66,7 %.

2. Analisa Korelasi

Analisa korelasi dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian yang dilakukan baik secara sederhana (parsial) maupun secara berganda (simultan).

a. Korelasi Sederhana

Analisa korelasi sederhana digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat secara individu atau secara sendiri. Analisa ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara rekrutmen (X1) dengan kinerja (Y), hubungan antara seleksi (X2) dengan kinerja (Y) dan hubungan antara penempatan karyawan (X3) dengan kinerja (Y).

Adapun hasil dari pengolahan data mengenai hubungan antara rekrutmen (X1) dengan kinerja (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.1 yang diperoleh dari lampiran 6 halaman 129 sebagai berikut :

Tabel 4.1
Hubungan Rekrutmen (X1) Dengan Kinerja (Y)
Correlations

		Rekrutmen	Kinerja
Rekrutmen	Pearson Correlation	1	.856**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
Kinerja	Pearson Correlation	.856**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.1 tersebut terlihat bahwa nilai signifikansi untuk korelasi rekrutmen (X1) dengan kinerja (Y) sebesar 0,000, yang masih dibawah taraf signifikansi 0,05. Hasil analisis korelasi parsial didapat hubungan antara rekrutmen dengan kinerja adalah sebesar 0,856,

hasil korelasi sederhana memiliki hubungan sangat kuat (dilihat pada Tabel 3.4 halaman 65).

Hasil dari pengolahan data mengenai hubungan antara seleksi (X2) dengan kinerja (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.2 yang diperoleh dari lampiran 6 halaman 129 sebagai berikut :

Tabel 4.2
Hubungan Seleksi (X2) Dengan Kinerja (Y)
Correlations

		Seleksi	Kinerja
Seleksi	Pearson Correlation	1	.890**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
Kinerja	Pearson Correlation	.890**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.2 tersebut terlihat bahwa nilai signifikansi untuk korelasi seleksi (X2) dengan kinerja (Y) sebesar 0,000, yang masih dibawah taraf signifikansi 0,05. Hasil analisis korelasi parsial didapat korelasi antara seleksi dengan kinerja adalah sebesar 0,890, hasil korelasi sederhana memiliki hubungan sangat kuat (dilihat pada Tabel 3.4 halaman 65).

Hasil dari pengolahan data mengenai hubungan antara penempatan karyawan (X3) dengan kinerja (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.3 yang diperoleh dari lampiran 6 halaman 129 sebagai berikut :

Tabel 4.3
Hubungan Penempatan Karyawan (X3) Dengan Kinerja (Y)
Correlations

		Penempatan Karyawan	Kinerja
Penempatan Karyawan	Pearson Correlation	1	.937**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
Kinerja	Pearson Correlation	.937**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.3 tersebut terlihat bahwa nilai signifikansi untuk korelasi penempatan karyawan (X3) dengan kinerja (Y) sebesar 0,000, yang masih dibawah taraf signifikansi 0,05. Hasil analisis korelasi parsial didapat korelasi antara penempatan karyawan dengan kinerja adalah sebesar 0,937, hasil korelasi sederhana memiliki hubungan sangat kuat (dilihat pada Tabel 3.4 halaman 65).

b. Korelasi Berganda

Analisa korelasi berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat secara simultan atau secara bersama-sama. Analisa ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara rekrutmen (X1), seleksi (X2), penempatan karyawan (X3) dengan kinerja (Y). Hubungan antar variabel dari hasil pengolahan data menggunakan program SPSS dijelaskan pada Tabel 4.4 yang diperoleh dari lampiran 7 halaman 130 sebagai berikut :

Tabel 4.4
Hubungan Rekrutmen (X1), Seleksi (X2) dan Penempatan Karyawan (X3) Dengan Kinerja (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.957 ^a	.916	.906	.70404

a. Predictors: (Constant), Penempatan Karyawan, Seleksi, Rekrutmen

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.4 tersebut dapat diketahui bahwa besarnya hubungan rekrutmen (X1), seleksi (X2), penempatan karyawan (X3) dengan kinerja (Y) sebesar 0,906 dan apabila diinterpestasikan berdasarkan Tabel 3.4 halaman 67, maka dapat diartikan hubungan rekrutmen (X1), seleksi (X2), penempatan karyawan (X3) dengan kinerja (Y) termasuk dalam sangat kuat.

3. Analisa Regresi

Analisa regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (variabel yang mempengaruhi) terhadap variabel terikat (variabel yang dipengaruhi) yang dilakukan baik secara sederhana (parsial) maupun secara berganda (simultan).

a. Analisa Regresi Sederhana

Analisa regresi sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial atau secara sendiri. Analisa ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Rekrutmen (X1) terhadap kinerja (Y), pengaruh Seleksi (X2) terhadap kinerja (Y) dan pengaruh Penempatan Karyawan (X3) terhadap kinerja (Y). Hasil

perhitungan analisis regresi linier sederhana dengan bantuan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Analisis pengaruh variabel rekrutmen (X1) terhadap kinerja (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.5 yang diperoleh dari lampiran 8 halaman 133 sebagai berikut :

Tabel 4.5
Hasil Uji Regresi Sederhana Variabel (X1) Terhadap (Y)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.083	1.225		4.151	.000
Rekrutmen	.665	.076	.856	8.758	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Sehingga didapat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 5,083 + 0,665X_1$$

dimana :

Y : Kinerja

X₁ : Rekrutmen

Nilai (constant) sebesar 5,083, dapat diartikan bahwa apabila variabel rekrutmen (X1) tidak mengalami peningkatan/penurunan maka kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga akan tetap bernilai 5,083. Nilai koefisien regresi variabel rekrutmen (X1) sebesar 0,665 bertanda positif, hal ini dapat diartikan bahwa ada pengaruh positif antara variabel rekrutmen terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga. Jika terjadi

peningkatan rekrutmen satu satuan maka kinerja karyawan *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga juga akan meningkat sebesar 0.665.

2. Analisis pengaruh variabel Seleksi (X₂) terhadap kinerja (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.6 yang diperoleh dari lampiran 8 halaman 134 sebagai berikut :

Tabel 4.6
Hasil Uji Regresi Sederhana Variabel (X₂) Terhadap (Y)
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.432	1.007		5.393	.008
	Seleksi	.638	.062	.890	10.324	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Sehingga didapat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 5,432 + 0,638X_2$$

dimana :

Y : Kinerja

X₂ : Seleksi

Nilai (constant) sebesar 5,432, dapat diartikan bahwa apabila seleksi (X₂) tidak mengalami peningkatan/penurunan maka kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga akan tetap bernilai 5,432. Nilai koefisien regresi seleksi (X₂) sebesar 0.638 bertanda positif, hal ini dapat diartikan bahwa ada pengaruh positif antara variabel seleksi terhadap kinerja. Jika terjadi peningkatan seleksi

satu satuan maka kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga juga akan meningkat sebesar 0.638.

3. Analisis pengaruh variabel *Penempatan Karyawan* (X3) terhadap kinerja (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.7 yang diperoleh dari lampiran 8 halaman 135 sebagai berikut :

Tabel 4.7
Hasil Uji Regresi Sederhana Variabel (X3) Terhadap (Y)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.805	.985		1.832	.001
Penempatan Karyawan	.890	.063	.937	14.197	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Sehingga didapat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 1,805, + 0,890 X_3$$

dimana :

Y : Kinerja

X₃ : Penempatan Karyawan

Nilai (constant) sebesar 1,805, dapat diartikan bahwa apabila variabel *Penempatan Karyawan* (X3) tidak mengalami peningkatan/penurunan maka kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga akan tetap bernilai 1,805. Nilai koefisien penempatan karyawan (X3) sebesar 0,890 bertanda positif, hal ini dapat diartikan bahwa ada pengaruh positif antara variabel seleksi terhadap kinerja. Jika terjadi peningkatan penempatan karyawan satu

satuan maka kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga juga akan meningkat sebesar 0.890.

b. Analisa Regresi Berganda

Analisa regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan atau secara bersama-sama. Analisa ini digunakan untuk mengetahui pengaruh rekrutmen (X1), seleksi (X2) dan penempatan karyawan (X3) terhadap kinerja (Y) secara bersama-sama.

Adapun hasil dari pengolahan data analisis regresi berganda menggunakan program SPSS dapat dilihat pada Tabel 4.8 yang diperoleh dari lampiran 9 halaman 137 sebagai berikut :

Tabel 4.8
Hasil Uji Regresi Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.279	.885		2.575	.016
Rekrutmen	-.544	.187	-.700	-2.911	.007
Seleksi	.527	.155	.735	3.392	.002
Penempatan Karyawan	.873	.141	.918	6.180	.000

a. Dependent Variable: Kinerja
Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.8 maka didapatkan persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 2,279 - 0,544X_1 + 0,527X_2 + 0,873X_3 + e$$

Persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1). Nilai (constant) sebesar 2,279, dapat diartikan bahwa apabila variabel rekrutmen (X1), seleksi (X2) dan penempatan karyawan (X3) tidak mengalami perubahan maka kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga akan mengalami perubahan sebesar 2,279.
- 2). Nilai koefisien regresi rekrutmen (X1) sebesar -0,544 menunjukkan arah hubungan negatif (tidak searah) antara rekrutmen dengan kinerja, hal ini menunjukkan jika variabel rekrutmen naik satu satuan maka kinerja akan turun sebesar -0,544.
- 3). Nilai koefisien regresi seleksi (X2) sebesar 0,527 menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara seleksi dengan kinerja, hal ini menunjukkan jika variabel seleksi naik satu satuan maka kinerja akan naik sebesar 0,527.
- 4). Nilai koefisien regresi penempatan karyawan (X3) sebesar 0,873 menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara penempatan karyawan dengan kinerja, hal ini menunjukkan jika variabel penempatan karyawan naik satu satuan maka kinerja akan naik sebesar 0,873.

4. Pengujian Hipotesis

a. Uji t

Uji statistik t digunakan untuk menguji signifikansi secara parsial yaitu masing-masing variabel bebas berpengaruh signifikan ataukah tidak terhadap variabel terikat (Y) pada tingkat signifikansi $\alpha=5\%$. Kriteria uji t adalah membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, dimana t hitung diperoleh dari hasil pengolahan data, sementara t

tabel diperoleh dari tabel t dengan ketentuan $df = n - k - 1$ atau $30 - 3 - 1 = 26$ sehingga diketahui t tabel sebesar 2,055.

Adapun hasil uji t dapat dilihat pada Tabel 4.9 yang diperoleh dari lampiran 9 halaman 137 sebagai berikut :

Tabel 4.9
Hasil Uji t
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,279	.885		2.575	.016
Rekrutmen	-.544	.187	-.700	-2.911	.007
Seleksi	.527	.155	.735	3.392	.002
Penempatan Karyawan	.873	.141	.918	6.180	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

1). Pengujian hipotesis pertama (H1)

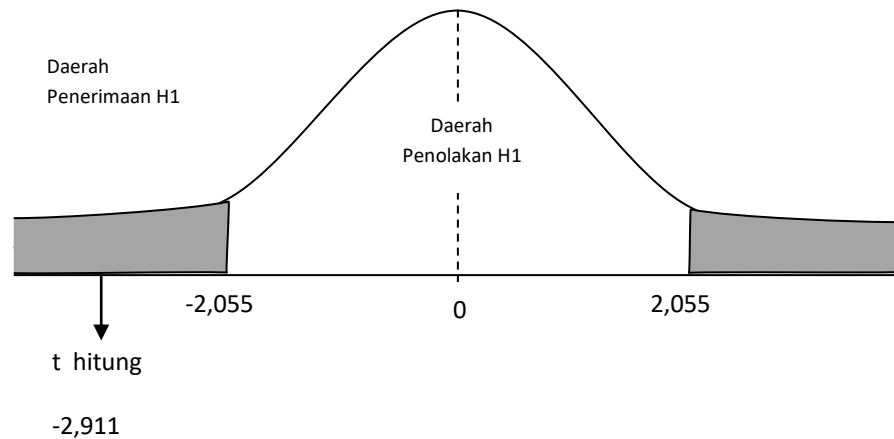
Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Ho : Ada pengaruh rekrutmen (X1) terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga (Y)

H1 : Tidak ada pengaruh pengaruh rekrutmen (X1) terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga (Y)

Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat bahwa hasil uji variabel rekrutmen (X1) memiliki nilai t hitung sebesar -2,911 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 2,055 ($-2,911 < -2,055$) dan nilai signifikansi (p) sebesar 0,007 kurang dari 0,05, yang berarti bahwa variabel rekrutmen berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja

frontliner Bank BNI Kantor Cabang Salatiga atau dapat dikatakan hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini ditolak dan Ho diterima.



Gambar 4.2
Daerah Penerimaan Uji t-Statistik Hipotesis 1

2). Pengujian hipotesis kedua (H2)

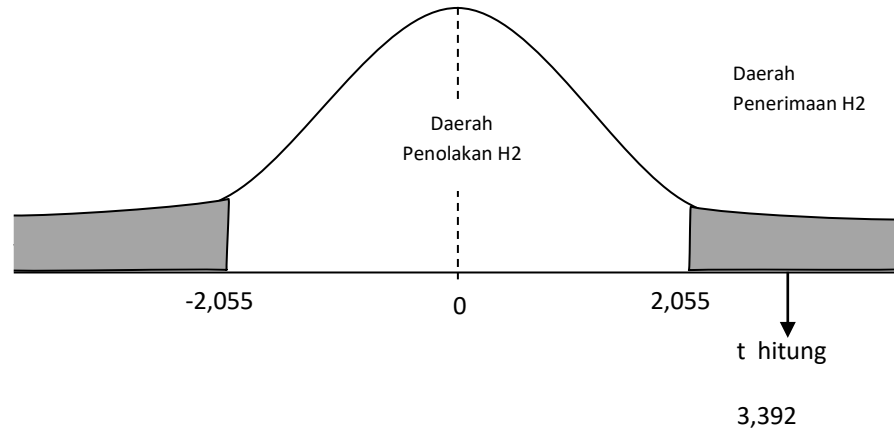
Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Ho : Tidak ada pengaruh seleksi (X2) terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga (Y)

H2 : Ada pengaruh seleksi (X2) terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga (Y)

Berdasarkan tabel 4.13 didapatkan hasil bahwa variabel seleksi (X2) memiliki nilai t hitung sebesar 3,392 yang lebih besar dari t tabel sebesar 2,055 ($3,392 > 2,055$) dan nilai signifikansi (p) sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa variabel seleksi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga atau dapat dikatakan

hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini diterima dan (Ho) ditolak.



Gambar 4.3
Daerah Penerimaan Uji t-Statistik Hipotesis 2

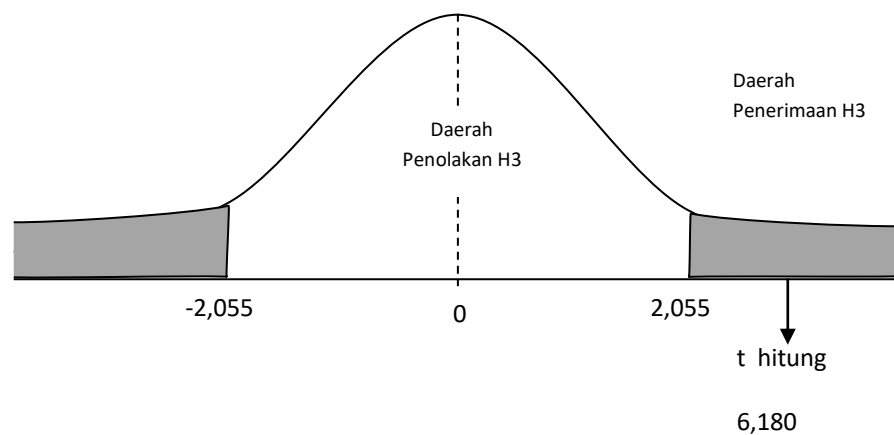
3). Pengujian hipotesis ketiga(H3)

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah

Ho :Tidak ada pengaruh penempatan karyawan (X3) terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga (Y)

H3 : Ada pengaruh penempatan karyawan (X3) terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga (Y)

Berdasarkan tabel 4.14 didapatkan hasil bahwa variabel penempatan karyawan (X3) memiliki nilai t hitung sebesar 6,180 yang lebih besar dari t tabel sebesar 2,055 ($6,180 > 2,055$) dan nilai signifikansi (p) sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05, yang berarti bahwa variabel penempatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga atau dapat dikatakan hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini diterima dan (Ho) ditolak.



Gambar 4.4
Daerah Penerimaan Uji t-Statistik Hipotesis

b. Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel bebas (rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan) terhadap variabel terikat (kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga) secara bersama-sama (simultan), pada tingkat signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan $df_1 = k-1$ ($4-1=3$), $df_2 = n-k$ ($30-4=26$) sehingga diketahui F tabel sebesar 2,97. Adapun hasil dari pengujian F statistik dengan pengolahan data menggunakan program SPSS dapat dilihat pada Tabel 4.10 dari lampiran 9 halaman 132 sebagai berikut :

Tabel 4.10
Hasil Uji Signifikansi Secara Simultan

ANOVA^a

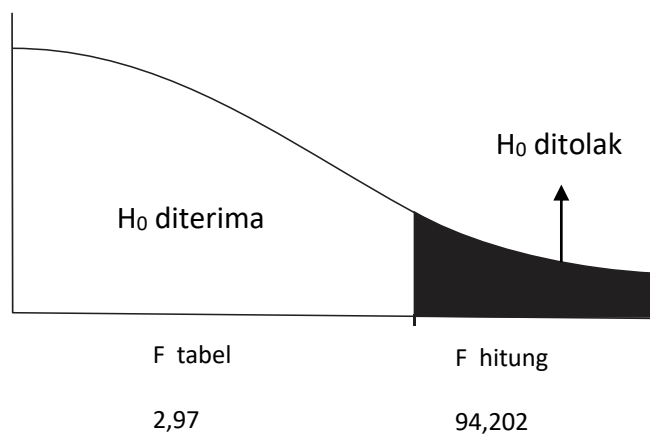
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	140.079	3	46.693	94.202	.000 ^b
	Residual	12.887	26	.496		
	Total	152.967	29			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Penempatan Karyawan, Seleksi, Rekrutmen

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.10, dapat dilihat bahwa nilai F statistik atau F hitung sebesar 94,202 yang lebih besar daripada F tabel yaitu sebesar 2,97 ($94,202 > 2,97$) dengan nilai signifikansi (p) 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat dikatakan bahwa rekrutmen (X1), seleksi (X2) dan penempatan karyawan (X3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga. Dengan demikian hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini diterima dan (H0) ditolak.



Gambar 4.5
Daerah Penerimaan Uji F-Statistik

5. Uji Koefisien Determinasi (Adj R²)

Koefisien determinasi (Adj R²) dipergunakan untuk mengetahui sampai seberapa besar prosentase variasi variabel bebas pada model dapat diterangkan oleh variabel terikat. Nilai koefisien determinasi (Adj R²) dapat dipakai untuk memprediksi seberapa besar kontribusi pengaruh variabel bebas (X1, X2, X3) terhadap variabel terikat (Y). Hasil dari pengolahan data menggunakan SPSS dapat dilihat pada Tabel 4.11 yang diperoleh dari lampiran 9 halaman 132 sebagai berikut :

Tabel 4.11
Hasil Uji Koefisien Determinasi (Adj R²)
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.957 ^a	.916	.906	.70404

a. Predictors: (Constant), Penempatan Karyawan, Seleksi, Rekrutmen

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat bahwa besarnya koefisien determinasi atau Adj R² sebesar 0,906 atau 90,6%, dapat diartikan bahwa 90,6% variasi variabel terikat yaitu variabel kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga pada model dapat dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan. Sedangkan sisanya (9,4%) dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel penelitian yang juga berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga (selain variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan).

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh rekrutmen terhadap kinerja *frontliner* di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga didapatkan hasil bahwa variabel rekrutmen (X1) memiliki nilai t hitung sebesar -2,911 yang lebih kecil dari t tabel yaitu sebesar -2,055 dan nilai signifikansi sebesar 0,007 yang kurang dari 0,05. Dengan nilai koefisien regresi -0,544 dan nilai korelasi 0,856. Hal ini berarti rekrutmen mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja *frontliner* di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga dan hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini dapat ditolak dan menerima (Ho). Hasil pada pengujian

hipotesis pertama ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Siti W. P. Noer,dkk pada tahun 2017 yang meneliti mengenai Pengaruh Perencanaa SDM, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja.

Menurut Kasmir (2016) rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Hal ini menunjukkan bahwa rekrutmen yang dilakukan berpengaruh negatif terhadap kinerja *frontliner* dimana proses rekrutmen yang dilakukan tidak dapat memprediksi potensi calon pekerja, dalam penelitian ini rekrutmen yang dilakukan dapat menurunkan kinerja karyawan nantinya, dikarenakan karyawan yang terlalu banyak akan menurunkan tingkat efektivitas dan efisiensi pekerja.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh seleksi terhadap kinerja *frontliner* di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga didapatkan hasil bahwa variabel seleksi (X2) memiliki nilai t hitung sebesar 3,392 yang lebih besar dari t tabel yaitu sebesar 2,055 dan nilai signifikansi sebesar 0,002 yang kurang dari 0,05. Dengan nilai koefisien regresi 0,527 dan nilai korelasi 0,890. Hal ini berarti seleksi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja *frontliner* di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga dan hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini dapat diterima dan menolak (Ho). Hasil pada pengujian hipotesis kedua ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Riko Randika pada tahun 2018 yang meneliti

mengenai Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (persero) Kanwil II Pekanbaru. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Kasmir (2016) seleksi adalah proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan.

Hal ini menunjukkan bahwa seleksi yang dilakukan mampu menghasilkan kinerja yang baik bagi calon karyawan, dimana proses seleksi dapat dilihat karyawan mana yang dan mampu menghasilkan kinerja secara maksimal bagi perusahaan dalam pekerjaan yang diberikan nantinya.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja *frontliner* di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga didapatkan hasil bahwa variabel penempatan karyawan (X3) memiliki nilai t hitung sebesar 6,180 yang lebih besar dari t tabel yaitu sebesar 2,055 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05. Dengan nilai koefisien regresi 0,873 dan nilai korelasi 0,937. Hal ini berarti penempatan karyawan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja *frontliner* di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga dan hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini dapat diterima dan menolak (Ho). Hasil dari pengujian hipotesis ketiga ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rigiska R Muntu pada tahun 2017 yang meneliti mengenai Pengaruh Seleksi Pelatihan dan Penempatan Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk Kantor Cabang Utama Manado. Menurut Badriah (2015) penempatan karyawan adalah kebijaksanaan terhadap sumber daya manusia untuk menentukan posisi dan jabatan seseorang.

Hal ini menunjukkan penempatan karyawan dapat dilakukan dengan sangat baik, dimana dalam proses penempatan karyawan sudah sesuai latar belakang pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan secara bersama-sama terhadap kinerja *frontliner* di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga dan hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini dapat diterima dan menolak (Ho) didapatkan hasil bahwa nilai F hitung sebesar 94,202 yang lebih besar dari F tabel yaitu 2,97 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05. Hal ini berarti rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga dimana rekrutmen merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan. Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam perusahaan. Aktifitas rekrutmen akan menyisihkan pelamar yang kurang tepat dan memfokuskannya kepada calon karyawan yang akan dipanggil kembali yang nantinya dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap pelamar sedemikian rupa sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik (Handoko, 2009). Oleh karena itu seleksi yang dilakukan setelah adanya rekrutmen merupakan proses pemilihan karyawan sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan dan mereka

dianggap mampu memperlihatkan unjuk kerja yang diharapkan oleh para pimpinan organisasi. Sehingga perusahaan mampu memperoleh karyawan yang sesuai dengan jabatan yang akan diisi (Hasibuan, 2008). Setelah itu penempatan karyawan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut sehingga nantinya dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan (Jackson, 2006). Hasil dari pengujian hipotesis keempat ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulasmi pada tahun 2017 yang meneliti mengenai Pengaruh Rekrutmen Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan PT Japfa Comfeed Padang Pariaman.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Rekrutmen mempunyai hubungan dengan kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga nilai koefisien korelasi sebesar 0,856 yang termasuk dalam kategori sangat kuat. Rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga yang ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,544, nilai t hitung sebesar -2,911 yang lebih kecil dari t tabel -2,055 dan nilai signifikansi sebesar 0,007 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05.

Artinya rekrutmen mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga. Dimana proses rekrutmen yang dilakukan tidak dapat memprediksi potensi calon pekerja, dalam penelitian ini rekrutmen yang dilakukan dapat menurunkan kinerja karyawan nantinya, dikarenakan karyawan yang terlalu banyak akan menurunkan tingkat efektivitas dan efisiensi pekerja.

2. Seleksi mempunyai hubungan dengan kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga nilai koefisien korelasi sebesar 0,890 yang termasuk dalam kategori sangat kuat. Seleksi berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga yang ditunjukkan

dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,527, nilai t hitung sebesar 3,392 yang lebih besar dari t tabel 2,055 dan nilai signifikansi sebesar 0,002 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05.

Artinya seleksi mempunyai pengaruh positif signifikan dengan kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga. Hal ini menunjukkan bahwa seleksi yang dilakukan mampu menghasilkan kinerja yang baik bagi calon karyawan, dimana proses seleksi dapat dilihat karyawan mana yang dan mampu menghasilkan kinerja secara maksimal bagi perusahaan dalam pekerjaan yang diberikan nantinya.

3. Penempatan karyawan mempunyai hubungan dengan kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga nilai koefisien korelasi sebesar 0,937 yang termasuk dalam kategori sangat kuat. Penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga yang ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,873, nilai t hitung sebesar 6,180 yang lebih besar dari t tabel 2,055 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05.

Artinya penempatan karyawan mempunyai pengaruh positif signifikan dengan kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga. Hal ini menunjukkan penempatan karyawan dapat dilakukan dengan sangat baik, dimana dalam proses penempatan karyawan sudah sesuai latar belakang pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki karyawan.

4. Rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga. Dengan nilai F hitung sebesar 94,202 yang lebih besar dari F tabel 2,97 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05.
5. Nilai koefisien determinasi atau *adjusted R square* (R^2) adalah sebesar 0.906, yang berarti 90,6% kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga dapat dijelaskan oleh variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan.

B. Saran

1. Bagi Perusahaan

Dalam rangka meningkatkan kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga maka perusahaan harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1.1 Sebaiknya dilakukan evaluasi untuk proses perekrutan karena efektivitas perekrutan tidak hanya diukur dari produktifitas perusahaan yang meningkat, namun juga dari segi kebutuhan waktu, dan biaya yang dikeluarkan oleh Bank BNI Kantor Cabang Salatiga dimana perekrutan harus dilakukan secara obyektif sehingga perusahaan benar-benar mendapatkan calon karyawan yang mempunyai potensi sesuai ketrampilan dan keahlian yang dimiliki.

1.2 Proses seleksi *frontliner* sebaiknya tidak hanya ditujukan untuk para calon karyawan, dapat pula dikhususkan untuk para

karyawan yang sudah bekerja di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga, karena dari proses seleksi dapat dilihat potensi masing-masing karyawan.

1.3 Penempatan karyawan pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga sebaiknya dilakukan dengan cara promosi atau mutasi karena membuka peluang untuk mendapatkan karyawan yang mempunyai potensial di bidang tersebut.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hendaknya perlu melakukan penelitian yang lebih spesifik dan mendalam menggunakan variabel-variabel selain variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan yang mungkin dapat mempengaruhi kinerja *frontliner*, hal ini dimaksudkan untuk menguji seberapa besar pengaruh variabel-variabel terhadap kinerja *frontliner*.

3. Bagi Pembaca

Disarankan untuk mempelajari lebih jauh mengenai manajemen sumber daya manusia maupun variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja *frontliner*.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, P.S. & Usman, H. 2011. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Badriyah, M. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 1. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bedjo Siswanto, Sastrohadiwiryono. 2012. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. *Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Deden Sutisna, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Bandung : BP USB.
- Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta :Kencana Prenada Media Group, 2009.
- Gaol, L. Jimmy. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit UNDIP.
- Gorda. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar : Widya Kriya Gematama.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI. Vol1. No1. Hal: 63-74.
- Handoko, T. Hani. 2009, *Manajemen*, Cetakan Duapuluh, Yogyakarta : Penerbit BPEE.
- Hartatik, Indah Puji. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Yogyakarta: Laksana.
- Hasibuan S.P Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. Drs. H. 2008. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Henry, Simammora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- L. Mathis, Robert & H. Jackson, John. 2014. *Human Resource Management (edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Cetakan Kesepuluh. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S.Tb. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mardianto. 2014. *Management Recritmen*. Jakarta: Pinasthika Publisher.
- Marwansyah, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R.L. and J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert L. Dan John H Jackson. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa Jimmy Sadeli, dkk. Jakarta: Rajagrafindo.
- Moekijat. 2012. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung: CV Pioner Jaya.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource Management*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Muaja, Karina Octavia. 2017. *Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado*. Jurnal EMBA Vol. 5, No. 2.
- Nawawi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Notoatmodjo, S. 2003. *Pendidikan dan Perilaku*. Jakarta : Rineka Cipta.

- Nugroho, Muhammad Aji. 2012. *“Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan” (Studi pada PT. Angkasa Pura I Persero Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar)*. Skripsi Sarjana Ekonomi Program Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar).
- Nurjaman, Kadar. 2014. *Manajemen Personalialia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit LepKhair.
- Priansa, D. J. 2016. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta
- Randal S. Schuler dan Susan E. Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku Satu, Edisi Indonesia. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Randika, Riko. 2018. *“Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil II Pekanbaru*. Skripsi Sarjana Ekonomi Program Manajemen Fakultas Ekonomi STIE YKPN.
- Rigska R. Muntu 2017. *Pengaruh Seleksi, Pelatihan Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado*. Jurnal EMBA Vol. 5, No. 3.
- Riniwati, Harsuko. 2014. *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang: UB Press.
Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.
- Sadili, samsudin. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. 2014. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Simbolon, D. Vivi. 2018. *Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah Medan*. Jurnal FEB Universitas Medan Area Medan.
- Sinambela, Litjan Poltak, dkk. 2014. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Stephen, Robbins P dan Coulter, Mary. 2017. *Human Resources Management*, Edisi 16, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.

- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Cetakan ke-24. Bandung : Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Suwatno, dan Tjutju Yuniarsih. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam organisasi publik dan Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- S W P Noer, I Trang, Y Uhing. 2017. *Pengaruh perencanaan SDM, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo*. Jurnal FEB Universitas Sam Ratulangi Manado.
- T. Sekeon, Y. Uhing. 2019. *Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Mando*. Jurnal FEB Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Veithzal Rivai, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung: Rajagrafindo Persada.
- Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sulita. Bandung.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*; Edisi Ketiga. Jakarta:PT. Raja Grafindo Prasada.
- Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Yulasmai. 2016. *Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan*. Fakultas Ekonomi Universitas Putra Indonesia YPTK Padang Vol 23.

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH REKRUTMEN SELEKSI DAN PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA FRONTLINER PADA BANK BNI KANTOR CABANG SALATIGA



Oleh :

SAELA MEIYER
NIM : 16.51.0074

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTRE SUDIRMAN –
GUPPI
(UNDARIS)
2020**

..

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr Karyawan *Frontliner*
di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga

Dengan Hormat,

Sebelumnya perkenalkanlah saya sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas DARUL ULUM ISLAMIC CENTRE SUDIRMAN – GUPPI (UNDARIS) Ungaran yang akan mengadakan penelitian dalam rangka penyusunan Skripsi dengan judul “PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA *FRONTLINER* PADA BANK BNI KANTOR CABANG SALATIGA”

Guna keperluan penelitian tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara berkenan meluangkan waktu untuk mengisi/ menjawab kuesioner (daftar pertanyaan) yang kami ajukan.

Jawaban Bapak/ Ibu/ Saudara akan kami jamin kerahasiaannya, oleh karena itu jawaban yang terbaik adalah jawaban yang benar-benar menggambarkan kondisi keadaan yang sebenarnya. Oleh karena itu tidak perlu untuk mencantumkan namanya dalam kuesioner ini.

Demikian, atas kesediaan dan kerjasama dari Bapak/ Ibu/ Saudara dalam membantu kelancaran penelitian ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Saela Meiyer

Nim. 16.51.0074

..

A. IDENTITAS RESPONDEN

Bapak/Ibu/Saudara diminta menjawab pertanyaan di bawah ini dengan melingkari jawaban yang disediakan dan memberi tanda ceklis (√) pada kolom pernyataan.

1. Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita

2. Pendidikan Terakhir : a. SLTA d. S-2
b. Diploma/ Akademi e. S-3
c. S-1

3. Umur : tahun

4. Lama bekerja : a. Kurang dari 5 tahun
b. 5 - 10 tahun
c. Lebih dari 10 tahun

B. PERTANYAAN PENELITIAN

Beri jawaban atas pertanyaan berikut ini sesuai dengan pendapat anda dengan cara memberi tanda centang (√) pada kolom yang tersedia.

Keterangan :

SS : **Sangat Setuju** mendapat skor/nilai 5

S : **Setuju** mendapat skor/nilai 4

KS : **Kurang Setuju** mendapat skor/nilai 3

TS : **Tidak Setuju** mendapat skor/nilai 2

STS : **Sangat Tidak Setuju** mendapat skor/nilai 1

..

1. Rekrutmen (X₁)

No	Pertanyaan	Skor Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Setujukah anda bahwa dasar perekrutan karyawan dilaksanakan bertujuan untuk mengisi jabatan yang kosong.					
2	Setujukah anda bahwa proses rekrutmen pada Bank BNI KC. Salatiga telah sesuai dengan job description.					
3	Setujukah anda bahwa sumber perekrutan pegawai berpengaruh terhadap perolehan karyawan yang berkualitas.					
4	Setujukah anda bahwa proses rekrutmen sudah dilaksanakan sesuai dengan metode perekrutan pegawai dan kebijakan Bank BNI KC. Salatiga					
5	Setujukah anda bahwa metode rekrutmen telah dilakukan secara efektif dan efisien.					

2. Seleksi (X₂)

No	Pertanyaan	Skor Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Setujukah anda bahwa pelamar harus melakukan tes wawancara pendahuluan (initial interview).					
2	Setujukah anda bahwa pelamar harus melaksanakan tes seleksi untuk menjadi pegawai di Bank BNI Salatiga.					
3	Setujukah anda bahwa pelamar harus melakukan tes seleksi berupa <i>psikotest</i> .					
4	Setujukah anda bahwa pelamar harus melakukan pemeriksaan fisik (<i>medical chek up</i>).					
5	Setujukah anda bahwa pelamar harus melakukan wawancara dengan penyelia (<i>interview user</i>) pada tahap akhir seleksi.					

3. Penempatan Karyawan (X₃)

No	Pertanyaan	Skor Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Setujukah anda bahwa pelamar harus memiliki pengetahuan dan ketrampilan tentang pekerjaan yang diberikan oleh Bank BNI KC. Salatiga.					
2	Setujukah anda bahwa penempatan karyawan diperusahaan sudah disesuaikan dengan pengetahuan yang dimiliki.					
3	Setujukah anda bahwa pengalaman yang diperoleh selama masa kerja sebelumnya, sangat mendukung proses penempatan karyawan.					
4	Setujukah anda bahwa penempatan karyawan diperusahaan sudah disesuaikan dengan keterampilan masing-masing.					
5	Setujukah anda bahwa kemampuan dan keterampilan kerja sangat menentukan posisi ada di dalam perusahaan.					

4. Kinerja (Y)

No	Pertanyaan	Skor Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Setujukah anda bahwa kualitas kerja karyawan <i>frontliner</i> sudah sesuai dengan pembagian tugas yang telah ditetapkan Bank BNI Salatiga.					
2	Setujukah anda bahwakaryawan <i>frontliner</i> memiliki kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan yang dibebankan Bank BNI Salatiga.					
3	Setujukah anda bahwa karyawan <i>frontliner</i> dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan Bank BNI Salatiga.					
4	Setujukah anda bahwa karyawan <i>frontliner</i> menyelesaikan tugas yang diberikan secara efektif.					
5	Setujukah anda bahwa karyawan <i>frontliner</i> mempunyai sikap mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan secara disiplin					

LAMPIRAN 2

NO	JENIS KELAMIN	PENDIDIKAN	UMUR	LAMA BEKERJA
1	Pria	S1	26	< 5 thn
2	Wanita	S1	27	< 5 thn
3	Wanita	S1	25	< 5 thn
4	Wanita	S1	26	< 5 thn
5	Wanita	S1	34	5 - 10 thn
6	Wanita	S1	46	> 10 thn
7	Wanita	Diploma/Akademi	38	5 - 10 thn
8	Wanita	S1	31	5 - 10 thn
9	Pria	S1	30	< 5 thn
10	Wanita	S1	24	< 5 thn
11	Wanita	Diploma/Akademi	25	< 5 thn
12	Wanita	S1	34	5 - 10 thn
13	Wanita	S1	25	< 5 thn
14	Wanita	S1	44	> 10 thn
15	Wanita	S1	24	< 5 thn
16	Wanita	S1	24	< 5 thn
17	Pria	S1	27	5 - 10 thn
18	Wanita	S1	26	< 5 thn
19	Wanita	SLTA	24	< 5 thn
20	Wanita	S1	23	< 5 thn
21	Wanita	S1	28	5 - 10 thn
22	Wanita	S1	25	< 5 thn
23	Wanita	SLTA	22	< 5 thn
24	Wanita	S1	32	5 - 10 thn
25	Wanita	S1	25	< 5 thn
26	Wanita	S1	28	< 5 thn
27	Pria	S1	27	< 5 thn
28	Wanita	Diploma/Akademi	25	< 5 thn
29	Wanita	S1	25	< 5 thn
30	Wanita	S1	26	5 - 10 thn

LAMPIRAN 3

DATA VALIDITAS DAN REALIBILITAS

NO	JENIS KELAMIN	PENDIDIKAN	UMUR	LAMA BEKERJA	REKRUTMEN					Total	SELEKSI					Total	PENEMPATAN KARYAWAN					Total	KINERJA					TOTAL
					X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5				
1	Pria	S1	27	< 5 thn	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	3	3	2	2	3	13	3	3	2	2	3	13
2	Pria	S1	27	< 5 thn	5	3	3	3	5	19	3	3	5	3	3	17	3	3	3	3	5	17	3	3	2	3	4	15
3	Pria	S1	26	< 5 thn	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
4	Wanita	S1	26	< 5 thn	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	3	2	2	2	11	2	3	2	2	3	12
5	Wanita	S1	40	5 - 10 thn	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4	16

LAMPIRAN 3

DATA HASIL PENELITIAN

NO	REKRUTMEN					Total	SELEKSI					Total	PENEMPATAN KARYAWAN					Total	KINERJA				
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
1	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	15	2	2	3	3	4	14	2	2	3	3	2
2	3	3	3	3	5	17	3	3	5	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	3	17	3	3	4	4	4
5	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3
6	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	3	2	2	2	11	2	3	2	2	3
7	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4
8	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3
9	2	3	3	3	3	14	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	2	13	2	3	3	3	3
10	3	4	3	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4
12	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	3	17	3	3	4	4	3
13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3
14	3	3	3	3	5	17	3	3	5	3	3	17	3	4	3	3	3	16	3	4	3	3	3
15	2	3	3	3	3	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3
16	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	3	17	3	3	4	4	4
17	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	15	4	3	3	3	4	17	4	3	3	3	3
18	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	3	2	2	2	11	2	3	2	2	3
19	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	3	17	3	3	4	4	4
20	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	3	3	2	2	3	13	3	3	2	2	3
21	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3
22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4
23	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	3	2	2	2	11	2	3	2	2	3
24	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4
25	3	3	3	3	4	16	3	3	4	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3
26	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	5	17	3	3	3	5	3	17	3	3	5	3	3
27	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	2
28	5	3	3	3	5	19	3	3	5	3	3	17	3	3	3	3	5	17	3	3	2	3	4
29	3	3	5	5	3	19	3	5	3	5	5	21	3	3	5	5	3	19	3	5	3	3	4
30	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4

LAMPIRAN : 4

HASIL DESKRIPSI RESPONDEN

Statistics

		JENIS KELAMIN RESPONDEN	PENDIDIKAN RESPONDEN	UMUR RESPONDEN	MASA KERJA RESPONDEN
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

Jenis Kelamin Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	4	13.3	13.3	13.3
	Wanita	26	86.7	86.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

Pendidikan Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma/	3	10.0	10.0	10.0
	S1	25	83.3	83.3	93.3
	SLTA	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Umur Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	1	3.3	3.3	3.3
	23	1	3.3	3.3	6.7
	24	4	13.3	13.3	20.0
	25	7	23.3	23.3	43.3
	26	4	13.3	13.3	56.7
	27	3	10.0	10.0	66.7
	28	2	6.7	6.7	73.3
	30	1	3.3	3.3	76.7
	31	1	3.3	3.3	80.0
	32	1	3.3	3.3	83.3
	34	2	6.7	6.7	90.0
	38	1	3.3	3.3	93.3
	44	1	3.3	3.3	96.7
	46	1	3.3	3.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

Lama Bekerja Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 thn	20	66.7	66.7	66.7
	> 10 thn	2	6.7	6.7	73.3
	5 - 10 t	8	26.7	26.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

LAMPIRAN 5

HASIL UJI VALIDITAS

1. VARIABEL REKRUTMEN (X1)

Correlations

		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	REKRUITMEN
X1_1	Pearson Correlation	1	.629	.629	.629	.942*	.872
	Sig. (2-tailed)		.256	.256	.256	.017	.054
	N	5	5	5	5	5	5
X1_2	Pearson Correlation	.629	1	1.000**	1.000**	.733	.924*
	Sig. (2-tailed)	.256		.000	.000	.159	.025
	N	5	5	5	5	5	5
X1_3	Pearson Correlation	.629	1.000**	1	1.000**	.733	.924*
	Sig. (2-tailed)	.256	.000		.000	.159	.025
	N	5	5	5	5	5	5
X1_4	Pearson Correlation	.629	1.000**	1.000**	1	.733	.924*
	Sig. (2-tailed)	.256	.000	.000		.159	.025
	N	5	5	5	5	5	5
X1_5	Pearson Correlation	.942*	.733	.733	.733	1	.932*
	Sig. (2-tailed)	.017	.159	.159	.159		.021
	N	5	5	5	5	5	5
REKRUITMEN	Pearson Correlation	.872	.924*	.924*	.924*	.932*	1
	Sig. (2-tailed)	.054	.025	.025	.025	.021	
	N	5	5	5	5	5	5

Keterangan :

Standar validitas (r tabel) : 0,374

Semua item pertanyaan X1 valid

2. VARIABEL SELEKSI (X2)

		Correlations					
		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	SELEKSI
X2_1	Pearson Correlation	1	1.000**	.733	1.000**	1.000**	.979**
	Sig. (2-tailed)		.000	.159	.000	.000	.004
	N	5	5	5	5	5	5
X2_2	Pearson Correlation	1.000**	1	.733	1.000**	1.000**	.979**
	Sig. (2-tailed)	.000		.159	.000	.000	.004
	N	5	5	5	5	5	5
X2_3	Pearson Correlation	.733	.733	1	.733	.733	.855
	Sig. (2-tailed)	.159	.159		.159	.159	.065
	N	5	5	5	5	5	5
X2_4	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	.733	1	1.000**	.979**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.159		.000	.004
	N	5	5	5	5	5	5
X2_5	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	.733	1.000**	1	.979**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.159	.000		.004
	N	5	5	5	5	5	5
SELEKSI	Pearson Correlation	.979**	.979**	.855	.979**	.979**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.004	.065	.004	.004	
	N	5	5	5	5	5	5

Keterangan :

Standar validitas (r tabel) : 0,361

Semua item pertanyaan X2 valid

3. VARIABEL PENEMPATAN KARYAWAN (X3)

		Correlations					PENEMPATAN_
		X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	KARYAWAN
X3_1	Pearson Correlation	1	.791	.845	.845	.620	.911**
	Sig. (2-tailed)		.111	.071	.071	.264	.031
	N	5	5	5	5	5	5
X3_2	Pearson Correlation	.791	1	.802	.802	.294	.768
	Sig. (2-tailed)	.111		.103	.103	.631	.129
	N	5	5	5	5	5	5
X3_3	Pearson Correlation	.845	.802	1	1.000**	.629	.958*
	Sig. (2-tailed)	.071	.103		.000	.256	.010
	N	5	5	5	5	5	5
X3_4	Pearson Correlation	.845	.802	1.000**	1	.629	.958*
	Sig. (2-tailed)	.071	.103	.000		.256	.010
	N	5	5	5	5	5	5
X3_5	Pearson Correlation	.620	.294	.629	.629	1	.791
	Sig. (2-tailed)	.264	.631	.256	.256		.111
	N	5	5	5	5	5	5
PNMPTAN KRYWAN	Pearson Correlation	.911*	.768	.958*	.958*	.791	1
	Sig. (2-tailed)	.031	.129	.010	.010	.111	
	N	5	5	5	5	5	5

Keterangan :

Standar validitas (r tabel) : 0,374

Semua item pertanyaan X3 valid

4. VARIABEL KINERJA *FRONTLINER* BANK BNI KC SALATIGA (Y)

		Correlations					
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	KINERJA
Y1	Pearson Correlation	1	.791	.791	.845	.645	.908 [*]
	Sig. (2-tailed)		.111	.111	.071	.239	.033
	N	5	5	5	5	5	5
Y2	Pearson Correlation	.791	1	.875	.802	.408	.862
	Sig. (2-tailed)	.111		.052	.103	.495	.061
	N	5	5	5	5	5	5
Y3	Pearson Correlation	.791	.875	1	.869	.612	.933 [*]
	Sig. (2-tailed)	.111	.052		.056	.272	.020
	N	5	5	5	5	5	5
Y4	Pearson Correlation	.845	.802	.869	1	.873	.979 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.071	.103	.056		.053	.004
	N	5	5	5	5	5	5
Y5	Pearson Correlation	.645	.408	.612	.873	1	.791
	Sig. (2-tailed)	.239	.495	.272	.053		.111
	N	5	5	5	5	5	5
KINERJA	Pearson Correlation	.908 [*]	.862	.933 [*]	.979 ^{**}	.791	1
	Sig. (2-tailed)	.033	.061	.020	.004	.111	
	N	5	5	5	5	5	5

Keterangan :

Standar validitas (r tabel) : 0,374

Semua item pertanyaan Y valid

HASIL UJI RELIABILITAS

1. REKRUTMEN (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	5	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.939	5

Keterangan :

Standar Reliabilitas : 0,70

X1 reliabel

2. SELEKSI (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	5	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	5

Keterangan :

Standar Reliabilitas : 0,70

X2 reliabel

3. PENEMPATAN KARYAWAN (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	5

Keterangan :

Standar Reliabilitas : 0,70

X3 reliabel

4. KINERJA (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	5

Keterangan :

Standar Reliabilitas : 0,70

Y reliabel

LAMPIRAN : 6

HASIL UJI KORELASI SEDERHANA

Correlations

		Rekrutmen	Kinerja
Rekrutmen	Pearson Correlation	1	.856**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
Kinerja	Pearson Correlation	.856**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Seleksi	Kinerja
Seleksi	Pearson Correlation	1	.890**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
Kinerja	Pearson Correlation	.890**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Penempatan_Karyawan	Kinerja
Penempatan_Karyawan	Pearson Correlation	1	.937**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
Kinerja	Pearson Correlation	.937**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN : 7

HASIL UJI KORELASI BERGANDA

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Penempatan_Karyawan, Seleksi, Rekrutmen ^b		Enter

- a. Dependent Variable: Kinerja
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.957 ^a	.916	.906	.70404

- a. Predictors: (Constant), Penempatan_Karyawan, Seleksi, Rekrutmen

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	140.079	3	46.693	94.202	.000 ^b
	Residual	12.887	26	.496		
	Total	152.967	29			

- a. Dependent Variable: Kinerja
 b. Predictors: (Constant), Penempatan_Karyawan, Seleksi, Rekrutmen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.279	.885		2.575	.016
	Rekrutmen	-.544	.187	-.700	-2.911	.007
	Seleksi	.527	.155	.735	3.392	.002
	Penempatan_Karyawan	.873	.141	.918	6.180	.000

- a. Dependent Variabel : Kinerja

LAMPIRAN : 8

1. HASIL UJI REGRESI SEDERHANA (X1)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Rekrutmen ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.856 ^a	.733	.723	1.20870

a. Predictors: (Constant), Rekrutmen

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	112.060	1	112.060	76.703	.000 ^b
	Residual	40.907	28	1.461		
	Total	152.967	29			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Rekrutmen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.083	1.225		4.151	.000
	Rekrutmen	.665	.076	.856	8.758	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

2. HASIL UJI REGRESI SEDERHANA (X2)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Seleksi ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.890 ^a	.792	.785	1.06613

a. Predictors: (Constant), Seleksi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	121.141	1	121.141	106.579	.000 ^b
	Residual	31.826	28	1.137		
	Total	152.967	29			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Seleksi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.432	1.007		5.393	.000
	Seleksi	.638	.062	.890	10.324	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

3. HASIL UJI REGRESI SEDERHANA (X3)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Penempatan_Karyawan ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.937 ^a	.878	.874	.81632

a. Predictors: (Constant), Penempatan_Karyawan

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Penempatan_Karyawan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	134.308	1	134.308	201.550	.000 ^b
	Residual	18.659	28	.666		
	Total	152.967	29			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Penempatan_Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	1.805		
	Penempatan_Karyawan	.890	.063	.937	14.197	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

LAMPIRAN : 9

HASIL UJI REGRESI BERGANDA :

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Penempatan_Karyawan, Seleksi, Rekrutmen ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.957 ^a	.916	.906	.70404

a. Predictors: (Constant), Penempatan_Karyawan, Seleksi, Rekrutmen

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	140.079	3	46.693	94.202	.000 ^b
	Residual	12.887	26	.496		
	Total	152.967	29			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Penempatan_Karyawan, Seleksi, Rekrutmen

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.279	.885		2.575	.016
Rekrutmen	-.544	.187	-.700	-2.911	.007
Seleksi	.527	.155	.735	3.392	.002
Penempatan_Karyawan	.873	.141	.918	6.180	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

LAMPIRAN : 10

Tabel Nilai r Product Moment

N	Taraf Signif		N	Taraf Signif		N	Taraf Signif	
	5%	10%		5%	10%		5%	10%
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,367	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,329	0,424	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	300	0,113	0,148
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			

Sumber : Sugiyono, 1999

LAMPIRAN : 11

Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 40)

Pr Df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.3088 4
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

Pr Df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Titik Persentase Distribusi t (df = 81 – 120)

Pr Df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

Titik Persentase Distribusi t (df = 121 – 160)

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
121	0.67652	1.28859	1.65754	1.97976	2.35756	2.61707	3.15895
122	0.67651	1.28853	1.65744	1.97960	2.35730	2.61673	3.15838
123	0.67649	1.28847	1.65734	1.97944	2.35705	2.61639	3.15781
124	0.67647	1.28842	1.65723	1.97928	2.35680	2.61606	3.15726
125	0.67646	1.28836	1.65714	1.97912	2.35655	2.61573	3.15671
126	0.67644	1.28831	1.65704	1.97897	2.35631	2.61541	3.15617
127	0.67643	1.28825	1.65694	1.97882	2.35607	2.61510	3.15565
128	0.67641	1.28820	1.65685	1.97867	2.35583	2.61478	3.15512
129	0.67640	1.28815	1.65675	1.97852	2.35560	2.61448	3.15461
130	0.67638	1.28810	1.65666	1.97838	2.35537	2.61418	3.15411
131	0.67637	1.28805	1.65657	1.97824	2.35515	2.61388	3.15361
132	0.67635	1.28800	1.65648	1.97810	2.35493	2.61359	3.15312
133	0.67634	1.28795	1.65639	1.97796	2.35471	2.61330	3.15264
134	0.67633	1.28790	1.65630	1.97783	2.35450	2.61302	3.15217
135	0.67631	1.28785	1.65622	1.97769	2.35429	2.61274	3.15170
136	0.67630	1.28781	1.65613	1.97756	2.35408	2.61246	3.15124
137	0.67628	1.28776	1.65605	1.97743	2.35387	2.61219	3.15079
138	0.67627	1.28772	1.65597	1.97730	2.35367	2.61193	3.15034
139	0.67626	1.28767	1.65589	1.97718	2.35347	2.61166	3.14990
140	0.67625	1.28763	1.65581	1.97705	2.35328	2.61140	3.14947
141	0.67623	1.28758	1.65573	1.97693	2.35309	2.61115	3.14904
142	0.67622	1.28754	1.65566	1.97681	2.35289	2.61090	3.14862
143	0.67621	1.28750	1.65558	1.97669	2.35271	2.61065	3.14820
144	0.67620	1.28746	1.65550	1.97658	2.35252	2.61040	3.14779
145	0.67619	1.28742	1.65543	1.97646	2.35234	2.61016	3.14739
146	0.67617	1.28738	1.65536	1.97635	2.35216	2.60992	3.14699
147	0.67616	1.28734	1.65529	1.97623	2.35198	2.60969	3.14660
148	0.67615	1.28730	1.65521	1.97612	2.35181	2.60946	3.14621
149	0.67614	1.28726	1.65514	1.97601	2.35163	2.60923	3.14583
150	0.67613	1.28722	1.65508	1.97591	2.35146	2.60900	3.14545
151	0.67612	1.28718	1.65501	1.97580	2.35130	2.60878	3.14508
152	0.67611	1.28715	1.65494	1.97569	2.35113	2.60856	3.14471
153	0.67610	1.28711	1.65487	1.97559	2.35097	2.60834	3.14435
154	0.67609	1.28707	1.65481	1.97549	2.35081	2.60813	3.14400
155	0.67608	1.28704	1.65474	1.97539	2.35065	2.60792	3.14364
156	0.67607	1.28700	1.65468	1.97529	2.35049	2.60771	3.14330
157	0.67606	1.28697	1.65462	1.97519	2.35033	2.60751	3.14295
158	0.67605	1.28693	1.65455	1.97509	2.35018	2.60730	3.14261
159	0.67604	1.28690	1.65449	1.97500	2.35003	2.60710	3.14228
160	0.67603	1.28687	1.65443	1.97490	2.34988	2.60691	3.14195

Titik Persentase Distribusi t (df = 161 – 200)

Pr Df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
161	0.67602	1.28683	1.65437	1.97481	2.34973	2.60671	3.14162
162	0.67601	1.28680	1.65431	1.97472	2.34959	2.60652	3.14130
163	0.67600	1.28677	1.65426	1.97462	2.34944	2.60633	3.14098
164	0.67599	1.28673	1.65420	1.97453	2.34930	2.60614	3.14067
165	0.67598	1.28670	1.65414	1.97445	2.34916	2.60595	3.14036
166	0.67597	1.28667	1.65408	1.97436	2.34902	2.60577	3.14005
167	0.67596	1.28664	1.65403	1.97427	2.34888	2.60559	3.13975
168	0.67595	1.28661	1.65397	1.97419	2.34875	2.60541	3.13945
169	0.67594	1.28658	1.65392	1.97410	2.34862	2.60523	3.13915
170	0.67594	1.28655	1.65387	1.97402	2.34848	2.60506	3.13886
171	0.67593	1.28652	1.65381	1.97393	2.34835	2.60489	3.13857
172	0.67592	1.28649	1.65376	1.97385	2.34822	2.60471	3.13829
173	0.67591	1.28646	1.65371	1.97377	2.34810	2.60455	3.13801
174	0.67590	1.28644	1.65366	1.97369	2.34797	2.60438	3.13773
175	0.67589	1.28641	1.65361	1.97361	2.34784	2.60421	3.13745
176	0.67589	1.28638	1.65356	1.97353	2.34772	2.60405	3.13718
177	0.67588	1.28635	1.65351	1.97346	2.34760	2.60389	3.13691
178	0.67587	1.28633	1.65346	1.97338	2.34748	2.60373	3.13665
179	0.67586	1.28630	1.65341	1.97331	2.34736	2.60357	3.13638
180	0.67586	1.28627	1.65336	1.97323	2.34724	2.60342	3.13612
181	0.67585	1.28625	1.65332	1.97316	2.34713	2.60326	3.13587
182	0.67584	1.28622	1.65327	1.97308	2.34701	2.60311	3.13561
183	0.67583	1.28619	1.65322	1.97301	2.34690	2.60296	3.13536
184	0.67583	1.28617	1.65318	1.97294	2.34678	2.60281	3.13511
185	0.67582	1.28614	1.65313	1.97287	2.34667	2.60267	3.13487
186	0.67581	1.28612	1.65309	1.97280	2.34656	2.60252	3.13463
187	0.67580	1.28610	1.65304	1.97273	2.34645	2.60238	3.13438
188	0.67580	1.28607	1.65300	1.97266	2.34635	2.60223	3.13415
189	0.67579	1.28605	1.65296	1.97260	2.34624	2.60209	3.13391
190	0.67578	1.28602	1.65291	1.97253	2.34613	2.60195	3.13368
191	0.67578	1.28600	1.65287	1.97246	2.34603	2.60181	3.13345
192	0.67577	1.28598	1.65283	1.97240	2.34593	2.60168	3.13322
193	0.67576	1.28595	1.65279	1.97233	2.34582	2.60154	3.13299
194	0.67576	1.28593	1.65275	1.97227	2.34572	2.60141	3.13277
195	0.67575	1.28591	1.65271	1.97220	2.34562	2.60128	3.13255
196	0.67574	1.28589	1.65267	1.97214	2.34552	2.60115	3.13233
197	0.67574	1.28586	1.65263	1.97208	2.34543	2.60102	3.13212
198	0.67573	1.28584	1.65259	1.97202	2.34533	2.60089	3.13190
199	0.67572	1.28582	1.65255	1.97196	2.34523	2.60076	3.13169
200	0.67572	1.28580	1.65251	1.97190	2.34514	2.60063	3.13148

Sumber : Sugiyono, 1999

F-distribution (Upper tail probability = 0.05) Numerator df = 1 to 10

df2\df1	1	2	3	4	5	6	7	8	10
1	161.448	199.500	215.707	224.583	230.162	233.986	236.768	238.883	241.882
2	18.513	19.000	19.164	19.247	19.296	19.330	19.353	19.371	19.396
3	10.128	9.552	9.277	9.117	9.013	8.941	8.887	8.845	8.786
4	7.709	6.944	6.591	6.388	6.256	6.163	6.094	6.041	5.964
5	6.608	5.786	5.409	5.192	5.050	4.950	4.876	4.818	4.735
6	5.987	5.143	4.757	4.534	4.387	4.284	4.207	4.147	4.060
7	5.591	4.737	4.347	4.120	3.972	3.866	3.787	3.726	3.637
8	5.318	4.459	4.066	3.838	3.687	3.581	3.500	3.438	3.347
9	5.117	4.256	3.863	3.633	3.482	3.374	3.293	3.230	3.137
10	4.965	4.103	3.708	3.478	3.326	3.217	3.135	3.072	2.978
11	4.844	3.982	3.587	3.357	3.204	3.095	3.012	2.948	2.854
12	4.747	3.885	3.490	3.259	3.106	2.996	2.913	2.849	2.753
13	4.667	3.806	3.411	3.179	3.025	2.915	2.832	2.767	2.671
14	4.600	3.739	3.344	3.112	2.958	2.848	2.764	2.699	2.602
15	4.543	3.682	3.287	3.056	2.901	2.790	2.707	2.641	2.544
16	4.494	3.634	3.239	3.007	2.852	2.741	2.657	2.591	2.494
17	4.451	3.592	3.197	2.965	2.810	2.699	2.614	2.548	2.450
18	4.414	3.555	3.160	2.928	2.773	2.661	2.577	2.510	2.412
19	4.381	3.522	3.127	2.895	2.740	2.628	2.544	2.477	2.378
20	4.351	3.493	3.098	2.866	2.711	2.599	2.514	2.447	2.348
21	4.325	3.467	3.072	2.840	2.685	2.573	2.488	2.420	2.321
22	4.301	3.443	3.049	2.817	2.661	2.549	2.464	2.397	2.297
23	4.279	3.422	3.028	2.796	2.640	2.528	2.442	2.375	2.275
24	4.260	3.403	3.009	2.776	2.621	2.508	2.423	2.355	2.255
25	4.242	3.385	2.991	2.759	2.603	2.490	2.405	2.337	2.236
26	4.225	3.369	2.975	2.743	2.587	2.474	2.388	2.321	2.220
27	4.210	3.354	2.960	2.728	2.572	2.459	2.373	2.305	2.204
28	4.196	3.340	2.947	2.714	2.558	2.445	2.359	2.291	2.190
29	4.183	3.328	2.934	2.701	2.545	2.432	2.346	2.278	2.177
30	4.171	3.316	2.922	2.690	2.534	2.421	2.334	2.266	2.165
35	4.121	3.267	2.874	2.641	2.485	2.372	2.285	2.217	2.114
40	4.085	3.232	2.839	2.606	2.449	2.336	2.249	2.180	2.077
45	4.057	3.204	2.812	2.579	2.422	2.308	2.221	2.152	2.049
50	4.034	3.183	2.790	2.557	2.400	2.286	2.199	2.130	2.026
55	4.016	3.165	2.773	2.540	2.383	2.269	2.181	2.112	2.008
60	4.001	3.150	2.758	2.525	2.368	2.254	2.167	2.097	1.993
70	3.978	3.128	2.736	2.503	2.346	2.231	2.143	2.074	1.969
80	3.960	3.111	2.719	2.486	2.329	2.214	2.126	2.056	1.951
90	3.947	3.098	2.706	2.473	2.316	2.201	2.113	2.043	1.938
100	3.936	3.087	2.696	2.463	2.305	2.191	2.103	2.032	1.927
110	3.927	3.079	2.687	2.454	2.297	2.182	2.094	2.024	1.918
120	3.920	3.072	2.680	2.447	2.290	2.175	2.087	2.016	1.910
130	3.914	3.066	2.674	2.441	2.284	2.169	2.081	2.010	1.904
140	3.909	3.061	2.669	2.436	2.279	2.164	2.076	2.005	1.899
150	3.904	3.056	2.665	2.432	2.274	2.160	2.071	2.001	1.894
160	3.900	3.053	2.661	2.428	2.271	2.156	2.067	1.997	1.890
180	3.894	3.046	2.655	2.422	2.264	2.149	2.061	1.990	1.884
200	3.888	3.041	2.650	2.417	2.259	2.144	2.056	1.985	1.878
220	3.884	3.037	2.646	2.413	2.255	2.140	2.051	1.981	1.874
240	3.880	3.033	2.642	2.409	2.252	2.136	2.048	1.977	1.870
260	3.877	3.031	2.639	2.406	2.249	2.134	2.045	1.974	1.867
280	3.875	3.028	2.637	2.404	2.246	2.131	2.042	1.972	1.865
300	3.873	3.026	2.635	2.402	2.244	2.129	2.040	1.969	1.862
400	3.865	3.018	2.627	2.394	2.237	2.121	2.032	1.962	1.854
500	3.860	3.014	2.623	2.390	2.232	2.117	2.028	1.957	1.850
600	3.857	3.011	2.620	2.387	2.229	2.114	2.025	1.954	1.846
700	3.855	3.009	2.618	2.385	2.227	2.112	2.023	1.952	1.844
800	3.853	3.007	2.616	2.383	2.225	2.110	2.021	1.950	1.843
900	3.852	3.006	2.615	2.382	2.224	2.109	2.020	1.949	1.841
1000	3.851	3.005	2.614	2.381	2.223	2.108	2.019	1.948	1.840
∞	3.841	2.996	2.605	2.372	2.214	2.099	2.010	1.938	1.831

Sumber : Sugiyono, 1999

F-distribution (Upper tail probability = 0.05) Numerator df = 12 to 40