

**PENGARUH REKRUTMEN, PENGEMBANGAN, DAN
PEMELIHARAAN KARYAWAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK
RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK.
KANTOR CABANG JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Perbankan Syariah



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Oleh:

Zuhrotul Baiti Munawaroh

NIM: E20181184

Dosen Pembimbing:

Dr. Hj. Nurul Setianingrum, S.E., M.M.

NIP. 1969052319980320001

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
OKTOBER 2023**

**PENGARUH REKRUTMEN, PENGEMBANGAN, DAN PEMELIHARAAN
KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK
RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK.
KANTOR CABANG JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Oleh:

ZUHROTUL BAITI MUNAWAROH
NIM: E20181184

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**

Disetujui Pembimbing:



Dr. Hj. Nurul Setianingrum, S.E., M.M.
NIP. 19690523199832001

**PENGARUH REKRUTMEN, PENGEMBANGAN, DAN PEMELIHARAAN
KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK
RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK.
KANTOR CABANG JEMBER**

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Hari: Kamis

Tanggal: 05 Oktober 2023

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris



Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I.
NIP. 197308301999031002

Mohammad Mirza Pratama, S.ST., M.M.
NUP. 201907180

Anggota:

1. Dr. H. Fauzan, S.Pd., M.Si. ()

2. Dr. Hj. Nurul Setianingrum, S.E., M.M. ()

Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Prof. Dr. Khamdan Rifa'i, S.E., M.Si., CHRA.
NIP. 196808072000031001

MOTTO

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَأْبَىٰ اسْتَجْرَهُ إِنِّ خَيْرٌ مِّنْ اسْتَجْرَتِ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya:” Salah seorang dari kedua Wanita itu berkata: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”. (Q.S. Al-Qasas Ayat 26)¹



¹ Tarsir Q, *Surat Al-Qasas Ayat 6* (Jakarta: Javan Labs, 2023), 29:28, <https://tafsirq.com/28-al-qasas/ayat-26>

PERSEMBAHAN

Puji syukur penulis haturkan atas kehadiran Allah SWT dan Nabi besar Rasulullah SAW, karena berkat Rahmat dan karunia-Nya sehingga pengerjaan skripsi ini dapat selesai. Skripsi ini penulis persembahkan kepada pihak-pihak yang telah mendukung diantaranya yaitu:

1. Bapak dan Ibu tercinta (Bibit Mustofa dan Siti Khotimah) yang selama ini sudah memberikan dukungan berupa do`a restu, bekerja keras untuk membiayai Pendidikan serta selalu memberikan kasih sayang, memberikan semangat dan motivasi yang tinggi.
2. Saudara kandungku Arifatul Kholifah, Kakak ipar Tatang Roniawan, dan Keponakanku Muhammad Gibran Al Ghazali yang selalu memberikan do`a, semangat, dan motivasi.
3. Seluruh keluarga dan kerabat yang telah memberikan dukungan dan dorongan dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Pembimbing, Penguji, dan Pengajar yang telah Ikhlas membimbing, menguji, dan mengajarkan banyak ilmu pengetahuan.
5. Keluarga besar Perbankan Syariah 4 Angkatan 2018.
6. Teman terdekat saya Khoifatul Umami dan Intan Ernanda yang selalu memberi semangat dan membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Serta Almamater Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam tercinta dan yang saya banggakan.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur penulis sampaikan kehadiran Allah Swt, atas Rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Sarjana (S1) dapat terselesaikan dengan lancar. Sholawat serta salam selalu tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan syafaatnya dan dapat membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang yakni agama Islam.

Penulisan skripsi ini berjalan dengan baik karena kerja sama serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan banuak terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Prof. Dr. Khamdan Rifa'i, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember sekaligus selaku Dosen Penasihat Akademik yang selalu memberikan motivasi dan semangat.
3. Dr. Nikmatul Masruroh, S.H.I., M.E.I. selaku Ketua Jurusan Ekonomi Islam.
4. Dr. Hj. Nurul Setianingrum, S.E., M.M. selaku Koordinator Program Studi Perbankan Syariah sekaligus Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya didalam membimbing dan mengarahkan serta memberi semangat kepada penulis selama pengerjaan skripsi.

5. seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah memberikan ilmu dan bimbingan selama beberapa tahun ini.
6. Segenap jajaran Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember atas kesediaannya dan kesempatan didalam membantu mengisi data penelitian untuk berbagi informasi yang dibutuhkan selama proses penelitian skripsi berlangsung.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca demi kesempurnaan penulisan skripsi ini.

Penulis berharap dengan adanya tulisan ini dapat memberikan manfaat serta menjadi pembelajaran khususnya bagi penulis, masyarakat, serta kepada pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dengan topik yang dibahas pada skripsi ini.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Jember, 18 Agustus 2023

Penulis

Zuhrotul Baiti Munawaroh
NIM. E20181184

ABSTRAK

Zuhrotul Baiti Munawaroh, Dr. Hj. Nurul Setianingrum, S.E., M. M., 2023.
Pengaruh Rekrutmen, Pengembangan, dan Pemeliharaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember

Sumber daya manusia sangat berperan penting bagi perusahaan, karena SDM merupakan salah satu faktor yang menjalankan kegiatan perusahaan untuk dapat meningkatkan produktivitas perusahaan didalam mencapai tujuan yang diinginkan. Penting bagi perusahaan didalam mengelola SDM secara efektif. Pada era persaingan bisnis yang ketat, SDM menjadi sumber keunggulan bagi perusahaan, SDM yang baik tentunya dapat membantu perusahaan didalam mempertahankan eksistensinya.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif asosiatif dengan sampel sebanyak 60 responden yang merupakan karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan Teknik *simple random sampling*.

Rumusan masalah yang diteliti didalam skripsi ini adalah: 1) Apakah rekrutmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember? 2) Apakah pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember? 3) Apakah pemeliharaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember? 4) Apakah rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember?

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember. 2) Untuk mengetahui pengaruh pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember. 3) Untuk mengetahui pengaruh pemeliharaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember. 4) Untuk mengetahui apakah rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Tidak ada pengaruh antara variabel Rekrutmen (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y), dengan nilai $t_{hitung} 1,988 < t_{tabel} 2,003$ dan signifikansi $(0,052 > 0,05)$. 2) Ada pengaruh antara variabel Pengembangan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y), dengan nilai $t_{hitung} 2,383 > t_{tabel} 2,003$ dan signifikansi $(0,021 < 0,05)$. 3) Ada pengaruh antara variabel Pemeliharaan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y), dengan nilai $t_{hitung} 3,824 > t_{tabel} 2,003$ dan signifikansi $(0,000 < 0,05)$. 4) Secara simultan variabel Rekrutmen, Pengembangan, dan Pemeliharaan memiliki nilai koefisien error sebesar $(0,000 < 0,05)$ dan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu sebesar $(73,278 > 2,766)$. Berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

Kata Kunci: Rekrutmen, Pengembangan, Pemeliharaan, dan Kinerja Karyawan

DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
MOTTO.....	iv
PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
A. Rumusan Masalah	11
B. Tujuan Penelitian	11
C. Manfaat Penelitian	12
D. Ruang Lingkup Penelitian.....	13
1. Variabel Penelitian	13
2. Indikator Variabel.....	14

E. Definisi Operasional.....	14
F. Asumsi Penelitian.....	188
G. Hipotesis.....	19
H. Sistematika Pembahasan	23
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	25
A. Penelitian Terdahulu	25
B. Kajian Teori	37
1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	37
2. Rekrutmen	41
3. Pengembangan.....	51
4. Pemeliharaan	58
5. Kinerja Karyawan.....	67
BAB III METODE PENELITIAN.....	73
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	73
B. Populasi dan Sampel	74
C. Teknik Instrumen dan Pengumpulan Data.....	75
I. Analisis Data	76
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	84
A. Gambaran Objek Penelitian	84
B. Penyajian Data	90

J. Analisis dan Penyajian Data.....	107
K. Pembahasan.....	128
BAB V PENUTUP.....	134
A. Kesimpulan	134
B. Saran.....	136
DAFTAR PUSTAKA	138
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	



DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 1.1 Indikator Variabel	14
Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu	32
Tabel 2.1 Perbedaan dan Persamaan Gaji/Upah dan Kesejahteraan Karyawan ..	60
Tabel 2.2 Jenis-jenis Kesejahteraan Karyawan.....	61
Tabel 4.1 Pemberian Nilai Skor (Skala Likert).....	89
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia	89
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	90
Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	91
Tabel 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	92
Tabel 4.6 Kategori Skala.....	93
Tabel 4.7 Hasil Statistik Rekrutmen (X1).....	93
Tabel 4.8 Hasil Statistik Pengembangan (X2)	96
Tabel 4.9 Hasil Statistik Pemeliharaan (X3).....	98
Tabel 4.10 Hasil Statistik Kinerja Karyawan (Y).....	101
Tabel 4.11 Hasil Validitas Rekrutmen (X1)	106
Tabel 4.12 Hasil Validitas Pengembangan (X2).....	106
Tabel 4.13 Hasil Validitas Pemeliharaan (X3)	107
Tabel 4.14 Hasil Validitas Kinerja Karyawan (Y).....	107
Tabel 4.15 Tingkat Reliabilitas Chronbach`s Alpha.....	109
Tabel 4.16 Hasil Reliabilitas Rekrutmen (X1).....	109
Tabel 4.17 Hasil Reliabilitas Pengembangan (X2)	110

Tabel 4.18 Hasil Reliabilitas Pemeliharaan (X3).....	110
Tabel 4.19 Hasil Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y).....	111
Tabel 4.20 Hasil Uji Multikolinearitas.....	113
Tabel 4.21 Hasil Uji Heteroskedastisitas	115
Tabel 4.22 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	116
Tabel 4.23 Hasil Uji Koefisien Determinasi	120
Tabel 4.24 Hasil Uji T Secara Parsial	120
Tabel 4.25 Hasil Uji F Secara Simultan.....	125



DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 1.1 Kerangka Konseptual	19
Gambar 4.1 Logo Bank	82
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia KC Jember	85
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas	110



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, persaingan di dunia perbankan semakin ketat. Berbagai bank di seluruh dunia bersaing untuk menarik nasabah, mengembangkan produk dan layanan yang inovatif, serta mempertahankan pangsa pasar mereka. Dalam konteks persaingan yang ketat ini, bank-bank harus terus meningkatkan kinerja mereka agar dapat tetap bertahan dan tumbuh.

Kondisi pertumbuhan bisnis pada tahun 2022 masih beradaptasi dan penyesuaian terhadap pemulihan ekonomi pasca pandemi COVID-19. Selain itu adanya perubahan lain termasuk perilaku dan kecenderungan individu dalam memilih produk atau jasa. Sehubungan dengan hal tersebut, pengelolaan sumber daya manusia dituntut untuk lebih adaptif dan efektif, karena yang berdampak bukan hanya pada produktivitas pekerja dan profitabilitas Perusahaan saja, namun juga keberlanjutan Perusahaan.²

Salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja bank adalah melalui upaya dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Karyawan berperan penting didalam menjaga kualitas layanan, efisiensi operasional, dan menciptakan inovasi. Oleh karena itu, bank-bank perlu melakukan

² PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., *Memperluas Jangkauan. Memberi Kemudahan, Semakin Tumbuh & Tangguh (Laporan Tahunan 2022)* (Jakarta: PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.), 431.

pengelolaan SDM yang baik untuk memastikan bahwa mereka memiliki tim yang kompeten dan produktif.

Sumber Daya Manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM berpengaruh terhadap Upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Walaupun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, apabila tanpa SDM akan sulit bagi Perusahaan untuk mencapai tujuannya.³ Sumber daya manusia merupakan sumber kekuatan (power) bagi perusahaan, bahwa agar menjadi kekuatan maka sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun hakikatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia. Dalam manajemen personalia, karyawan hanya dianggap sebagai salah satu faktor produksi saja, yang tenaganya harus digunakan secara produktif untuk mencapai tujuan Perusahaan. Namun dalam MSDM mengandung pengertian bahwa SDM atau karyawan merupakan asset (kekayaan, milik yang bergarga) perusahaan yang harus dipelihara dan

³ Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: Kencana, 2017), 3. https://books.google.co.id/books?id=OhZNDwAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0&printsec=frontcover&pg=PP1&dq=manajemen+sumber+daya+manusia:+pengembangan&hl=id&redir_esc=y#v=onepage&q=manajemen%20sumber%20daya%20manusia%3A%20pengembangan&f=false

dipenuhi kebutuhannya dengan baik. Dalam MSDM, karyawan diangkat harkatnya tidak hanya sebagai objek pencapaian tujuan Perusahaan, namun juga sebagai subjek yang berperan untuk menentukan tercapai atau tidaknya tujuan Perusahaan.⁴

Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting bagi perusahaan di dalam mengelola, mengatur, dan menjalankan kegiatan dalam perusahaan. Perusahaan tentu membutuhkan tenaga kerja/karyawan untuk meningkatkan kemajuan perusahaan, hal tersebut dilakukan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam rangka memperoleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan loyal, perusahaan perlu memperhatikan langkah dalam melakukan rekrutmen karyawan. Dalam melakukan rekrutmen Sumber Daya Manusia (SDM) tidak boleh dilakukan secara sembarangan, pihak perusahaan harus terlebih dahulu mengetahui berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dan posisi apa saja yang sedang kosong.⁵

Agar perusahaan mendapatkan karyawan yang profesional, maka suatu perusahaan harus melakukan rekrutmen dan seleksi karyawan. Karyawan yang profesional yaitu karyawan yang mampu menghasilkan kinerja yang baik. Yang tentunya selalu disiplin, jujur, memiliki loyalitas yang tinggi, dapat bekerja keras, serta penuh dedikasi demi keberhasilan kerjanya. Dengan adanya karyawan yang profesional dapat membawa pengaruh terhadap tingkat keberhasilan pada suatu perusahaan. Tingkat keberhasilan tersebut juga dapat

⁴ Ibid., 6.

⁵ Eryana dan Anugrah Indah, "Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Radio Republik Indonesia (RRI) Bengkalis," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, Vol.9 No. 1 (Juni, 2020), 16.
<https://ejournal.stiesyariah Bengkalis.ac.id/index.php/iqtishaduna/article/view/207>

dilihat melalui kinerja perusahaan didalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Sumber daya tersebut yaitu karyawan.

Rekrutmen adalah suatu kegiatan untuk mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja dari berbagai sumber yang jelas sesuai dengan kemampuan yang diharapkan oleh organisasi, sehingga ketika bekerja mereka mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya.⁶ Setiap pekerjaan dalam bidang bisnis memerlukan kemampuan dan kualitas staff yang baik sebagai nilai tambah bagi perusahaan. Rekrutmen merupakan pelaksanaan atau aktivitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari karyawan yang potensial.⁷ Sumber daya manusia merupakan asset atau investasi yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga harus dipelihara dan dikembangkan. Hal tersebut dilakukan agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu perusahaan harus sangat berhati-hati didalam memilih karyawan.

Rekrutmen bertujuan untuk menghasilkan karyawan yang dapat memenuhi posisi/jabatan yang dibutuhkan sesuai dengan kualifikasi perusahaan. Perusahaan juga harus melakukan hal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan melakukan pengembangan dan pemeliharaan karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara menambah pengetahuan

⁶ Noviyanti dan Dian Arlupi Utami, *Rekrutmen Kepegawaian* (Klaten: Penerbit Lakeisha, 2019), 4.

https://www.google.co.id/books/edition/REKRUTMEN_KEPEGAWAIAN/W26CEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=rekrutmen%20karyawan&pg=PR3&printsec=frontcover

⁷ Noor Arifin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jepara: Unisnu Press), 32. https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN_SUMBERDAYA_MANUSIA_Teori_dan_K/ryjGDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=rekrutmen+karyawan&pg=PA31&printsec=frontcover

dan keterampilan serta merubah sikap karyawan. Pengembangan merupakan fungsi kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan perlu dilakukan bagi karyawan baru maupun karyawan lama secara terencana dan berkesinambungan. Program pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan agar dapat dilaksanakan dengan baik. Pengembangan yaitu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan yang tentunya sesuai dengan yang dibutuhkan dalam pekerjaan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan karyawan (pendidikan dan pelatihan) perlu dilakukan pada setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat.⁸

Selain rekrutmen dan pengembangan, pemeliharaan karyawan perlu dilakukan agar karyawan bersemangat kerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal dalam menunjang tujuan perusahaan, oleh karena itu pemeliharaan haruslah diperhatikan oleh manajer. Pemeliharaan adalah usaha untuk mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, sehingga karyawan tetap setia dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Fungsi pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental, dan emosi karyawan. Karyawan merupakan asset utama bagi perusahaan, yang senantiasa aktif berperan serta yang paling menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, keselamatan dan

⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2020), 68-72.

keamanannya perlu mendapatkan pemeliharaan sebaik-baiknya dari pimpinan perusahaan.

Dengan adanya pengembangan dan pemeliharaan karyawan, tentu dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan. Selain itu, terpenuhinya kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar dari program pemeliharaan. Hal tersebut penting dilakukan agar tujuan pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya, yang selaras dengan tujuan organisasi secara efektif dan efisien, tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas secara keseluruhan di periode tertentu.⁹

Untuk mendorong karyawan mempunyai kinerja yang baik, ia harus mempunyai semangat serta keinginan yang tinggi dalam mengerjakan tugasnya. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pemeliharaan karyawan. Dengan adanya pemeliharaan karyawan, dapat memberikan kesempatan bagi pemimpin dan karyawan untuk bersama-sama memantau perilaku karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan, karena setiap karyawan pasti menginginkan umpan balik (*feed back*) dari kinerja kerja mereka. Apabila perusahaan tidak memberikan umpan balik (*feed back*) kepada karyawan, dikhawatirkan karyawan akan menjadi malas bekerja sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan. Hal tersebut tentu saja

⁹ Rina Yuniarti, dkk, *Kinerja Karyawan Tinjauan Teori dan Praktis* (Bandung: CV. Widina Media Utama, 2020), 1.
https://www.researchgate.net/publication/353513851_KINERJA_KARYAWAN_TINJAUAN_TEORI_DAN_PRAKTIS

berkaitan dengan operasional perusahaan, yang pastinya dapat mengalami penurunan yang diakibatkan karyawan yang bekerja tidak lagi berusaha untuk bekerja secara optimal. Oleh karena itu pemeliharaan karyawan sangat diperlukan karena dapat mempengaruhi dan mendorong semangat para karyawan.

Dari permasalahan tersebut, tentu dibutuhkan proses rekrutmen, pengembangan dan pemeliharaan karyawan yang baik agar perusahaan mempunyai karyawan yang dapat bekerja secara optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember tentu sangat mengharapkan setiap karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan perusahaan.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. merupakan salah satu bank milik negara terbesar di Indonesia yang didirikan oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja di Purwokerto, Jawa Tengah pada tanggal 16 Desember 1985. Salah satu cabang dari BRI adalah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember yang beralamatkan di Jl. Ahmad Yani No. 1 Jember, Jawa Timur. Pada tahun 2022, BRI mendapatkan beberapa penghargaan. BRI dinobatkan menjadi perusahaan publik terbesar di Indonesia dalam pemeringkatan forbes 2022 *Global 2000 World's Largest Public Companies in Indonesia*, dimana BRI menempati ranking ke-349 dunia yang naik dari peringkat tahun lalu yaitu urutan ke-362. Selain itu, BRI juga menerima penghargaan sebagai *TOP BUMN Award 2022* dengan kategori Korporasi. BRI sebagai BUMN dinilai memiliki kontribusi yang besar terhadap

pemulihan ekonomi di Indonesia, bahkan mampu mencatatkan kinerja positif yang berkelanjutan. Prestasi tersebut tentunya berkat kinerja yang baik dari seluruh insan BRILiaN.

Rekrutmen, Pengembangan, dan Pemeliharaan karyawan merupakan tiga hal yang saling terkait dalam mempengaruhi kinerja karyawan yang baik. Hal ini dibuktikan dengan berbagai penghargaan yang diperoleh BRI dalam meningkatkan kualitas dengan menunjukkan kinerja yang baik.

Seperti halnya didalam PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember yang juga menerapkan sistem rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan terhadap karyawannya. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember harus senantiasa meningkatkan kinerja karyawannya, karena semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik pula mutu perusahaan.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember sudah menerapkan rekrutmen dengan menggunakan sistem online didalam prosedur rekrutmen untuk memberitahukan kepada publik bahwa terdapat lowongan kerja, dimana sistem rekrutmen tersebut menggunakan website yang dibuat oleh karyawan. Selain itu PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember telah melaksanakan pengembangan kompetensi pekerja, yang dimana kebijakan tersebut diatur dalam Perjanjian Kerja Bersama Nomor KEP.4/HI.00.01/00.000220405013/B/V/2022 tanggal 11 Mei 2022 pasal 13 ayat 1 yang berbunyi sebagai berikut: “Dalam rangka mengembangkan kompetensi pekerja, maka perusahaan memberikan hak

kepada Pekerja untuk memperoleh pendidikan, pelatihan dan pengembangan pekerja, baik di dalam Perusahaan maupun di luar Perusahaan, di dalam negeri maupun di luar negeri minimal 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun, sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan Perusahaan.”¹⁰ Program pengembangan karyawan yang dilakukan tanpa memandang level jabatan maupun gender dari pekerja, dalam hal ini BRI mendirikan BRI Corporate University untuk menyelenggarakan Pendidikan yang berkualitas serta selaras dengan kebutuhan pengembangan bisnis dalam rangka mendukung sasaran strategis perusahaan.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember juga melakukan pemeliharaan karyawan, hal tersebut penting dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, memberikan ketenangan, menjaga Kesehatan karyawan, keamanan, memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan. Yang dilakukan BRI di dalam melakukan pemeliharaan karyawan yaitu dengan menyediakan fasilitas Kesehatan bagi pekerja dan anggota keluarganya. BRI juga memberikan fasilitas kedinasan meliputi bantuan sewa rumah, rumah dinas, dan kendaraan dinas sewa serta program kepemilikan kendaraan untuk menunjang kedinasan. Untuk menunjang rasa aman dan nyaman dalam bekerja, BRI berbagai benefit yang diterima selama masa kerja seperti program pemeliharaan Kesehatan dan diterima setelah berakhir masa kerja seperti program pension. BRI juga memiliki program kepemilikan saham bagi pekerja yang diberikan secara periodik, hal tersebut dilakukan

¹⁰ (Persero) Tbk., Laporan Tahunan 2022, 434.

untuk meningkatkan *engagement* pekerja dan meningkatkan rasa memiliki perseroan dan memberikan motivasi/insentif jangka Panjang agar mencapai target yang telah ditentukan.

Hal tersebut tentunya selaras dengan fenomena yang terjadi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember dimana kondisi pertumbuhan bisnis pada awal tahun 2022 yang mengalami adaptasi dan penyesuaian terhadap pemulihan ekonomi pasca COVID-19. Sehubungan dengan hal tersebut, tentunya perusahaan dituntut untuk lebih adaptif dan efektif, yang berdampak tidak hanya pada produktivitas pekerja serta profitabilitas perusahaan, namun juga keberlanjutan perusahaan.

Dalam mencapai visi BRI menjadi *The Most Valuable Banking Group in South East Asia and Champion of Financial Inclusion*, BRI Menyusun *Framework Human Capital* dengan 7 (tujuh) pilar utama pengelolaan *Human Capital* (HC), yaitu *HC Planning, Resourcing & Acquiring, Developing, Career & Succession Management, Performance Management, Remuneration, Employee & Industrial Relation*.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember yang berkaitan dengan rekrutmen, pemeliharaan, dan pengembangan karyawan dengan judul **“PENGARUH REKRUTMEN, PENGEMBANGAN, DAN PEMELIHARAAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR CABANG JEMBER”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, bahwa permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah rekrutmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember?
2. Apakah pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember?
3. Apakah pemeliharaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember?
4. Apakah rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
3. Untuk mengetahui pengaruh pemeliharaan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

4. Untuk mengetahui apakah rekrutmen, pemeliharaan, dan pengembangan bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian terdiri atas manfaat teoritis dan praktis, seperti manfaat bagi peneliti, instansi dan masyarakat secara keseluruhan. Manfaat penelitian harus realistis.¹¹

Dari penjelasan tersebut di atas maka berikut manfaat dari penelitian ini:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber referensi untuk penelitian lebih lanjut tentang pengaruh rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat praktis

a. Bagi Peneliti

Memperoleh wawasan dan pemahaman baru mengenai pengaruh rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan terhadap kinerja karyawan, sehingga dengan demikian peneliti dapat menjadi lebih paham.

b. Bagi Lembaga

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi penelitian yang bermanfaat sebagai masukan serta sebagai bahan pertimbangan di dalam melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan

¹¹ Tim Penulis, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, (Jember: IAIN Jember Press, 2018), 39.

pelaksanaan rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan terhadap kinerja karyawan.

c. Bagi Kampus UIN KHAS Jember

Penelitian ini bisa digunakan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya terkait tentang pengaruh rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember, khususnya bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Program Studi Perbankan Syariah.

E. Ruang Lingkup Penelitian

1. Variabel Penelitian

Pada bagian ini, peneliti harus menentukan variabel secara jelas dan tegas. Mana yang merupakan variabel bebas dan mana yang merupakan variabel terikat.¹²

a. Variabel Independen (variabel bebas) adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi alasan untuk perubahan atau munculnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

- 1) Rekrutmen (X_1)
- 2) Pengembangan (X_2)
- 3) Pemeliharaan (X_3)

¹² Ibid., 38.

- b. Variabel Dependen (variabel terikat) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang merupakan hasil sebagai akibat dari variabel bebas.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah:

- 1) Kinerja Karyawan (Y)

2. Indikator Variabel

Tabel 1.1
Indikator Variabel

Variabel	Indikator	Skala
Rekrutmen (X1)	Dasar rekrutmen	Likert
	Sumber rekrutmen	
	Metode rekrutmen	
Pengembangan (X2)	Efektivitas pengembangan profesional pada kebutuhan karyawan	Likert
	Efektivitas pengembangan pada tujuan personal	
	Efektivitas pengembangan pada aspirasi karir	
Pemeliharaan (X3)	Perlindungan kondisi fisik	Likert
	Perlindungan mental	
	Perlindungan emosi karyawan	
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas kerja	Likert
	Ketetapan waktu	
	Inisiatif	
	Kemampuan	
	Komunikasi	

Sumber: data diolah

F. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah definisi yang dijadikan landasan pengukuran secara empiris variabel penelitian dengan menggunakan rumusan yang berdasarkan pada indikator variabel.¹³

1. Rekrutmen

¹³ Ibid., 40.

Rekrutmen/penarikan merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencari calon karyawan yang memenuhi syarat tertentu dari perusahaan, setelah melakukan penarikan calon karyawan kemudian diseleksi, seleksi dilakukan untuk memilih dan mendapatkan calon karyawan yang memenuhi syarat. Setelah proses seleksi, calon karyawan siap ditempatkan sesuai dengan kebutuhan posisi/jabatan yang sedang kosong.

Rekrutmen merupakan suatu proses pengumpulan sejumlah pelamar kerja atau pencari kerja yang memiliki kualifikasi dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan, untuk dipekerjakan di dalam perusahaan tersebut. Rekrutmen sendiri memiliki fungsi sebagai *the right man in the right place*, dimana ini merupakan pegangan bagi manajer perusahaan dalam menempatkan tenaga kerja yang ada di perusahaannya.¹⁴

2. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses yang dilakukan karyawan untuk menjalani program pelatihan yang tentunya dengan dukungan atasan, yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan serta memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru. Pengembangan perlu dilakukan perlu bagi karyawan lama maupun karyawan baru, hal tersebut perlu dilakukan karena tuntutan pekerjaan maupun jabatan, dikarenakan semakin majunya teknologi dan ketatnya persaingan di perusahaan sejenis.

¹⁴ Maulana Norhafizi, et al, "Analisis Sistem Rekrutmen Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada CV. Sumber Berkah Rezeki," (2020), 2. <http://eprints.uniska-bjm.ac.id/1682/>

Pengembangan sumber daya manusia (*Human Resources Development*) sebagai peningkatan kualitas manusia dalam makna fisik maupun mental. Secara sistematis, indikator kualitas meliputi kualitas dalam makna instrumental seperti kreativitas, kebebasan, dan gizi; dalam makna substansial seperti tingkat pendapatan, tingkat pendidikan, kesejahteraan, dan usia harapan.¹⁵

3. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan suatu usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, serta sikap karyawan, agar karyawan tetap berdedikasi dan berkontribusi secara efektif untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Pemeliharaan karyawan haruslah mendapat perhatian khusus dari manajer. Karena jika pemeliharaan karyawan diabaikan, maka semangat kerja, sikap, loyalitas karyawan akan menurun. Sementara absensi dan turnover akan meningkat, disiplin akan berkurang, sehingga rekrutmen, pengembangan, remunerasi, dan integrasi personel yang dilakukan dengan baik dan dengan biaya yang cukup besar menjadi kurang penting dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan apabila absensi naik dan disiplin turun.¹⁶

4. Kinerja karyawan

Kinerja merupakan hasil akhir dari pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

¹⁵ Muh. Kadarisman, *Pengertian dan Ruang Lingkup Pengembangan Pegawai*. 3-4, <http://repository.ut.ac.id/3917/1/ADPG4342-M1.pdf>

¹⁶ Noor Arifin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 143-144.

kewajiban yang dibebankan kepadanya, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan pada suatu perusahaan dapat dilihat dari kedisiplinan yang pada setiap karyawan, seperti datang tepat waktu, memastikan bahwa mereka memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan tugasnya. Di sisi lain, jika mereka sering datang terlambat maka akan menunda penyelesaian pekerjaan mereka, yang tentunya akan berdampak buruk bagi perusahaan.

17

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai tujuannya, perusahaan memerlukan Sumber Daya Manusia yang kompeten/sesuai dengan kebutuhan perusahaan, hal yang harus dilakukan perusahaan didalam mendapatkan karyawan yang baik yaitu dengan melakukan rekrutmen karyawan. Perekrutan karyawan haruslah direncanakan dengan matang agar perusahaan mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. Rekrutmen bertujuan untuk mendapatkan karyawan terbaik, sehingga pelaksanaannya tidak boleh dilakukan secara sembarangan. Selain melakukan rekrutmen, perusahaan juga perlu untuk melakukan pengembangan karyawan baik bagi karyawan baru maupun karyawan lama, agar kemampuan serta wawasan karyawan

¹⁷ Susi Donna Sinaga dan Nora Anisa Br. Sinulingga, "Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nagalan Maju Bersama", *Journal Of Management Science*, Vol. 1 No. 4 (Oktober, 2018), 87.
<https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/1695902>

meningkat serta dapat mengikuti perkembangan zaman. Perusahaan juga perlu melakukan pemeliharaan karyawan, hal tersebut perlu dilakukan agar produktivitas kerja meningkat, menurunkan *turnover*, serta untuk memperbaiki kondisi fisik, mental serta sikap karyawan. Apabila didalam bekerja seorang karyawan merasa aman dan nyaman, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut, bahkan karyawan bisa menjadi lebih loyal.

G. Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian disebut juga dengan anggapan dasar atau postulat , yaitu merupakan titik tolak untuk gagasan yang kebenarannya dapat diakui oleh peneliti dan termasuk hipotesis yang benar. Asumsi penelitian harus jelas diketahui sebelum spesialis melangkah untuk mengumpulkan informasi. Anggapan dasar selain berfungsi sebagai dasar yang kuat untuk masalah yang diteliti, juga memperkuat variabel yang menjadi fokus penelitian dan membantu peneliti menghasilkan hipotesis.¹⁸ Anggapan dasar penelitian ini adalah rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan yang akan menghubungkan secara teoritis antara berbagai variabel penelitian, diantaranya yaitu variabel terikat dengan variabel bebas. Hubungan variabel-

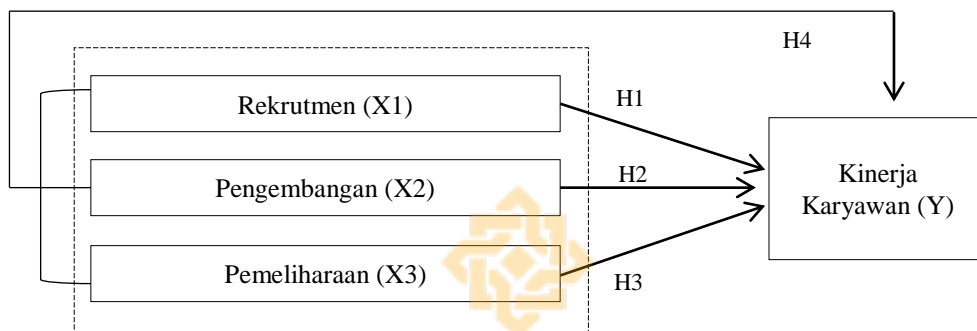
¹⁸ Tim Penulis, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 41.

variabel tersebut akan diukur atau diamati melalui proses penelitian yang akan dilaksanakan.

Berikut kerangka konseptual data dilihat pada Gambar 1.1

Gambar 1.2

Kerangka Konseptual



Keterangan:

→ : Hubungan secara parsial

↳ : Hubungan secara simultan

Sumber: Data diolah oleh peneliti

H. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang bersangkutan, belum didasarkan pada fakta sebenarnya yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis bukan empiris terhadap rumusan masalah.¹⁹

¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2021), 99-100.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan

Rekrutmen merupakan proses penarikan sejumlah calon yang memiliki potensi untuk menjadi pegawai, proses ini dilakukan dengan merangsang calon yang mempunyai potensi untuk mengajukan lamaran dan berakhir dengan didapatkannya sejumlah calon. Atau bisa dikatakan upaya pencarian calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu untuk mengisi lowongan yang ada.²⁰ Penelitian ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Sidik yang menyebutkan bahwa rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_a: terdapat pengaruh yang signifikan variabel rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

2. Pengaruh pengembangan terhadap kinerja karyawan

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses Pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Proses peningkatan kemampuan kerja karyawan pada saat ini dan mengantisipasi adanya perubahan bisnis di masa yang akan datang, untuk meningkatkan kualitas sumber daya

²⁰ Ervina Maulida, dkk, MSDM (Pengembangan SDM Era Digital) (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2022), 55.
https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=k2p6EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA55&dq=pengertian+rekrutmen+dan+seleksi&ots=4XnTDNNp5V&sig=FnEzz6t1dXtLK7PSyqS3b0RqBww&redir_esc=y#v=onepage&q=pengertian%20rekrutmen%20dan%20seleksi&f=false

manusia.²¹ Penelitian ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Liandy yang menyebutkan bahwa pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_a: terdapat pengaruh yang signifikan variabel pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

3. Pengaruh pemeliharaan terhadap kinerja karyawan

Pemeliharaan merupakan suatu usaha mempertahankan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan. Pemeliharaan karyawan haruslah mendapatkan perhatian khusus dari manajer. Apabila pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, maka dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja, sikap, serta loyalitas karyawan, absensi dan *turnover* meningkat.²² Penelitian ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Sri Wahyuni yang menyebutkan bahwa pemeliharaan berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai.

Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_a: terdapat pengaruh yang signifikan pengaruh pemeliharaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

²¹ Anisatul Maghfiroh, "Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah", *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7 (2021), 1. <https://www.ejurnal.iaisyarifuddin.ac.id/files/journals/3/articles/664/submission/664-13-1691-1-2-20200910.pdf>

²² Feti Fatimah Maulyan, Dwi Sandini, dan Wulan Yuliana, "Pengaruh Program Pemeliharaan Karyawan Terhadap prestasi kerja Karyawan", *Jurnal Sains Manajemen*, 5 (Februari 2023), 28. <file:///C:/Users/Redmi/Downloads/1047-Article%20Text-5288-1-10-20230221.pdf>

4. Pengaruh rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan terhadap kinerja karyawan

Rekrutmen merupakan proses penarikan calon pelamar sesuai kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk menghasilkan karyawan yang dapat memenuhi posisi/jabatan yang sedang kosong, yang tentunya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan merupakan usaha perusahaan dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan, pengembangan dilakukan baik bagi karyawan baru maupun karyawan lama. Hal tersebut dilakukan agar karyawan dapat bekerja secara optimal serta dapat mengikuti kemajuan teknologi di masa depan karena semakin ketatnya persaingan di dunia perbankan. Pemeliharaan adalah suatu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar karyawan tetap loyal serta bekerja secara produktif guna menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Hal tersebut dilakukan karena karyawan merupakan asset utama perusahaan, yang tentunya perlu mendapatkan rasa aman, nyaman agar tetap dapat bekerja secara optimal. Penelitian ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Suhaila yang menyebutkan bahwa rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Meisjke menyebutkan bahwa pengembangan dan pemeliharaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_a : terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan variabel rekrutmen, pengembangan, dan kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

I. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan skripsi yang dimulai dari bab pendahuluan hingga pada bab penutup. Format penulisan sistematika pembahasan adalah dalam bentuk deskriptif naratif, bukan seperti pada daftar isi.²³

BAB I Pendahuluan. Pada bab ini terdapat penjelasan singkat mengenai Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Ruang Lingkup Penelitian, Definisi Operasional, Asumsi Penelitian, Hipotesis, Metode Penelitian, dan Sistematika Pembahasan.

BAB II Kajian Kepustakaan. Pada bab ini menggunakan 10 penelitian sebelumnya sebagai landasan penelitian ini. Teori-teori ini didapatkan dari buku-buku, jurnal-jurnal, serta riset penelitian terdahulu.

BAB III Metode Penelitian. Pada bab ini menguraikan beberapa sub bab yaitu, pendekatan dan jenis penelitian, sampel dan populasi, Teknik dan instrument pengumpulan data, serta analisis data.

BAB V Penyajian Data dan Analisis. Pada bab ini menguraikan tentang Gambaran Obyek Penelitian, Penyajian Data, Analisis dan Pengujian Hipotesis, dan pembahasan.

²³ Tim Penulis, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 42.

BAB IV Penutup atau Kesimpulan dan Saran. Pada bab ini berisi kesimpulan serta saran yang ditujukan kepada pihak yang berkepentingan dan diharapkan dapat memberi manfaat bagi pembacanya.



BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini peneliti membuat daftar temuan penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, kemudian merangkum penelitian baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan (tesis, disertasi, dll).²⁴

1. Penelitian yang dilakukan oleh Liandy Lumban Tobing, Edi Suwardji Nugroho, dan Solehudin, dengan judul “Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Level Operator Di PT. Subang Autocomp Indonesia”. Jurnal Ilmiah Indonesia Vol, 6, No.1, Universitas Singaperbangsa Karawang, Jawa Barat.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh motivasi, pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada level operator PT. Subang Autocomp Indonesia. Jenis penelitian ini bersifat asosiatif kausal. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada level operator PT. Subang Autocomp Indonesia sebanyak 111 karyawan dan sebanyak 87 orang dijadikan sampel. Dalam penelitian ini, menggunakan metode pengumpulan data primer yaitu dengan kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda dan analisis deksriptif.

²⁴ Tim Penulis, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 40.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan dan pengembangan memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan motivasi, pelatihan dan pengembangan bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Subang Autocomp Indonesia. Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi (*Adjust R Square*) adalah 0,416 artinya bahwa 41,6% variabel kinerja dapat dijelaskan dari motivasi, pelatihan dan pengembangan sedangkan sebanyak 58,4% dapat dijelaskan oleh variabel lain dimana tidak diteliti oleh peneliti dalam penelitian ini.²⁵

2. Penelitian yang dilakukan oleh Meisjke Rosalina, dengan judul “Pengaruh Pengembangan dan Pemeliharaan Karyawan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Ace Hardware Indonesia Cabang Mall Green Pramuka Square)”. Program Strata 1 Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan dan pemeliharaan karyawan baik secara parsial maupun simultan terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Ace Hardware Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi sejumlah 40 responden, jumlah sampel sama dengan populasi. Teknik pengambilan sampel

25 Liandy Lumban Tobing, et al, “Pengaruh Motivasi, Pelatihan, dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Level Operator Di PT. Subang Autocomp Indonesia,” Jurnal Ilmiah Indonesia, Vol. 6 No. 1 (Januari, 2021), 1-14. <https://www.jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/2000>

menggunakan Non Probability sampling dengan menggunakan sample jenuh. Teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan terhadap peningkatan kerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan dari: 1) hasil uji t hitung sebesar 0,808 dengan signifikansi 0,000. 2) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan dan pemeliharaan karyawan secara simultan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Variabel pengembangan dan pemeliharaan memiliki nilai F hitung sebesar 71,707 dengan signifikansi 0,000 dan dengan besar pengaruh sebesar 78,4% dan sedangkan sisanya sebesar 21,6% dipengaruhi oleh faktor lainnya.²⁶

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu Rishna Kumala Saputri, Kasiani, Cokorda Gede Putra Yudistrira, dan I Made Widiantera, dengan judul “Analisis Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Jaminan Kredit Indonesia”. Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan pada Perusahaan Umum Jaminan Kredit Indonesia Kantor Cabang Denpasar. Jumlah responden sebanyak 30 orang karyawan. Metode penelitian menggunakan deskriptif kuantitatif, alat

²⁶ Meisjke Rosalena, “Pengaruh Pengembangan dan Pemeliharaan Karyawan Terhadap Peningkatan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Ace Hardware Indonesia Cabang Mall Green Pramuka Square)”, (Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta, 2021), 1-61.

penelitiannya menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi berganda dengan bantuan program IBM SPSS 21.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel rekrutmen (X1) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai sig > 0,05 yaitu sebesar 0,450. Seleksi (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dimana nilai sig < 0,05 yaitu 0,41. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan variabel seleksi memiliki nilai beta koefisien tertinggi sebesar 0,513. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seleksi memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, variabel rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum Jaminan Kredit Indonesia Kantor Cabang Denpasar dengan perolehan koefisien determinasi sebesar 45% dan terdapat selisih sebesar 55% yang dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.²⁷

4. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Wahyuni, dengan judul “Pengaruh Pemeliharaan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa”. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pemeliharaan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja pegawai

²⁷ Ni Putu Rishna Kumala Saputri, Kasiani, Cokorda Gede Putra Yudistira, dan I Made Widiyantara, “Analisis Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Jaminan Kredit Indonesia,” *Jurnal Ganec Swara*, No. 2 (2021): 1-7.

pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Jenebereng Kabupaten Gowa. Penelitian yang digunakan adalah pendekatan jenis kuantitatif. Data yang telah diolah adalah hasil interpretasi responden dari Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Jenebereng Kabupaten Gowa. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi, kuesioner, dan dokumentasi. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 75 responden, metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi sederhana yang diolah dengan menggunakan bantuan software SPSS 26.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel sebesar 0,432 yang berarti bahwa variabel pemeliharaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Jenebereng Kabupaten Gowa dan pengujian secara parsial (t) memperoleh hasil sebesar $0,00 < 0,05$. hal ini menunjukkan pemeliharaan sumber daya manusia berpengaruh secara nyata dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja pada setiap pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Jenebereng Kabupaten Gowa.²⁸

5. Penelitian yang dilakukan oleh Suhaila, Wan Suryani, dan Teddi Pribadi, dengan judul “Pengaruh Rekrutmen dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Brataco Medan”. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Medan Area.

²⁸ Sri Wahyuni, “Pengaruh Pemeliharaan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Jenebereng Kabupaten Gowa”, (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Makassar, 2022), 1-113.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rekrutmen dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Brataco Cabang Medan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif, dengan variabel diukur menggunakan skala likert. Populasi dalam penelitian ini populasi sebanyak 62 orang. Pengolahan data menggunakan SPSS 23, dengan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) secara parsial variabel rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Brataco Cabang Medan. (2) secara parsial variabel disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Brataco Cabang Medan. (3) secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel rekrutmen dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan PT. Brataco Cabang Medan.²⁹

6. Penelitian yang dilakukan oleh Widya Azizah, dengan judul “Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Baitul Maal wa Tanwil Usaha Gabungan Terpadu (BMT UGT) Sidogiri Jenggawah Jember”. Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mendeskripsikan strategi rekrutmen dan pelatihan dalam peningkatan kinerja karyawan BMT UGT Sidogiri Jenggawah Jember. 2) mendeskripsikan dampak rekrutmen dan pelatihan dalam peningkatan kinerja karyawan BMT UGT Sidogiri

²⁹ Suhaila, Wan Suryani, dan Teddi Pribadi, “Pengaruh Rekrutmen dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Brataco Medan”, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, (Desember 2021), 1-8. <https://www.jurnalmahasiswa.uma.ac.id/index.php/jimbi/article/view/457/510>

Jenggawah Jember. Metode penelitian menggunakan deskriptif kualitatif. Analisis data melalui tiga keabsahan data menggunakan triangulasi sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) strategi rekrutmen dan pelatihan yang diterapkan kepada karyawan BMT UGT Sidogiri Jenggawah Jember yaitu mereka merekrut karyawan baru dari alumni santri pesantren sidogiri dan masyarakat dengan cara: a) mengadakan pengumuman lowongan; b) proses penyaringan diambil dari alumni pesantren sidogiri, alumni yang sudah menikah/ masyarakat umum; c) setelah direkrut, mereka magang selama 3 bulan, apabila kinerjanya bagus maka akan mengikuti pelatihan semacam diklat selama 1 minggu. 2) dampak dari strategi rekrutmen dan pelatihan kepada karyawan dalam peningkatan kinerja karyawan BMT UGT Sidogiri Jenggawah Jember dapat dilihat dari: a) segi rekrutmen untuk mencari atau memperoleh karyawan yang sesuai kebutuhan BMT UGT Sidogiri; b) dampak dari segi pelatihan: (1) membantu karyawan MT UGT Sidogiri membuat keputusan dengan lebih baik; (2) meningkatkan kemampuan para karyawan BMT UGT Sidogiri Jenggawah Jember dalam menyelesaikan masalah yang telah dihadapi (3) timbulnya dorongan-dorongan dalam diri para karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.³⁰

7. Penelitian yang dilakukan oleh Heru Saputra, Ahmad Soleh, dan Ida Ayu Made Er Meytha Gayatri, dengan judul "Pengaruh Perencanaan Sumber

³⁰ Widya Azizah, "Strategi Rekrutmen dan Pelatihan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Baitul Maal Wa Tanwil Usaha Gabungan Terpadu (BMT UGT) Sidogiri Jenggawah Jember", (Skripsi, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2021), 1-122.

Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu”. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia* Vol, 03, No.02, Maret 2020, Universitas Dehasen Bengkulu.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan penempatan terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu. 48 karyawan diberikan kuesioner sebagai cara untuk mengumpulkan data. Analisis data yang digunakan adalah kuantitatif dan meliputi uji t, uji F, uji determinasi, dan Teknik regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu dipengaruhi secara signifikan dan parsial oleh perencanaan, rekrutmen, dan penempatan SDM.³¹

8. Penelitian yang dilakukan oleh Ammar Balbed dan Desak Ketut Sintaasih, dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan”. *Jurnal Manajemen* Vol, 8, No.7, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja karyawan melalui pemediasi motivasi kerja. Populasi dan sampel penelitian ini adalah seluruh

³¹ Heru Saputra, et al, “Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu,” *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, Vol. 03, No. 02 (Maret, 2020), 1-11. <https://inobis.org/ojs/index.php/jurnal-inobis/article/view/131/111>

karyawan PT. Kammo Group pada *brand* Havaianas yang berjumlah 64 orang. Data di analisis ini menggunakan teknik analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan positif dan substansial antara pengembangan karir dan motivasi kerja serta kemampuan motivasi kerja mengurangi dampak pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Mempertahankan atau meningkatkan pengembangan karir dan motivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan.³²

9. Penelitian yang dilakukan oleh Dede Dzurrotun Nisa, dengan judul “Strategi Pemeliharaan Karyawan CV. Mustika Abadi”. Program Studi Manajemen, STEMBI-Bandung Business School.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi alasan apa saja yang menyebabkan karyawan untuk keluar dari perusahaan sehingga membuat tingkat perputaran karyawan selama 5 tahun terakhir di CV. Mustika Abadi sangat tinggi dan bagaimana strategi pemeliharaan karyawan di CV. Mustika Abadi. Jenis penelitian ini yaitu kualitatif dengan pendekatan deduktif. Dalam hal ini yang menjadi objek penelitian adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industry pembuatan spaepart mobil yang berbahan dasar karet yaitu CV. Mustika Abadi yang beralamat di Jl. Cilengkarang 1 No. 118 Kecamatan Cibiru Kota Bandung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemeliharaan karyawan harus mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh dari pemilik

³² Ammar Balbed dan Desak Ketut Sintaasih, “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan,” *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 9, No. 7, (2019), 1-28. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/46169>

perusahaan. Fungsi pemeliharaan tentunya menjadi perhatian Perusahaan agar karyawan bersemangat kerja, berdisiplin tinggi, dan berdedikasi tinggi dalam mendukung tujuan perusahaan.³³

10. Penelitian yang dilakukan oleh Sidik Anshori, dengan judul “Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT BNI Syariah Kantor Cabang Bumi Serpong Damai”. Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: 1) Pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT BNI Syariah Kantor Cabang Bumi Serpong Damai. 2) Pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT BNI Syariah Kantor Cabang Bumi Serpong Damai. 3) Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT BNI Syariah Kantor Cabang Bumi Serpong Damai.

Penelitian ini merupakan studi deskriptif kuantitatif yang menghitung dan menganalisis pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Bumi Serpong Damai. Sampel yang diambil sebanyak 52 kuesioner dengan responden karyawan tetap, dan metodologi pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling* jenuh. Analisis regresi linear berganda digunakan sebagai Teknik penelitian statistik dalam prosedur

³³ Dede Dzurrotun Nisa, “Strategi Pemeliharaan Karyawan di CV. Mustika Abadi”, 2019. [http://stembi.ac.id/file/FM-2019-D01%20\(Dede%20Dzurrotun%20Nisa%2010118040\).pdf](http://stembi.ac.id/file/FM-2019-D01%20(Dede%20Dzurrotun%20Nisa%2010118040).pdf)

pengolahan data menggunakan SPSS 24 bersama dengan uji t, uji F, dan R Square.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja berdampak pada kinerja karyawan secara bersamaan. Seiring dengan temuan yang diperoleh yang menunjukkan bahwa penempatan kerja tidak berdampak pada kinerja karyawan, sementara rekrutmen dan seleksi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.³⁴

Tabel 1.2

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Persamaan	Perbedaan
1	Liandy Lumban Tobing, Edi Suwardji Nugroho, dan Solehudin (2021) Jurnal	a. Variabel pengembangan dan kinerja karyawan b. Analisis regresi linier berganda	a. Lokasi penelitian b. Populasi c. Deskriptif kuantitatif
2	Meisjke Rosalina (2021) Skripsi	a. Variabel pengembangan dan pemeliharaan b. Asosiatif kuantitatif c. Analisis regresi linier berganda	a. Lokasi penelitian b. Populasi
3	Ni Putu Rishna Kumala Saputri, Kasiani, Cokorda Gede Putra Yudistira, dan I Made Widiantara (2021) Jurnal	a. Variabel rekrutmen dan kinerja karyawan b. Analisis regresi berganda	a. Asosiatif kuantitatif b. Lokasi penelitian c. Populasi
4	Sri Wahyuni (2021) Skripsi	a. Variabel pemeliharaan b. Pengumpulan data menggunakan angket	a. Lokasi penelitian b. Deskriptif kuantitatif c. populasi d. analisis regresi

³⁴ Sidik Anshori, "Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT BNI Syariah Kantor Cabang Bumi Serpong Damai" (Skripsi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2019), 1-153.

			sederhana
5	Suhaila, Wan Suryani, dan Teddi Pribadi (2021) Jurnal	a. Variabel rekrutmen b. Analisis regresi berganda	a. Lokasi penelitian b. Populasi c. Deskriptif kuantitatif
6	Widya Azizah (2021) Skripsi	a. Variabel rekrutmen	a. Lokasi penelitian b. Deskriptif kualitatif
7	Heru Saputra, Ahmad Soleh, dan Ida Ayu Made Er Meytha Gayatri (2020) Jurnal	a. Variabel rekrutmen dan kinerja karyawan b. metode regresi linier berganda	a. Lokasi penelitian b. Populasi
8	Ammar Balbed dan Desak Ketut Sintaasih (2019) Jurnal	a. Variabel pengembangan dan kinerja karyawan	a. Lokasi penelitian b. Populasi c. Teknik analisis jalur
9	Dede Dzurrotun Nisa (2019) Jurnal	a. Variabel pemeliharaan karyawan	a. Lokasi penelitian b. Deskriptif kuantitatif
10	Sidik Anshori (2019) Skripsi	a. Variabel rekrutmen dan kinerja karyawan b. Analisis regresi linier berganda	a. Lokasi penelitian b. Populasi c. Deskriptif kuantitatif

Sumber data: skripsi dan jurnal online

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini yaitu terdapat perbedaan lokasi penelitian, dimana untuk penelitian saat ini pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember. Populasi yang digunakan pada penelitian saat ini berjumlah 60 responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan Teknik *simple random sampling*. Penelitian saat ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif.

B. Kajian Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian manajemen sumber daya manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah keterampilan fisik dan mental yang dimiliki seseorang, dimana perilaku dan sifat mereka dipengaruhi oleh keturunan dan lingkungannya, sementara kinerja mereka di tempat kerja didorong oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu system manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, mau, dan mampu memberikan kontribusi secara positif sehingga dapat berkolaborasi dengan sukses untuk mencapai tujuan pada tingkat individu dan organisasi.³⁵

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu suatu usaha untuk mengarahkan serta mengelola sumber daya manusia dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sesuai harapan organisasi. Suatu organisasi yang maju tentu dihasilkan dari pegawai yang dapat mengelola organisasi ke arah yang diinginkan, bahkan banyak organisasi yang hancur diakibatkan tidak mampu mengelola sumber daya manusia nya.³⁶

Manajemen Sumber Daya Manunisa (MSDM) yaitu ilmu dan seni yang mengelola hubungan dan fungsi tenaga kerja agar efektif

³⁵ Benjamin Bukit, Tasman Malusa, dan Abdul Rahmat. *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), 11.

³⁶ Taufiqurokhman, *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009), 3.

dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Fungsi MSDM yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Untuk merencanakan, mengelola, dan mengontrol sumber daya manusia, diperlukan alat manajerial yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam suatu organisasi dan juga dapat diartikan sebagai pedoman.

Secara garis besar, proses didalam Manajemen Sumber Daya Manusia dibagi kedalam lima bagian, yakni:

- 1) *Human resources planning*, yaitu merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan.
- 2) *Personnel procurement*, yaitu mencari dan mendapatkan sumber daya manusia termasuk didalamnya rekrutmen, seleksi dan penempatan serta kontrak tenaga kerja.
- 3) *Personnel development*, yakni mengembangkan sumber daya manusia, termasuk didalamnya program orientasi tenaga kerjam pendidikan dan pelatihan.
- 4) *Personnel maintenance*, yaitu memelihara sumber daya manusia, termasuk didalamnya pemberian penghargaan, insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja dan lain sebagainya.

- 5) *Personnel utilization*, yaitu memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia, termasuk didalamnya promosi, demosi, transfer dan juga reparasi (PHK).³⁷

b. Tujuan MSDM

Tujuan umum dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah mengoptimalkan produktivitas seluruh karyawan di dalam sebuah organisasi/perusahaan. Sedangkan tujuannya adalah untuk membantu para manajer lini, atau manajer-manajer fungsional lain, didalam mengelola para pekerja agar lebih efektif.³⁸

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu:

- 1) Mempertimbangkan manajemen saat mengembangkan kebijakan SDM untuk menjamin bahwa Perusahaan memiliki pekerja yang bermotivasi tinggi, produktif, dan dilengkapi untuk menangani perubahan.
- 2) Menerapkan dan menjunjung tinggi semua kebijakan dan praktik SDM yang membantu organisasi mencapai tujuannya.
- 3) Berkontribusi pada perumusan strategi dan arah organisasi secara keseluruhan, terutama yang berkaitan dengan sumber daya manusia.
- 4) Memberi dukungan serta kondisi yang akan membantu manajer lini didalam mencapai tujuannya.

³⁷ Silvana Maulidah, "Manajemen Sumber Daya Manusia," Lab Of Agribusiness Analysis and Management (2012): 3, https://permaseta.ub.ac.id/wp-content/uploads/2017/04/RUA_7_MSDM.pdf

³⁸ Tim Dosen Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, "Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia," (2009): 2.

- 5) Mengelola banyak krisis dan keadaan hubungan karyawan yang menantang untuk memastikan mereka tidak menghambat Perusahaan mencapai tujuannya.
- 6) Memberikan karyawan dan manajemen organisasi sarana komunikasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.³⁹

c. Fungsi-fungsi MSDM

1) Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan, perlu dilakukan penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi.

2) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan. Hal tersebut dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan juga harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan baik untuk masa kini maupun masa depan.

3) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan. Hal tersebut dilakukan agar karyawan loyal dan lebih semangat

³⁹ Priyono Marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia (Surabaya: Zifatama Publisher, 2008), 8-9.

dalam bekerja. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.⁴⁰

2. Rekrutmen

a. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Orang-orang yang kemampuan dan keterampilannya sesuai dengan persyaratan pekerjaan akan disadarkan akan kemungkinan karir melalui perekrutan yang efektif.⁴¹ Agar suatu organisasi dapat memenuhi misinya dan mencapai visi dan tujuannya, perusahaan perlu merekrut sejumlah besar karyawan dari berbagai sumber yang memenuhi kualitas yang diperlukan.⁴²

Rekrutmen merupakan proses dimana menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja di dalam suatu perusahaan, sekumpulan calon karyawan baru yang diseleksi serta dipilih karyawan yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan di dalam suatu perusahaan.⁴³

Berdasarkan pengertian rekrutmen di atas, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah suatu proses atau usaha yang dilakukan oleh

⁴⁰ Faroman Syarief et al, Manajemen Sumber Daya Manusia (Bandung: CV. Widina Media Utama, 2022), 9-10,

https://books.google.co.id/books?id=fWe5EAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=fungsi-fungsi+manajemen+sumber+daya+manusia&hl=id&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=fungsi-fungsi%20manajemen%20sumber%20daya%20manusia&f=false

⁴¹ Rakhmat Wibowo dan A. Adibudin Alhalim, "Teknik Rekrutmen," *Jurnal Tawadhu*, Vol. 2, No.2, (2018), 655. <https://ejournal.iaiiig.ac.id/index.php/TWD/article/view/68>

⁴² Noviyanti dan Dian Arlupi Utami, *Rekrutmen Kepegawaian*, 4.

⁴³ Taufiqurokhman, *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 54.

perusahaan untuk mencari serta mengumpulkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan dan posisi yang sedang kosong untuk dipekerjakan di dalam perusahaan. Proses rekrutmen tidak boleh diabaikan, karena untuk menjaga agar tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan dengan yang diperoleh perusahaan.

b. Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen adalah untuk menerima sebanyak mungkin lamaran pekerjaan yang memenuhi persyaratan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan perekrutan karyawan potensial dengan kualitas terbaik. Sedangkan tujuan utama dari rekrutmen yaitu untuk mencocokkan antara karakteristik individu seperti pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman dengan persyaratan jabatan yang harus dimiliki setiap individu dalam memegang jabatan yang bersangkutan. Persyaratan jabatan tersebut terdiri dari *soft competence* (perilaku, budaya, dan sikap) dan *hard competence* (pengetahuan, keterampilan, dan keilmuan yang diperlukan dalam pekerjaan).⁴⁴

Tujuan rekrutmen adalah memperoleh Sumber Daya Manusia yang berkualitas dengan biaya seminimal mungkin untuk memenuhi kebutuhan SDM suatu organisasi, menjamin bahwa ketika ada lowongan, organisasi sudah memiliki pelamar berkualitas yang siap untuk dipilih. Karena SDM merupakan kunci keberhasilan utama

⁴⁴ Noviyanti dan Dian Arrlupi Utami, *Rekrutmen Kepegawaian*, 4.

dalam sebuah organisasi. SDM yang berkualitas dan berada pada posisi yang tepat dapat berperan positif dalam memaksimalkan tujuan organisasi.⁴⁵

Rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain: (1) Untuk menjangkau banyak lamaran kerja sehingga perusahaan memiliki peluang yang cukup baik untuk memilih kandidat yang dianggap memenuhi kriteria kualifikasi perusahaan; (2) Tujuan pasca pengangkatan adalah menghasilkan karyawan yang mampu melaksanakan tugas dengan baik dan memiliki sikap loyal kepada perusahaan sesuai jangka waktu yang ditentukan; (3) Meningkatkan citra umum organisasi, sehingga para pelamar yang gagal mempunyai kesan-kesan positif terhadap organisasi; (4) Sumber-sumber rekrutmen adalah pelamar langsung, lamaran tertulis, lamaran berdasarkan informasi, orang lain, jalur iklan, organisasi penempatan karyawan, organisasi pencari karyawan profesional, Lembaga Pendidikan, organisasi profesi, serikat pekerja, dan melalui balai Latihan kerja milik pemerintah.⁴⁶

Ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam perekrutan karyawan agar pelaksanaannya dapat mencapai sasaran yang diharapkan. Kriteria perekrutan tersebut antara lain: 1)

⁴⁵ Prayogo Kusumaryoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0* (Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2021), 29. [https://books.google.co.id/books?id=PAUhEAAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0&printsec=f](https://books.google.co.id/books?id=PAUhEAAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0&printsec=frontcover&pg=PA29&dq=tujuan+rekrutmen+karyawan&hl=id&redir_esc=y#v=onepage&q=tujuan%20rekrutmen%20karyawan&f=false)

⁴⁶ Noor Arifin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 33.

Memperhatikan petunjuk atau ketentuan dari kementerian ketenagakerjaan. 2) Kualifikasi dari pelamar, yaitu dalam hal ini perekrutan karyawan harus dilakukan dalam rangka memenuhi kebutuhan tenaga kerja dengan kualifikasi tertentu. 3) Petunjuk pimpinan, hal ini perlu diperhatikan oleh para perekrut agar calon karyawan yang diterima menepati standar perusahaan. 4) Tanggung jawab sosial, dalam hal ini perekrutan karyawan harus dilakukan dengan memperhatikan tanggung jawab sosial organisasi tersebut terhadap masyarakat sekitar. 5) Peraturan-peraturan negara, dalam hal ini perekrutan karyawan dilakukan dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh negara melalui beberapa macam peraturan, yaitu; usia minimal, upah minimal, waktu kerja dan sebagainya.⁴⁷

c. Sumber-sumber Rekrutmen

1) Sumber internal

Sumber internal adalah tenaga kerja yang akan mengisi jabatan yang terbuka diambil dari dalam organisasi melalui mutase atau mutase tenaga kerja yang memenuhi persyaratan jabatan tersebut. Mutasi karyawan mungkin horizontal atau vertikal (promosi atau demosi). Hal tersebut dilakukan untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

⁴⁷ Suyono Efendi dan Ogy Winenriandhika, "Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan, dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Di PT. Marketama Indah," *Jurnal Ilmiah Nasional*, Vol.3 No. 1 (2021), 101. <https://ejournal.goacademica.com/index.php/ja/article/view/383/360>

Sumber rekrutmen internal yaitu dengan cara mempekerjakan karyawan yang ada di dalam organisasi secara internal. Dimana pelamar akan mencari posisi yang berbeda namun tetap pada organisasi yang sama. Sumber rekrutmen internal memberikan peluang untuk pengembangan dan pemanfaatan sumber daya yang ada pada organisasi.

Sumber rekrutmen internal antara lain yaitu:

- a) Promosi, yaitu proses pemindahan karyawan dari posisi yang lebih rendah ke posisi yang lebih tinggi, yang pastinya dengan tanggung jawab, remunerasi, fasilitas dan status yang lebih tinggi.
- b) Transfer, yaitu proses pertukaran atau pemindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain atau dari satu departemen ke departemen lain tanpa perubahan pangkat dan tanggung jawab.
- c) Merekrut mantan karyawan, yaitu dimana karyawan dipanggil kembali tergantung pada kebutuhan posisi.
- d) Iklan internal, dilakukan dengan memposting/mengiklankan pekerjaan yang dibutuhkan. Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawan yang bekerja di organisasi.
- e) Rujukan karyawan, proses perekrutan sumber daya baru melalui referensi karyawan yang saat ini bekerja dengan organisasi,

biasanya merujuk teman dan kerabat mereka untuk mengisi posisi yang kosong.

- f) Pelamar sebelumnya, tim perekrutan yang akan memeriksa profil pelamar sebelumnya dari database rekrutmen perusahaan.
- g) Perekrutan staf, perekrut staf bekerja untuk agen kepegawaian. Perekrutan staf mencocokkan pelamar yang memenuhi syarat dengan lowongan pekerjaan yang memenuhi syarat.
- h) Perekrutan outplacement, yaitu manfaat yang disponsori perusahaan yang membantu mantan karyawan beralih ke pekerjaan baru, perekrutan ini dirancang untuk menyediakan karyawan yang dipindahkan dengan sumber daya untuk menemukan posisi atau karir baru.
- i) Rekrutmen terbalik, mengacu pada proses dimana seorang karyawan didorong untuk mencari pekerjaan dengan organisasi berbeda yang menawarkan kecocokan lebih baik untuk keahlian mereka.⁴⁸

2) Sumber eksternal

Rekrutmen eksternal dibuat oleh manajer sesuai dengan strategi organisasi/perusahaan. Rekrutmen ini mempekerjakan karyawan dari luar organisasi, diharapkan agar karyawan eksternal dapat memberikan inovasi dan ide baru bagi perusahaan. perekrutan eksternal memiliki potensi yang cukup

⁴⁸ Dedi Rianto Rahadi dan Miftah Farid, e-recruitment and selection (Bekasi: CV. Lentera Ilmu Mandiri, 2021), 18, https://www.researchgate.net/publication/354521860_e-recruitment_and_selection

mendorong organisasi untuk maju didalam mencapai tujuannya. Ada beberapa metode yang dapat dilakukan dalam rekrutmen eksternal, yaitu:

- a) Rekrutmen langsung, yaitu rekrutmen kandidat yang memenuhi syarat dilakukan dengan menempatkan pemberitahuan lowongan di papan pengumuman organisasi.
- b) Bursa kerja, dimana pencari kerja datanya disimpan dan diberikan kepada pengusaha untuk mengisi posisi yang kosong. Rekrutmen ini sangat membantu dalam perekrutan tenaga kerja tidak terampil, setengah terampil dan terampil.
- c) Agen tenaga kerja, agen tenaga kerja dijalankan oleh berbagai sektor seperti swasta, publik, atau pemerintah. Menyediakan sumber daya tidak terampil, semi terampil dan terampil sesuai kebutuhan organisasi. Badan ini memiliki database kandidat yang memenuhi syarat dan organisasi dapat menggunakan layanan mereka dengan biaya tertentu.
- d) Iklan, iklan lowongan kerja disebar melalui media cetak dan elektronik dengan memasukkan persyaratan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.
- e) Rekrutmen kampus, perusahaan dapat bekerjasama sama dengan Lembaga Pendidikan untuk merekrut mahasiswa secara langsung untuk posisi baru.

f) Iklan dari mulut ke mulut, iklan gratis dari mulut ke mulut merupakan cara langsung untuk memperoleh kandidat untuk mengisi posisi yang kosong di perusahaan.⁴⁹

3) Kelebihan dan kelemahan sumber Internal dan Eksternal

a) Sumber internal

Kelebihan:

- 1) Tersedia kesempatan untuk promosi.
- 2) Loyalitas kerja meningkat.
- 3) Biaya rekrutmen dan seleksi kecil.
- 4) Waktu rekrutmen dan seleksi singkat.
- 5) Orientasi pegawai baru singkat.
- 6) Stabilitas karyawan lebih terjaga.

Kelemahan:

- 1) Tidak ada pengembangan system kerja yang baru.
- 2) Terbawa kebiasaan yang lama.
- 3) Wibawa dan hubungan kepegawaian cenderung menurun.

b) Sumber eksternal

Kelebihan:

- 1) Kewibawaan dan hubungan kepegawaian terbangun.
- 2) Adanya pengembangan system kerja baru.
- 3) Adanya bauran informasi dan ilmu pengetahuan baru.

Kelemahan:

⁴⁹ Ibid., 22

- 1) Kurangnya kesempatan promosi bagi pegawai lama / internal.
- 2) Loyalitas pegawai akan terpengaruh.
- 3) Stabilitas pegawai belum diketahui.
- 4) Biaya, waktu, dan orientasi besar.⁵⁰

d. Metode Rekrutmen

Metode penarikan/rekrutmen akan berpengaruh besar terhadap banyak atau tidaknya lamaran yang masuk ke dalam suatu perusahaan. Metode dalam penarikan karyawan ada 2, yaitu metode tertutup dan terbuka.

1) Metode rekrutmen Internal (tertutup)

Metode rekrutmen internal bisa dengan mengoptimalkan pegawai yang sudah ada, seperti pegawai sebelumnya, maupun rujukan dari pegawai yang ada.

2) Metode rekrutmen Eksternal (terbuka)

Metode rekrutmen eksternal seperti rekrutmen perguruan tinggi, iklan media cetak maupun elektronik, agen tenaga kerja, rekrutmen peristiwa khusus, magang. Dalam rekrutmen eksternal, penarikan diinformasikan secara luas/terbuka, harapannya agar banyak pelamar yang masuk, sehingga perusahaan mempunyai

⁵⁰ Firmansyah Gumay, "Komparasi Rekrutmen dan Seleksi Calon Pegawai Yang Dilakukan Secara Internal dan Eksternal, (Mei 2021), 2. https://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-paper-20254-21_0328.pdf

kesempatan lebih besar untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi.⁵¹

e. Tahapan Rekrutmen

- 1) Memperjelas posisi yang harus diisi melalui perekrutan.
- 2) Memeriksa dan merevisi persyaratan posisi dan deskripsi pekerjaan.
- 3) Mengidentifikasi kemungkinan sumber pelamar yang memenuhi syarat, pelamar bisa dari Internal maupun Eksternal organisasi.
- 4) Pilih cara komunikasi yang efektif, agar menarik para pelamar yang memenuhi syarat.⁵²

f. Indikator Rekrutmen

- 1) Dasar rekrutmen
- 2) Sumber rekrutmen
 - a) Sumber internal
 - b) Sumber eksternal
- 3) Metode rekrutmen
 - a) Metode tertutup
 - b) Metode terbuka⁵³

⁵¹ Khairul Azan, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kajian Teoritis dan Praktis Dalam Pendidikan* (Riau: DOTPLUS Publisher, 2021), 40. https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA_KAJIAN_TEO/DPw8EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=metode+rekrutmen&pg=PA40&printsec=frontcover

⁵² Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 126. https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia/_AUIEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=tahapan+rekrutmen&pg=PA126&printsec=frontcover

⁵³ Vip Paramarta, Kosasih, dan Denok Sunarsi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori & Praktik* (Cipta Media Nusantara, 2021), 11-12. <https://books.google.co.id/books?id=p10zEAAAQBAJ&pg=PA2&dq=teori+rekrutmen&hl=id&ne>

3. Pengembangan

a. Pengertian Pengembangan

Pengembangan yaitu usaha yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai untuk menghadapi berbagai pekerjaan baik untuk saat ini maupun saat yang akan datang. Para pegawai dan pimpinan dengan pengalaman serta kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan lingkungan yang kompetitif.⁵⁴

Pengembangan karyawan adalah suatu proses untuk memperbarui, mengembangkan, dan meningkatkan kapasitas, keterampilan, bakat, minat, dan perilaku karyawan. Pengembangan adalah proses meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral individu untuk memenuhi persyaratan posisi atau pekerjaan mereka melalui Pendidikan dan pelatihan.⁵⁵

b. Tujuan Pengembangan

Tujuan pengembangan karyawan adalah sebagai berikut:

wbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwj_uLX-

_b_AhUdyDgGHXrfCBsQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=teori%20rekrutmen&f=false

⁵⁴ Eliana Sari, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta Timur: Jayabaya University Press, 2009), 11.

http://sipeg.unj.ac.id/repository/upload/buku/Seri_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia_Buku_2_Pengembangan_Sumber_Daya_Manusia_Pedoman_Meningkatkan_Kompetensi_Pegawai_Secara_Tepat.pdf

⁵⁵ Agus Dwi Cahya, et al, "Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia," Vol. 4, No.2 (2021), 233. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/870>

1) Produktivitas

Kuantitas dan kualitas output akan meningkat sebagai hasil pengembangan karena kemampuan teknis pekerja, keterampilan interpersonal, dan keterampilan manajemen semuanya meningkat.

2) Efisiensi

Peningkatan produktivitas kerja, penggunaan waktu yang baik, bahan baku, dan pemakaian peralatan yang lebih sedikit adalah tujuan pengembangan karyawan. Pemborosan berkurang, dan biaya produksi cukup rendah sehingga Perusahaan menjadi kurang kompetitif.

3) Kerusakan

Pengembangan karyawan berusaha untuk mengurangi kerusakan pada produk, manufaktur, dan peralatan karena para pekerja menjadi lebih mahir dalam pekerjaan mereka.

4) Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk menurunkan tingkat kecelakaan kerja, yang akan menurunkan biaya medis perusahaan.

5) Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan layanan pelanggan karena menarik mitra Perusahaan yang bersangkutan.

6) Moral

Moral karyawan akan meningkat sebagai hasil pertumbuhan karena pengetahuan dan kemampuan mereka dapat diterapkan pada pekerjaan mereka.

7) Karier

Karena kemampuan dan produktivitasnya meningkat, orang yang sedang berkembang memiliki kesempatan untuk maju dalam profesinya. Sementara kemampuan dan produktivitas karyawan sering diperhitungkan saat melakukan promosi.

8) Konseptual

Karena peningkatan kemampuan teknis, interpersonal, dan manajemen, manajer lebih siap untuk membuat penilaian dan melakukannya lebih cepat.

9) Kepemimpinan

Ketika seorang manajer berkembang, kepemimpinannya akan meningkat, interaksi manusianya akan meluas, dan motivasinya akan menjadi lebih terfokus, menghasilkan pertumbuhan kolaborasi vertikal dan horizontal yang lebih harmonis.

10) Balas jasa

Kompensasi karyawan (gaji, insentif upah, dan tunjangan) akan meningkat seiring berkembangnya organisasi karena kontribusi pekerja menjadi lebih signifikan.

11) Konsumen

Pengembangan karyawan memberikan manfaat yang sangat baik bagi masyarakat konsumen, karena mereka akan memperoleh barang atau layanan yang lebih bermutu.⁵⁶

c. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi.
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan: interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghormati satu sama lain dan kesempatan bagi bawahan untuk bertindak dan berpikir kreatif.
- 3) Proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat, dalam hal ini melibatkan pekerja yang bertanggung jawab melakukan tugas-tugas operasional daripada hanya mengikuti perintah dari manajemen.
- 4) Membangkitkan semangat kerja seluruh tenaga kerja.
- 5) Mempromosikan mentalitas manajemen yang berpikiran terbuka dengan menggunakan pendekatan manajemen partisipatif.
- 6) Memfasilitasi komunikasi yang efisien membantu mempercepat pembuatan kebijakan organisasi dan penerapannya dalam situasi ini.

⁵⁶ Muhammad Darari Bariqi, "Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia," *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, Vol. 5 (2) (2018): 67, <http://journal.trunojoyo.ac.id/jsmb>

- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional: hal ini memiliki dampak tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasinya.⁵⁷

d. Jenis-jenis Pengembangan

Jenis pengembangan dikelompokkan menjadi 2, yaitu pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

1) Pengembangan secara informal

Pengembangan secara informal yaitu ketika karyawan melakukan Upaya sadar diri untuk mendidik dan memperbaiki diri mereka sendiri dengan membaca buku tentang pekerjaan atau profesi mereka.

2) Pengembangan secara formal

Pengembangan secara formal yaitu ketika seorang karyawan yang diminta oleh perusahaan untuk berpartisipasi dalam pelatihan atau pendidikan yang ditawarkan oleh perusahaan atau oleh lembaga pelatihan atau pendidikan luar.⁵⁸

e. Metode-metode pengembangan

Metode pengembangan terdiri atas metode latihan atau *training* dan metode pendidikan atau *education*. Latihan diberikan

⁵⁷ Hendra Safri, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Pembangunan," *Journal of Islamic Education Management*, Vo.1 No1, (Oktober 2016), 5. https://www.researchgate.net/publication/342417375_Pengembangan_Sumber_Daya_Manusia_Dalam_Pembangunan

⁵⁸ Azmil Roudhotul Jannah, "Manajemen sumber daya manusia," (Januari 2019), <https://osf.io/preprints/inarxiv/cm7hs/>

kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan diberikan kepada karyawan manajerial.

1) Pelatihan atau Training

Pelatihan atau training adalah metode pengembangan yang biasa dilakukan dalam perusahaan. Pelatihan dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Pelatihan internal dapat dilakukan di dalam lingkungan perusahaan dengan mengambil trainer dari dalam perusahaan atau dari perusahaan yang sudah bekerja sama.

2) Magang

Pada metode ini, karyawan baru dilatih untuk mengerjakan tugas yang akan menjadi tanggung jawabnya, hal tersebut dilakukan karena karyawan baru belum menguasai pekerjaan tersebut dan perlu pendampingan agar nantinya siap diterjunkan pada pekerjaan yang nyata dan memiliki keterampilan dan wawasan yang dibutuhkan perusahaan

3) Pendidikan

Metode Pendidikan bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melanjutkan Pendidikan agar karyawan memiliki kualifikasi Pendidikan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal tersebut tentunya lebih efektif daripada harus merekrut karyawan baru yang belum teruji kinerjanya

4) Rotasi Kerja

Metode rotasi memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan yang bervariasi serta untuk mengetahui karyawan mana yang cocok untuk ditempatkan pada divisi tersebut. Selain itu, rotasi juga berfungsi untuk mengisi kekosongan karyawan lain yang sedang izin mendadak, cuti, atau mengundurkan diri. Dengan metode ini, karyawan dapat mengetahui passion kerja mana yang cocok untuk dirinya

5) Uji Kompetensi

Uji kompetensi dilakukan agar karyawan mau belajar, karena terkadang karyawan merasa malas belajar karena menganggap bahwa dirinya sudah lama bekerja

6) Coaching

Metode coaching bertujuan untuk mempererat hubungan antar karyawan pada semua level. Dimana pada kegiatan ini biasanya anggota kelompok berasal dari divisi yang berbeda. Kemudian pada saat *outbond* dilakukan beberapa permainan yang membutuhkan pola pikir cepat, kekompakan dan kepemimpinan.⁵⁹

⁵⁹ Herman Hatta, dkk, Model-model Pelatihan dan Pengembangan SDM (Bandung: CV. Widina Media Utama, 2023), 9-10. https://www.google.co.id/books/edition/MODEL_MODEL_PELATIHAN_DAN_PENGEMBANGAN_S/Kw-qEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=metode+pengembangan+karyawan&pg=PA9&printsec=frontcover

f. Indikator Pengembangan

- 1) Efektivitas pengembangan professional pada kebutuhan karyawan.
- 2) Efektivitas pengembangan pada tujuan personal.
- 3) Efektivitas pengembangan pada aspirasi karir.

4. Pemeliharaan

a. Pengertian pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan berkontribusi secara efektif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Sehingga keamanan, keselamatan, dan Kesehatan karyawan sangat perlu untuk mendapatkan pemeliharaan yang sebaik-baiknya⁶⁰

b. Asas-asas pemeliharaan

- 1) Asas manfaat dan efisiensi. Pemeliharaan yang dilakukan haruslah efektif dan memberi manfaat yang optimal bagi perusahaan serta karyawan. Pemeliharaan hendaknya dapat meningkatkan prestasi kerja, kesehatan, keamanan, dan loyalitas karyawan.
- 2) Asas kebutuhan dan kepuasan. Mempertahankan keselamatan, kesehatan, dan sikap karyawan yang sangat baik sangat penting untuk memastikan bahwa pekerja dapat berkontribusi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

⁶⁰ Sugijono, "Pemeliharaan Karyawan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia," Vol 10 No 1 (2015), 47. <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/teknis/article/view/676>

- 3) Asas keadilan dan kelayakan. Keadilan serta kelayakan dapat membantu karyawan tetap tenang dan fokus saat melakukan tugas mereka, yang akan meningkatkan kolaborasi, disiplin, dan moral.
 - 4) Asas peraturan legal. Program pemeliharaan karyawan harus dibangun berdasarkan aturan yang bersumber dari undang-undang, peraturan menteri, dan peraturan daerah harus dijadikan asas program dalam pemeliharaan karyawan. Hal tersebut penting untuk menghindari adanya konflik dan intervensi karyawan dan pemerintah.
 - 5) Asas kemampuan perusahaan. Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan program pemeliharaan karyawan yang dapat mengakibatkan hancurnya perusahaan.⁶¹
- c. Tujuan pemeliharaan

Adapun tujuan dari pemeliharaan karyawan di dalam sebuah perusahaan adalah:

- 1) Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- 3) Untuk menumbuhkan loyalitas dan pergantian staf yang lebih rendah.

⁶¹ Tanto Heryanto, "Program Pemeliharaan Karyawan Dalam Mencapai Tujuan Institusi," *Wl-Ecosy: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, Vol. 01, No. 01, (Januari 2021), 95-96. <https://jurnal.unsur.ac.id/eleosy/article/view/1139>

- 4) Untuk memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
- 5) Untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
- 6) Untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
- 7) Untuk mengurangi konflik dan memupuk keharmonisan.
- 8) Untuk membuat pekerjaan karyawan lebih efisien.⁶²

d. Metode-metode pemeliharaan

Sangat penting untuk memilih pendekatan yang tepat sehingga penerapannya mendukung pencapaian tujuan organisasi atau Perusahaan. Gunakan Teknik yang efektif dan efisien untuk menjaga loyalitas, kesehatan, dan keselamatan karyawan untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Adapun metode yang dapat digunakan oleh manajer/pemimpin untuk mengimplementasikan program pemeliharaan meliputi:

insentif juga harus dilakukan secara adil dan layak.

- 1) Pemberian insentif dilakukan agar semangat kerja dan loyalitas karyawan semakin Komunikasi

Komunikasi merupakan alat pengalihan informasi dari komunikator kepada komunikan agar terdapat interaksi. Interaksi akan terjadi apabila efektif atau mudah dipahami. Komunikasi dapat dianggap berhasil jika memberikan dengan cepat, mudah dipahami, atau sama dengan pesan yang dimaksudkan oleh

⁶² Ibid., 95.

komunikator. Komunikasi akan efektif apabila dilakukan dengan komunikasi dua arah (*two way traffic*).

Apabila komunikasi berjalan dengan baik, maka akan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang ada di dalam perusahaan. Konflik/permasalahan yang terjadi dapat diselesaikan dengan musyawarah dan mufakat. Maka dari itu komunikasi sangat penting dalam hal menciptakan pemeliharaan karyawan di dalam perusahaan.

2) Insentif

Insentif yaitu sesuatu yang merangsang atau mempunyai kecenderungan merangsang minat untuk bekerja. Dengan adanya pemberian insentif, maka karyawan akan merasa mendapat perhatian serta pengakuan terhadap prestasi yang telah dilakukannya, namun baik. Karyawan yang berprestasi baik akan mendapatkan insentif positif, sedangkan karyawan yang kurang berprestasi akan mendapatkan insentif negatif. Insentif positif berupa pemberian hadiah baik material maupun nonmaterial kepada karyawan yang prestasi kerjanya di atas standar, sedangkan Insentif negatif berupa ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya di bawah standar.

3) Kesejahteraan karyawan

Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa baik material maupun nonmaterial yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan.

Hal tersebut bertujuan untuk mempertahankan serta memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat. Kesejahteraan dapat dianggap sebagai bantuan keuangan tambahan yang diberikan kepada karyawan. Terutama pembayaran kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan di rumah sakit, dan pensiun.

Adapun persamaan dan perbedaan antara kompensasi langsung (gaji/upah) dengan kesejahteraan karyawan (kompensasi tidak langsung) yaitu:

Tabel 2.1

Perbedaan dan Persamaan Gaji/Upah dan Kesejahteraan Karyawan

Persamaan	Perbedaan
1. Gaji/upah dan kesejahteraan karyawan sama-sama pendapatan bagi karyawan.	1. Gaji/upah adalah hak karyawan untuk menerimanya an menjadi kewajiban bagi setiap perusahaan untuk membayarnya.
2. Pemberian gaji/upah dan kesejahteraan karyawan sama-sama bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keterikatan karyawan.	2. Gaji/upah wajib dibayar perusahaan, sedangkan kesejahteraan karyawan diberikan atas kebijaksanaan saja, bukan kewajiban dan sewaktu-waktu dapat ditiadakan.
3. Gaji/upah dan kesejahteraan karyawan adalah biaya bagi perusahaan.	3. Gaji/upah harus dibayar dengan finansial (uang/barang), sedangkan kesejahteraan karyawan diberikan dengan finansial dan nonfinansial (fasilitas).
4. Pemberian gaji/upah dan kesejahteraan dibenarkan oleh peraturan legal, jadi bisa dimasukkan dalam neraca fiskal perusahaan.	4. Gaji/upah waktu dan

	besarnya tertentu, sedangkan kesejahteraan karyawan tidak tertentu.
--	---

Sumber: Buku Manajemen Sumber Daya Manusia
(Hasibuan)

Tujuan dari pemberian kesejahteraan karyawan antara lain:

- a) Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan pada perusahaan.
- b) Untuk memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan dan keluarganya.
- c) Untuk memotivasi disiplin, gairah kerja, dan produktivitas kerja karyawan.
- d) Untuk menurunkan tingkat absensi dan *turnover* karyawan.
- e) Untuk menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik dan nyaman.
- f) Untuk membantu pelaksanaan pekerjaan agar mencapai tujuan.
- g) Memelihara Kesejahteraan dan meningkatkan standar tenaga kerja.
- h) Untuk mengefektifkan pengadaan karyawan.
- i) Untuk membantu pelaksanaan inisiatif pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup Masyarakat Indonesia.
- j) Untuk mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.

k) Untuk meningkatkan status sosial ekonomi karyawan beserta keluarganya.

Jenis-jenis kesejahteraan yang diberikan adalah finansial dan nonfinansial yang bersifat ekonomis, serta pemberian fasilitas dan pelayanan.

Tabel 2.2 Jenis-jenis Kesejahteraan Karyawan

No.	Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
1.	Uang pensiun	Musholla/masjid	Puskesmas/dokter
2.	Uang makan	Kafetaria	Jemoutan karyawan
3.	Uang transport	Olahraga	Penitipan bayi
4.	Uang	Kesenian	Bantuan hukum
5.	lebaran/natal	Pendidikan/semi	Penasihat keuangan
6.	Bonus/gratifikasi	nar	Asuransi/astek
7.	si	Cuti dan cuti	Kredit rumah
8.	Uang duka kematian	hamil	
	Pakaian dinas	Koperasi dan toko	
	Uang pengobatan	Izin	

Sumber: Buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Hasibuan)⁶³

4) Keselamatan dan kesehatan kerja

Setiap karyawan harus memiliki Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) yang tertanam dalam diri mereka melalui konseling dan pembinaan yang efektif sehingga mereka memahami nilai keselamatan kerja baik bagi diri sendiri maupun perusahaan. Apabila terjadi kecelakaan kerja maka absensi akan meningkat, karyawan banyak yang menderita, produksi turun, serta biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan akan semakin besar. Hal tersebut tentu akan

⁶³ Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, 188.

merugikan karyawan dan perusahaan, karena karyawan kemungkinan terpaksa berhenti kerja karena cacat dan perusahaan kehilangan karyawannya. Maka dari itu K3 sangat penting ditanamkan pada individu karyawan.

5) Hubungan industrial Pancasila

HIP adalah hubungan antara mereka yang terlibat dalam produksi barang dan jasa (karyawan, pengusaha, dan pemerintah) yang didasarkan pada prinsip-prinsip yang merupakan ekspresi dari semua sila Pancasila dan UUD 1945, yang tumbuh serta berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional bangsa.⁶⁴

Ciri khas HIP yaitu: (a) Didasarkan atas Ketuhanan Yang Maha Esa, kemanusiaan yang adil dan beradab, persatuan Indonesia, kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan, dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia di dalam suatu pengertian yang utuh dan bulat; (b) HIP adalah hubungan perburuhan yang dijiwai oleh kelima sila Pancasila; (c) HIP didasarkan pada suasana serta keserasian, keselarasan, dan keseimbangan antara pihak-pihak yang bersangkutan di dalam seluruh proses produksi, yaitu pemerintah, buruh, pengusaha,

⁶⁴ Nyoto, Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), 130.
https://www.google.co.id/books/edition/Buku_Ajar_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia/QDWO_DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=metode+pemeliharaan+sdm&pg=PR6&printsec=frontcover

dan masyarakat umum; (d) HIP berpegang pada Tridharma yang mana di antara buruh, pengusaha, dan pemerintah tercipta rasa saling memiliki, mempertahankan, memelihara, dan terus-menerus mawas diri, yang mengandung asas *partnership* dan tanggung jawab bersama.

HIP di dalam mencapai tujuan berdasarkan pada asas-asas pembangunan nasional, yaitu: (a) asas manfaat; (b) asas usaha bersama dan kekeluargaan; (c) asas demokrasi; (d) asas adil dan merata; (e) asas keseimbangan. Selain itu dalam mencapai tujuannya juga berdasarkan pada 3 asas kerja sama, yaitu: (a) buruh dan pengusaha/pimpinan perusahaan merupakan teman dalam berproses yang wajib bekerjasama dan saling membantu dalam kelancaran usaha; (b) buruh dan pengusaha/pimpinan perusahaan merupakan teman seperjuangan dalam keuntungan, dimana keuntungan yang diterima perusahaan dinikmati bersama dengan layak; (c) buruh dan pengusaha/pimpinan perusahaan merupakan teman seperjuangan dalam mempertanggungjawabkan kepada: Tuhan Yang Maha Esa, bangsa dan negara, masyarakat sekitarnya, buruh dan keluarganya, perusahaan tempat mereka bekerja.

e. Indikator Pemeliharaan

- 1) Perlindungan kondisi fisik, hal tersebut mengacu pada Upaya yang dilakukan oleh perusahaan didalam menjaga Kesehatan dan keselamatan fisik karyawan selama bekerja.
- 2) Perlindungan mental, hal tersebut mengacu pada upaya yang dilakukan oleh perusahaan didalam menjaga Kesehatan mental dan emosional selama bekerja.
- 3) Perlindungan emosi karyawan, hal tersebut mengacu pada upaya yang dilakukan oleh perusahaan didalam menjaga emosional karyawan selama bekerja.⁶⁵

5. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil akhir dari usaha yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari kedisiplinan setiap karyawannya, karena jika karyawan disiplin maka akan ada waktu yang cukup untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya, namun apabila karyawan datang terlambat maka akan menghambat pekerjaan.⁶⁶

Kinerja merupakan atau yang biasa disebut dengan prestasi kerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan. Kinerja merupakan hasil

⁶⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal 179.

⁶⁶ Susi Donna Sinaga dan Nora Anisa Br. Sinulingga, *Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nagalan Maju Bersama*, 87.

kerja yang dicapai karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya.⁶⁷

Berdasarkan definisi di atas tentang kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang diselesaikan oleh pekerja dalam suatu organisasi sejalan dengan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Motivasi, hal tersebut menjadi faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi, sehingga ia berusaha untuk mendapatkan hasil terbaik dalam pekerjaannya.
- 2) Kepuasan kerja, mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal tersebut dapat dilihat dari sikap positif karyawan di lingkungan kerjanya.
- 3) Tingkat stres, tingkat stress yang terlalu besar dapat mempengaruhi proses berpikir seseorang, sehingga dapat mengganggu pekerjaan.
- 4) Kondisi pekerjaan, yang dimaksud disini seperti tempat kerja, ventilasi, dan penyaluran dalam ruang kerja.

⁶⁷ Ni Kadek Suryani, Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, dan Kadek Dewi Indah Sri Laksemini, *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*, 2.

- 5) Sistem kompensasi, kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukan untuk perusahaan, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan bersemangat untuk bekerja.
- 6) Desain pekerjaan, desain pekerjaan haruslah jelas agar karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.⁶⁸

c. Pengukuran Penilaian Kerja

Penilaian kerja merupakan proses dimana organisasi-organisasi menganalisis atau menilai kinerja karyawan. Kegiatan tersebut dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan-balik kepada para karyawan mengenai pelaksanaan kerja mereka. Jadi, penilaian kerja merupakan tahapan yang dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap hasil kerja karyawan.⁶⁹

Setiap perusahaan perlu melakukan penilaian prestasi kerja agar mengetahui prestasi yang dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk ke dalam kategori baik, sedang, atau kurang. Dengan adanya prestasi kerja, berarti karyawan mendapatkan perhatian dari pimpinan, sehingga dapat mendorong agar mereka lebih giat dalam bekerja.

⁶⁸ Nurfitriani, *Manajemen Kinerja Karyawan* (Makassar: Cendekia Publisher, 2022), 8-9. https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Kinerja_Karyawan/hSedEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=faktor-faktor+yang+mempengaruhi+kinerja+karyawan&pg=PA6&printsec=frontcover

⁶⁹ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Zifatama Publisher, 2010), 187.

Ada empat alasan kenapa harus dilakukan penilaian kerja karyawan, yaitu:

- 1) Sebagai alat untuk memotivasi karyawan yang berorientasi prestasi.
- 2) Sebagai dasar pemberian kenaikan gaji, kompensasi, insentif, hadiah pelayanan, liburan, dan promosi.
- 3) Sebagai dasar disiplin (status pekerjaan tetap, penurunan pangkat, pemecatan).
- 4) Sebagai pedoman untuk persyaratan pelatihan dan pengembangan perorangan.⁷⁰

Unsur-unsur yang dinilai, yaitu:

- 1) Kesetiaan
- 2) Prestasi kerja
- 3) Kejujuran
- 4) Kedisiplinan
- 5) Kreativitas
- 6) Kerja sama
- 7) Kepemimpinan
- 8) Kepribadian
- 9) Prakarsa
- 10) Kecakapan
- 11) Tanggung jawab⁷¹

⁷⁰ Ibid., 188.

⁷¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 95-96.

d. Tujuan Pengukuran Kerja

Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan yaitu:

- 1) Sebagai landasan untuk melakukan penilaian terhadap promosi, demosi, pemberhentian, dan menghitung kompensasi.
- 2) Untuk menilai kinerja karyawan.
- 3) Sebagai tolak ukur untuk menilai efisiensi seluruh inisiatif perusahaan.
- 4) Sebagai landasan untuk menilai inisiatif pelatihan serta efisiensi jadwal kerja, proses kerja, struktur organisasi, Teknik supervise, lingkungan kerja, dan alat kerja.
- 5) Sebagai ukuran untuk mengidentifikasi persyaratan pelatihan anggota staf organisasi.
- 6) Sebagai sarana untuk mendongkrak motivasi pegawai guna mencapai tingkat kinerja yang diinginkan.
- 7) Sebagai Teknik untuk memotivasi atau melatih atasan (supervisor, manajer, dan administrator) untuk memperhatikan bagaimana perilaku bawahan mereka untuk mempelajari kebutuhan dan minat mereka.
- 8) Sebagai alat untuk mengidentifikasi lebih awal kekurangan atau keterbatasan dan meningkatkan kapasitas personel.
- 9) Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.

- 10) Sebagai alat untuk menentuka kekurangan orang dan sebagai konten potensial untuk memasukkan mereka ke dalam program pelatihan kerja tambahan.
- 11) Sebagai alat untuk memajukan atau meningkatkan kompetensi pekerja.
- 12) Sebagai landasan untuk menyempurnakan dan membuat uraian tugas (*job description*).⁷²

e. Indikator Kinerja Karyawan

- 1) Kualitas kerja.
- 2) Ketetapan waktu.
- 3) Inisiatif.
- 4) Kemampuan.
- 5) Komunikasi.⁷³



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

⁷² Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 89-90.

⁷³ Eryana dan Anugrah Indah, *Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Radio Republik Indonesia (RRI) Bengkulu*, 20.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.⁷⁴

Desain penelitian ini menggunakan metode penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif yaitu penelitian yang mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Oleh karena itu, penelitian ini minimal harus terdapat dua variabel yang akan dihubungkan.⁷⁵

Penelitian ini menggunakan penelitian lapangan (*field research*). Penelitian lapangan (*field research*) digunakan untuk melihat apakah Rekrutmen, Pengembangan, dan Pemeliharaan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, yang dilakukan dengan menyebar kuesioner atau angket kepada seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

⁷⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 16-17.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan area generalisasi yang terdiri atas subyek/obyek yang dipilih peneliti untuk dianalisis dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi mencakup barang-barang buatan dan alami, bukan hanya manusia. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

2. Sampel

Sampel mewakili representasi dari ukuran dan susunan populasi. Peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sebagian atau yang mencerminkan populasi yang akan diteliti) apabila populasinya besar dan peneliti tidak mungkin menyelidiki setiap anggota populasi, misalnya karena keterbatasan sumber daya, personel, dan waktu.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling* dengan pendekatan *Simple Random Sampling*. *Simple Random Sampling* adalah Teknik pemilihan sampel secara acak dari suatu populasi tanpa mempertimbangkan strata dari populasi tersebut.⁷⁶

Rumus berikut dapat digunakan untuk menghitung ukuran sampel populasi:

⁷⁶ Ibid., 129.

Rumus Slovin:

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

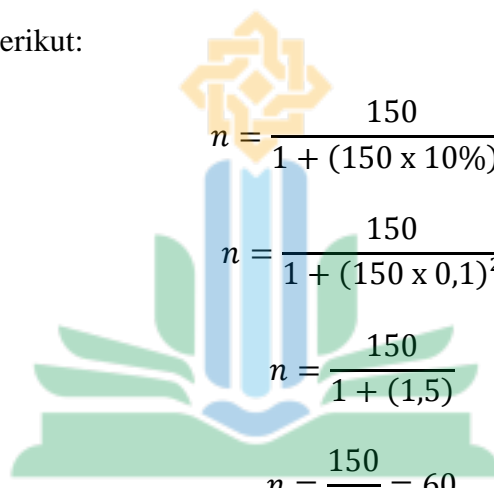
Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas kesalahan (*error tolerance %*)⁷⁷

Dengan menggunakan e 10%, maka diperoleh jumlah sampel sebagai berikut:



$$n = \frac{150}{1 + (150 \times 10\%)^2}$$

$$n = \frac{150}{1 + (150 \times 0,1)^2}$$

$$n = \frac{150}{1 + (1,5)}$$

$$n = \frac{150}{2,5} = 60$$

C. Teknik Instrumen dan Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data melalui pendistribusian survei secara langsung, dengan memberikan responden daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis untuk ditanggapi.⁷⁸ Dalam penelitian ini, yang menjadi responden adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

⁷⁷ Firdaus, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Riau: Dotplus Publisher, 2021), 19. https://books.google.co.id/books?id=IJ8hEAAAQBAJ&pg=PA19&dq=rumus+slovin&hl=id&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjGqfbV8PP8AhVO0XMBHVj9AR4Q6AF6BAGCEAI#v=onepage&q&f=false

⁷⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 199.

Dalam penelitian ini, setiap pertanyaan dikembangkan dari indikator penelitian. Teknik pengolahan data hasil kuesioner menggunakan metode skala Likert, metode tersebut digunakan untuk mengatur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial.⁷⁹ Penggunaan skala likert 5 skor untuk menilai jawaban yang diberikan oleh responden yaitu:

Sangat Setuju (SS)	: 5 Skor
Setuju (S)	: 4 Skor
Kurang Setuju (KS)	: 3 Skor
Tidak Setuju (TS)	: 2 Skor
Sangat Tidak Setuju (STS)	: 1 Skor.

D. Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data yaitu: mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif asosiatif dengan metode regresi linier berganda. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang hasilnya disajikan dalam bentuk deskriptif dengan

⁷⁹ Ibid., 146.

menggunakan angka-angka statistik. Sesuai dengan tujuan penelitian ini, penelitian asosiatif adalah untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel terikat atau lebih terhadap variabel bebas. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Rekrutmen, Pengembangan, Pemeliharaan (variabel independen), dan Kinerja Karyawan (variabel dependen).⁸⁰

Data yang diambil dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diambil dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Data diolah dengan menggunakan program *statistical package for social science* (SPSS) 22.

1. Uji Instrument Data

a. Uji Validitas

Uji validitas yaitu uji yang berfungsi untuk melihat apakah suatu alat ukur valid atau tidak. Uji validitas menunjukkan derajat kesesuaian antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti.⁸¹

Rumus yang digunakan untuk menguji tingkat validitas instrument dalam penelitian ini menggunakan korelasi. Uji nvaliditas dapat digunakan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r table untuk *degree of freedom* (df). Dengan ketentuan:

Jika r hitung $>$ r tabel = valid

⁸⁰ Sidik Anshori, *Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BNI Syariah Kantor Cabang Bumi Serpong Damai*, 54.

⁸¹ Nilda Miftahul Janna, "Konsep Uji Validitas dan Reliabilitas Dengan Menggunakan SPSS", 2. <https://osf.io/v9j52>

Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel} = \text{tidak valid}$.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur tersebut tetap konsisten apabila pengukuran tersebut diulang. Alat ukur dikatakan reliabel apabila menghasilkan hasil yang sama meskipun pengukuran dilakukan berkali-kali.⁸² Suatu variable dikatakan reliable apabila nilai *Cronbach`s Alpha* $> 0,60$ dan apabila nilai *Cronbach`a Alpha* $< 0,60$ maka variable tersebut dikatakan tidak reliabel.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk menguji terhadap asumsi-asumsi regresi yang bertujuan untuk mencegah kesalahan spesifikasi model regresi yang digunakan. Pengujian asumsi klasik pada penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

Uji ini dilakukan sebelum menganalisis model regresi linier. Jika terjadi penyimpangan terhadap asumsi klasik, maka uji F uji t yang dilakukan tidak valid dan secara statistik tidak akan memperoleh kesimpulan yang baik. Uji ini juga dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan di dalam penelitian dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik atau tidak.

⁸² Ibid., 6.

a. Uji Normalitas

Tujuan dari dilaksanakan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah nilai residual yang dinormalisasikan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak. Normalitas data dapat dipantau menggunakan uji normal Kolmogorov-Smirnov. Dengan dasar keputusan sebagai berikut:

- 1) Jika $\text{sig} > 0.05$ maka distribusi normal
- 2) Jika $\text{sig} < 0.05$ maka distribusi tidak normal.⁸³

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau tidak. Karena seharusnya antara variabel-variabel bebas yang akan dianalisis tidak diperbolehkan mengandung aspek, indikator, atau dimensi yang sama, jika antar variabel mengandung aspek atau indikator yang sama, maka koefisien regresi yang didapatkan menjadi bias dan tidak bermakna.

Uji multikolinearitas pada model regresi dapat ditentukan berdasarkan nilai *Tolerance* (toleransi) dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). variabilitas dari variabel bebas akan diukur dengan nilai *Tolerance* yang didapat pada *output* pengujian. Nilai *Tolerance*

⁸³ Olivia, et al, "Pengaruh Kompetensi, Disiplin, dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Vayata Senada Cemerlang," *Journal Of Economic, Business, and Accounting*, Vol. 6, No. 1, (Juli-Desember, 2022), 618.
<https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/4356>

rendah maka nilai VIF akan tinggi, hal tersebut karena $VIF = \frac{1}{tolerance}$ sehingga menunjukkan kolinearitas yang tinggi.⁸⁴

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah terjadi bias atau tidak dalam suatu analisis model regresi. Jika terjadi bias atau penyimpangan, estimasi model yang akan dilakukan menjadi sulit karena varian data yang tidak konsisten.

Grafik *scatterplot* dan nilai prediksi variabel dependen (SRESID) dengan kesalahan residual (ZPRED) keduanya dapat digunakan untuk mengidentifikasi apakah gejala heteroskedastisitas ada atau tidak dalam model regresi. Kita dapat yakin bahwa tidak ada tanda-tanda heteroskedastisitas jika analisis didasarkan pada grafik plot (*scatter*), yang tidak menunjukkan pola yang unik dan tidak menyebar di atas atau di bawah sumbu y nol.⁸⁵

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah analisis yang digunakan untuk mengukur, menguji dan meramal hubungan pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini, variabel independen yang diuji terhadap variabel dependen adalah Rekrutmen, Pengembangan, dan Pemeliharaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

⁸⁴ I Wayan Widana dan Putu Lia Muliani, *Uji Persyaratan Analisis*, (Lumajang: Klik Media, 2020), 55-56.

⁸⁵ *Ibid.*, 65-66.

4. Uji Hipotesis

a. Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji t dalam regresi berganda digunakan untuk mengetahui apakah model regresi variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Langkah-langkah pengujian uji t pada penelitian ini adalah:

1) Menentukan hipotesis

- a) H_a : variabel independen (Rekrutmen, Pengembangan, dan Pemeliharaan) terdapat pengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan)
- b) H_o : variabel independen (Rekrutmen, Pengembangan, dan Pemeliharaan) tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan)

2) Membuat derajat kepercayaan 5% ($\alpha = 0,05$) dari t hitung dan t tabel.

- a) Jika t hitung $>$ t tabel maka H_o ditolak dan H_a diterima
- b) Jika t hitung $<$ t tabel maka H_o diterima dan H_a ditolak

3) Membuat kesimpulan

- a) Jika T hitung $>$ T tabel dan nilai signifikan $<$ 0,50 maka H_a diterima dan H_o ditolak, dengan demikian bisa disimpulkan bahwa variabel independent secara parsial mempengaruhi variabel dependen

b) Jika $T_{hitung} < T_{tabel}$ dan nilai signifikan $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, dengan demikian bisa disimpulkan bahwa variabel independent secara parsial tidak mempengaruhi variabel dependen.

b. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.⁸⁶ Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- 1) H_0 = variabel independen (rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan) tidak berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)
- 2) H_a = variabel independent (rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan) berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)

5. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur besarnya variabel bebas terhadap variabel terikatnya.⁸⁷ Apabila koefisien determinan semakin besar, maka semakin baik kemampuan variabel bebas

⁸⁶ Gun Mardiatmoko, "Pentingnya Uji Asumsi Klasik Pada Analisa Regresi Linier Berganda (Studi Kasus Penyusunan Persamaan Allometrik Kenari Muda [*Canarium Indicum L.*])," *Jurnal Ilmu Matematika dan Terapan*, Vol. 14 No. 3, (September 2020), 335-336. <https://ojs3.unpatti.ac.id/index.php/barekeng/article/view/1872>

⁸⁷ Herry Suherman, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Selaras Karya Raya Jakarta", *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1, (September, 2018), 10. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1076970&val=16224&title=Pengaruh%20Gaya%20Kepemimpinan%20Dan%20Disiplin%20Kerja%20Terhadap%20Kinerja%20Karyawan%20PT%20Selaras%20Karya%20Raya%20Jakarta>

terhadap variabel terikat. Namun jika determinan semakin besar, dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah besar terhadap variabel terikat.



BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Sejarah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember

Gambar 4.1

Logo Bank Rakyat Indonesia (BRI)



Bank BUMN pertama yang beroperasi di Indonesia adalah Bank Rakyat Indonesia. Sepanjang sejarahnya, BRI telah mengalami berbagai perubahan nama dan status yang semuanya terkait langsung dengan perjuangan Indonesia. Perkembangan tersebut tentunya memberikan dampak yang signifikan terhadap ekspansi dan perkembangan Bank Rakyat Indonesia.

Menurut studi kelayakan, Kota Jember merupakan kota yang berpotensi untuk mengembangkan bisnis/usahanya karena letaknya yang berada di pusat kota, dekat dengan supermarket, universitas, dan bisnis lainnya.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank terbesar di Indonesia. BRI didirikan oleh Raden Aria Wiriatmaja di Purwokerto

dimana BRI awalnya merupakan sebuah lembaga yang mengelola kas masjid dengan skema sederhana untuk disalurkan kepada masyarakat. Pada tanggal 16 Desember 1895 secara resmi dibentuk “Bank Perkreditan Rakyat” yang pertama di Indonesia. Kemudian nama tersebut mengalami beberapa perubahan nama. Pada tahun 1897 menjadi “Bank Rakyat”, tahun 1946 berubah nama menjadi “Bank Rakjat Indonesia (BRI)”, tahun 1960 pemerintah sempat mengubah nama BRI menjadi “Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN)” yang merupakan peleburan dari BRI. Tahun 1965 di integrasi kedalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (BIUKTN) dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Ekspor-Import. Pada tahun 1968, berdasarkan Undang-Undang No. 21 Tahun 1968 bahwa Pemerintah menetapkan kembali bahwa Bank Rakyat Indonesia sebagai Bank Umum.

Berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992, Bank BRI berubah status hukum menjadi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero). Pada tanggal 10 November 2003 Bank BRI menjadi Perseroan Terbuka yang bertugas mencatat sahamnya di Bursa Efek Jakarta, Kini Bursa Efek Indonesia dengan kode saham BBRI. Pada tahun 2007 mengambil sebuah langkah strategi dengan mengakuisisi Bank Jasa Artha (BJA) yang kemudian dikonversi menjadi PT. Bank Syariah BRI. Pada 1 Januari 2009 Unit Usaha Syariah BRI dipisah dari Bank BRI dan digabungkan ke dalam PT. Bank Syariah BRI. BRI

Hybrid Banking merupakan layanan self-service banking pertama di Indonesia yang diluncurkan oleh Bank BRI pada tahun 2013. Dalam memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah, Bank BRI meningkatkan pertumbuhan jumlah ATM hingga mencapai 20.792 unit ATM serta mesin EDC sebanyak 131.204 unit sehingga bank BRI menjadi Bank dengan jaringan ATM dan EDC terbesar di Indonesia pada tahun 2014. Pada tanggal 28 April 2014, Bank BRI melakukan sebuah langkah besar dengan penandatanganan Kontrak Pengadaan Satelit dan Peluncuran Satelit BRI (BRIsat) dengan Space Systems/Loral (SSL) dan Arianespace. Hal tersebut dapat terwujud pada tanggal 9 Juni 2016, Bank BRI mengukir sejarah besar dengan meluncurkan satelit bernama BRIsat yang menjadikan Bank BRI sebagai satu-satunya dan Bank pertama di dunia yang memiliki dan mengoperasikan satelitnya sendiri.

Selain Bank BRI telah melakukan banyak hal besar, Bank BRI juga telah memajukan banyak UMKM yang ada di seluruh Indonesia. BRI memiliki komitmen dalam menciptakan perbankan yang sehat berdasarkan tata kelola *Good Corporate Governance* di Indonesia yang mencakup perencanaan, bimbingan, pengembangan, pendidikan pelatihan serta kesejahteraan. Berdasarkan studi kepraktisan, Kabupaten Jember memiliki potensi yang bagus untuk pengembangan bisnis karena memiliki kawasan fundamental, yaitu kawasan pusat kota dengan organisasi, toko kelontong dan perguruan tinggi. Hal inilah yang

menjadi dasar pembangunan kantor cabang BRI di Jember yang di resmikan pada tanggal 7 Desember 1995 oleh Djokosantoso Moeljono di Tanjung Karang. Gedung BRI KC Jember terletak di jalan Jendral Ahmad Yani No.1, Kp. Using Jemberlor, Kecamatan Patrang, Kabupaten Jember, Jawa Timur.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember merupakan salah satu Bank yang dituntut untuk tetap eksis didalam mengikuti perkembangan jaman dan persaingan yang semakin ketat didalam dunia bisnis. Tentunya agar hal tersebut dapat tercapai, perusahaan membutuhkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas agar dapat mencapai tujuan perusahaan dan tetap dapat bersaing dengan perusahaan lain.

Upaya yang harus dilakukan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember didalam meningkatkan kinerja karyawannya yaitu dengan melakukan rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember menerapkan rekrutmen secara online, rekrutmen online dinilai dapat menghemat waktu dan biaya, jangkauan audiens lebih luas, menarik banyak kandidat, dan lebih mudah.

Pengembangan karyawan yang dilakukan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember yaitu dengan mendirikan BRI Corporate University, salah satunya yang berada di Surabaya, Jawa Timur. Corporate University yaitu Lembaga Pendidikan

yang dirancang untuk membantu Lembaga induk dalam mencapai misinya, dengan melakukan kegiatan pembelajaran, pengetahuan, dan kearifan individu atau organisasi. Hal ini berfokus pada pelatihan dan pengembangan keterampilan professional karyawan dan keterampilan dasar. Tujuan dari Corporate University yaitu untuk mengatasi ketidakmampuan dan keterlambatan proses pembelajaran teoritis yang didapatkan pada saat di perguruan tinggi dengan praktik di dunia kerja yang nyata. Karena penerimaan karyawan di BRI berasal dari semua lintas ilmu yang tidak semuanya diajarkan ilmu tentang perbankan pada saat di dunia Pendidikan/bangku kuliah, sehingga perlu dilakukan penyeragaman agar memiliki kesiapan untuk memasuki dunia kerja. Begitu pun setiap ada pengembangan karir ke jenjang yang lebih tinggi, BRI akan memberikan bekal kepada karyawannya dengan mengikuti Pendidikan di BRI Corporate University. Dengan adanya kegiatan tersebut, diharapkan karyawan mampu untuk mengasah dan mengembangkan diri guna tercapainya tujuan perusahaan.

Pemeliharaan karyawan yang dilakukan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember yaitu dengan menyediakan fasilitas Kesehatan bagi pekerja dan anggota keluarganya. BRI juga memberikan fasilitas kedinasan meliputi bantuan sewa rumah, rumah dinas, dan kendaraan dinas sewa serta program kepemilikan kendaraan untuk menunjang kedinasan. Untuk menunjang rasa aman dan nyaman dalam bekerja, BRI berbagai benefit yang diterima selama

masa kerja seperti program pemeliharaan Kesehatan dan diterima setelah berakhir masa kerja seperti program pension. BRI juga memiliki program kepemilikan saham bagi pekerja yang diberikan secara periodik, hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan *engagement* pekerja dan meningkatkan rasa memiliki perseroan dan memberikan motivasi/insentif jangka Panjang agar mencapai target yang telah ditentukan.

2. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

Menjadi bank komersial terkemuka yang mengutamakan kepuasan nasabah.

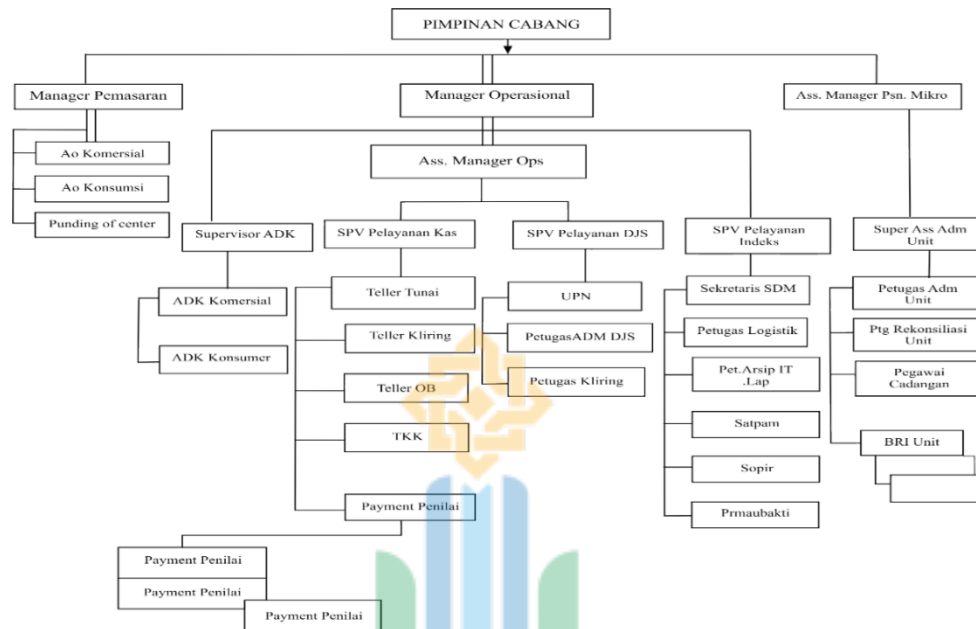
b. Misi

- 1) Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha Mikro, Kecil dan Menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- 2) Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan menerapkan manajemen resiko yang tepat dan praktik *good corporate governance*.
- 3) Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

3. Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember

Gambar 4.1

Struktur BRI KC Jember



Sumber: Kantor Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember

B. Penyajian Data

1. Data Deskriptif

Di dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data interval. Data interval merupakan data yang digunakan oleh peneliti dalam mendeskriptifkan objek penelitian agar terperinci. Kuesioner (angket) diserahkan kepada responden sebanyak 28 pernyataan. Pemberian data skor dapat dilihat pada Tabel 4.1

Tabel 4.1
Pemberian Nilai Skor (Skala Likert)

No		Jawaban	Skor
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Data diolah dari Jurnal Viktor Handrianus.

Pada bagian ini akan dijelaskan data dari masing-masing responden mengenai usia, jenis kelamin, dan Pendidikan terakhir. Dengan menggunakan analisis slovin ditemukan hasil 60 sampel dari 150 populasi karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

a. Karakteristik responden berdasarkan usia

Responden yang telah diambil dalam penelitian ini sebanyak 60 responden. Uraian karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia Responden	Responden	
		F	%
1	20-25 Tahun	23	38,33%
2	26-30 Tahun	12	20,00%
3	31-35 Tahun	15	25%
4	>36 Tahun	10	16,67%
Total		60	100%

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa presentase responden atau nasabah berdasarkan usia responden pada PT. Bank

Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Kantor Cabang Jember menunjukkan bahwa 23 responden berusia 20-25 tahun dengan presentase 38,33%, 12 responden berusia 26-30 tahun dengan presentase 20%, 15 responden berusia 31-25 tahun dengan presentase 25%, dan 10 responden dengan usia > 36 tahun dengan presentase 16,7%.

b. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Responden yang telah diambil dalam penelitian ini sebanyak 60 responden. Uraian karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3

Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Responden	
		F	%
1	Laki-laki	31	51,7%
2	Perempuan	29	48,3%
	Total	60	100%

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa data frekuensi responden pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Kantor Cabang Jember berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa total keseluruhan responden dengan jumlah 60 responden, yakni lebih banyak karyawan yang memiliki jenis kelamin laki-laki dengan jumlah 31 orang dengan presentase sebesar 51,7% dan 29 orang memiliki jenis kelamin perempuan dengan presentase sebesar 48,3%.

c. Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan terakhir

Responden yang telah diambil dalam penelitian ini sebanyak 60 responden. Uraian karakteristik responden berdasarkan Pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4

Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Responden	
		F	%
1	SMA/Sederajat	3	5%
2	DIII	3	5%
3	S1	54	90%
4	S2	0	0%
5	S3	0	0%
Total		60	100%

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa data frekuensi reponden pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Kantor Cabang Jember berdasarkan Pendidikan terakhir menunjukkan bahwasanya terdapat 3 responden dengan tingkat Pendidikan terakhir SMA/Sederajat dengan presentase sebesar 5%, 3 responden dengan tingkat Pendidikan terakhir DIII dengan presentase 5%, dan 54 responden dengan tingkat Pendidikan S1 dengan presentase 90%.

d. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Responden yang telah diambil dalam penelitian ini sebanyak 60 responden. Uraian karakteristik responden berdasarkan Pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5**Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Lama Bekerja	Responden	
		F	%
1	<1 Tahun	10	17%
2	1-2 Tahun	8	13%
3	2-3 Tahun	12	20%
4	3-4 Tahun	9	15%
5	>4 Tahun	21	35%
Total		60	100%

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa data frekuensi reponden pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Kantor Cabang Jember berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwasanya terdapat 10 responden dengan lama bekerja < 1 Tahun dengan presentase sebesar 17%, 8 responden dengan lama bekerja 1-2 Tahun dengan presentase 13%, 12 responden dengan lama bekerja 2-3 Tahun dengan presentase 20%, 9 responden dengan lama bekerja 3-4 Tahun dengan presentase 15%, dan 21 responden dengan lama bekerja > 4 Tahun dengan presentase 35%.

2. Hasil Statistik Deskriptif

Berdasarkan perhitungan uji statistic deskriptif pengukuran dikategorikan berdasarkan skala yang dilihat pada Tabel 4.6

Tabel 4.6
Kategori Skala

Skala		Kategori
1,00	1,80	Sangat tidak baik
1,81	2,60	Tidak baik
2,61	3,40	Kurang baik
3,41	4,20	Baik
4,21	5,00	Sangat baik

Sumber: Sugiono (2013:134), 2023

a. Hasil Statistik Deskriptif Data Angket Jawaban Responden

Variabel Rekrutmen (X1)

Hasil statistik Rekrutmen (X1) dapat dilihat pada Tabel 4.7

Tabel 4.7

Hasil Statistik Rekrutmen (X1)

Pertanyaan	Skala Pengukuran	Frekuensi	Presentase	Nilai	Kriteria
X1.1	SS	0	0%	Rata-rata= 3,80	Baik
	S	48	80%		
	KS	12	20%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
X1.2	SS	0	0%	Rata-rata= 3,78	Baik
	S	53	88,3%		
	KS	1	1,7%		
	TS	6	10%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
X1.3	SS	6	10%	Rata-rata= 3,98	Baik
	S	47	78,3%		
	KS	7	11,7%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
X1.4	SS	10	16,7%	Rata-rata= 4,07	Baik
	S	44	73,3%		
	KS	6	10%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
X1.5	SS	13	21,7%	Rata-rata= 4,13	Baik
	S	42	70%		
	KS	5	8,3%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
X1.6	SS	14	23,3%	Rata-	Baik

	S	36	60%	rata= 4,07	
	KS	10	16,7%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

Berdasarkan hasil rekapitulasi sebaran jawaban pada variabel Rekrutmen (X1) yang didapat dari hasil penelitian yang berupa pengisian angket yang dilakukan oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember yang berjumlah 60 orang. Dapat dilihat bahwa pada (X1.1) terdapat 48 orang menjawab setuju dengan presentase 80% dan 12 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 20%. Berdasarkan hasil statistik pada (X1.1) memiliki nilai rata-rata 3,80 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (X1.2) terdapat 53 orang menjawab setuju dengan presentase 88,3%, 1 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 1,7%, dan 6 orang menjawab tidak setuju dengan presentase 10%. Berdasarkan hasil statistik pada (X1.2) memiliki rata-rata 3,78 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (X1.3) terdapat 6 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 10%, 47 orang menjawab setuju dengan presentase 78,3%, dan 7 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 11,7%. Berdasarkan hasil statistik pada (X1.3) memiliki rata-rata 3,98 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (X1.4) terdapat 10 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 16,7%, 44 orang menjawab setuju dengan presentase 73,3%, dan 6 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 10%. Berdasarkan hasil statistik pada (X1.4) memiliki rata-rata 4,07 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (X1.5) terdapat 13 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 21,7%, 42 orang menjawab setuju dengan presentase 70%, dan 5 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 8,3%. Berdasarkan hasil statistik pada (X1.5) memiliki rata-rata 4,13 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (X1.6) terdapat 14 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 23,3%, 36 orang menjawab setuju dengan presentase 60%, dan 10 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 16,7%. Berdasarkan hasil statistik pada (X1.6) memiliki rata-rata 4,07 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

- b. Hasil Statistik Deskriptif Data Angket Jawaban Responden Variabel Pengembangan (X2)

Hasil statistik Pengembangan (X2) dapat dilihat pada Tabel 4.8

Tabel 4.8

Hasil Statistik Pengembangan (X2)

Pertanyaan	Skala Pengukuran	Frekuensi	Presentase	Nilai	Kriteria
X2.1	SS	5	8,3%	Rata-rata= 3,82	Baik
	S	44	73,3%		
	KS	6	10%		
	TS	5	8,3%		

	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
X2.2	SS	11	18,3%	Rata-rata= 3,98	Baik
	S	41	68,3%		
	KS	4	6,7%		
	TS	4	6,7%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
X2.3	SS	9	15%	Rata-rata= 4,07	Baik
	S	46	76,7%		
	KS	5	8,3%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
X2.4	SS	12	20%	Rata-rata= 3,92	Baik
	S	36	60%		
	KS	7	11,7%		
	TS	5	8,3%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

Berdasarkan hasil rekapitulasi sebaran jawaban pada variabel Pengembangan (X2) yang didapat dari hasil penelitian yang berupa pengisian angket yang dilakukan oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember yang berjumlah 60 orang. Dapat dilihat bahwa pada (X2.1) terdapat 5 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 8,3%, 44 orang menjawab setuju dengan presentase 73,3%, 6 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 10%, dan 5 orang menjawab tidak setuju dengan presentase 8,3%. Berdasarkan hasil statistik pada (X2.1) memiliki nilai rata-rata 3,82 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik. Pada (X2.2) terdapat 11 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 18,3%, 41 orang menjawab setuju dengan presentase

68,3%, 4 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 6,7%, dan 4 orang menjawab tidak setuju dengan presentase 6,7%. Berdasarkan hasil statistik pada (X2.2) memiliki rata-rata 3,98 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (X2.3) terdapat 9 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 15%, 46 orang menjawab setuju dengan presentase 76,7%, dan 5 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 8,3%. Berdasarkan hasil statistik pada (X2.3) memiliki rata-rata 4,07 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (X2.4) terdapat 12 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 20%, 36 orang menjawab setuju dengan presentase 60%, 7 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 11,7%, dan 5 orang menjawab tidak setuju dengan presentase 8,3%. Berdasarkan hasil statistik pada (X2.4) memiliki rata-rata 3,92 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

- c. Hasil Statistik Deskriptif Data Angket Jawaban Responden Variabel Pemeliharaan (X3)

Hasil Statistik Pemeliharaan (X3) dapat dilihat pada Tabel 4.9

Tabel 4.9

Hasil Statistik Pemeliharaan (X3)

Pertanyaan	Skala Pengukuran	Frekuensi	Presentase	Nilai	Kriteria
X3.1	SS	6	10%	Rata-rata= 4,02	Baik
	S	49	81,7%		
	KS	5	8,3%		
	TS	0	0%		

	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
X3.2	SS	3	5%	Rata-rata= 3,95	Baik
	S	51	85%		
	KS	6	10%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
X3.3	SS	5	8,3%	Rata-rata= 3,88	Baik
	S	49	81,7%		
	KS	0	0%		
	TS	6	10%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
X3.4	SS	4	6,7%	Rata-rata= 3,98	Baik
	S	51	85%		
	KS	5	8,3%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
X3.5	SS	6	10%	Rata-rata= 4,02	Baik
	S	49	81,7%		
	KS	5	8,3%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
X3.6	SS	9	15%	Rata-rata= 4,05	Baik
	S	45	75%		
	KS	6	10%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
X3.7	SS	11	18,3%	Rata-rata= 4,02	Baik
	S	42	70%		
	KS	4	6,7%		
	TS	3	5%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

Berdasarkan hasil rekapitulasi sebaran jawaban pada variabel Pemeliharaan (X3) yang didapat dari hasil penelitian yang berupa pengisian angket yang dilakukan oleh karyawan PT. Bank Rakyat

Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember yang berjumlah 60 orang. Dapat dilihat bahwa pada (X3.1) terdapat 6 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 10%, 49 orang menjawab setuju dengan presentase 81,7%, dan 5 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 8,3%. Berdasarkan hasil statistik pada (X3.1) memiliki nilai rata-rata 4,02 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (X3.2) terdapat 3 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 5%, 51 orang menjawab setuju dengan presentase 85%, dan 6 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 10%. Berdasarkan hasil statistik pada (X3.2) memiliki rata-rata 3,95 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (X3.3) terdapat 5 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 8,3%, 49 orang menjawab setuju dengan presentase 81,7%, dan 6 orang menjawab tidak setuju dengan presentase 10%. Berdasarkan hasil statistik pada (X3.3) memiliki rata-rata 3,88 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (X3.4) terdapat 4 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 6,7%, 51 orang menjawab setuju dengan presentase 85%, dan 5 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 8,3%. Berdasarkan hasil statistik pada (X3.4) memiliki rata-rata 3,98 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (X3.5) terdapat 6 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 10%, 49 orang menjawab setuju dengan presentase 81,7%, dan 5 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 8,3%. Berdasarkan hasil statistik pada (X3.5) memiliki rata-rata 4,02 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (X3.6) terdapat 9 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 15%, 45 orang menjawab setuju dengan presentase 75%, dan 6 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 10%. Berdasarkan hasil statistik pada (X3.6) memiliki rata-rata 4,05 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (X3.7) terdapat 11 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 18,3%, 42 orang menjawab setuju dengan presentase 70%, 4 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 6,7%, dan 3 orang menjawab tidak setuju dengan presentase 5%.

Berdasarkan hasil statistik pada (X3.7) memiliki rata-rata 4,02 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

d. Hasil Statistik Deskriptif Data Angket Jawaban Responden

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Hasil Statistik Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.10

Tabel 4.10

Hasil Statistik Kinerja Karyawan (Y)

Pertanyaan	Skala Pengukuran	Frekuensi	Presentase	Nilai	Kriteria
Y1	SS	4	6,7%	Rata-rata= 3,87	Baik
	S	44	73,3%		
	KS	12	20%		

	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
Y2	SS	9	15%	Rata-rata= 3,95	Baik
	S	42	70%		
	KS	6	10%		
	TS	3	5%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
Y3	SS	2	3,3%	Rata-rata= 3,93	Baik
	S	52	86,7%		
	KS	6	10%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
Y4	SS	0	0%	Rata-rata= 3,80	Baik
	S	54	90%		
	KS	0	0%		
	TS	6	10%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
Y5	SS	13	21,7%	Rata-rata= 4,13	Baik
	S	42	70%		
	KS	5	8,3%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
Y6	SS	6	10%	Rata-rata= 3,93	Baik
	S	44	73,3%		
	KS	10	16,7%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
Y7	SS	6	10%	Rata-rata= 3,92	Baik
	S	43	71,7%		
	KS	11	18,3%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
Y8	SS	12	20%	Rata-rata= 4,08	Baik
	S	41	68,3%		
	KS	7	11,7%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		

	Total	60	100%		
Y9	SS	4	6,7%	Rata-rata= 3,83	Baik
	S	46	76,7%		
	KS	6	10%		
	TS	4	6,7%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
Y10	SS	8	13,3%	Rata-rata= 3,97	Baik
	S	42	70%		
	KS	10	16,7%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		
Y11	SS	11	18,3%	Rata-rata= 4,18	Baik
	S	49	81,7%		
	KS	0	0%		
	TS	0	0%		
	STS	0	0%		
	Total	60	100%		

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

Berdasarkan hasil rekapitulasi sebaran jawaban pada variabel Kinerja Karyawan (Y) yang didapat dari hasil penelitian yang berupa pengisian angket yang dilakukan oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember yang berjumlah 60 orang. Dapat dilihat bahwa pada (Y1) terdapat 4 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 6,7%, 44 orang menjawab setuju dengan presentase 73,3%, dan 12 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 20%. Berdasarkan hasil statistik pada (Y1) memiliki nilai rata-rata 3,87 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (Y2) terdapat 9 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 15%, 42 orang menjawab setuju dengan presentase 70%,

6 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 10%, dan 3 orang menjawab tidak setuju dengan presentase 5%. Berdasarkan hasil statistik pada (Y2) memiliki rata-rata 3,95 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (Y3) terdapat 2 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 3,3%, 52 orang menjawab setuju dengan presentase 86,7%, dan 6 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 10%. Berdasarkan hasil statistik pada (Y3) memiliki rata-rata 3,93 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (Y4) terdapat 54 orang menjawab setuju dengan presentase 90%, dan 6 orang menjawab tidak setuju dengan presentase 10%. Berdasarkan hasil statistik pada (Y4) memiliki rata-rata 3,80 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (Y5) terdapat 13 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 21,7%, 42 orang menjawab setuju dengan presentase 70%, dan 5 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 8,3%. Berdasarkan hasil statistik pada (Y5) memiliki rata-rata 4,13 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (Y6) terdapat 6 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 10%, 44 orang menjawab setuju dengan presentase 73,3%, dan 10 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 16,7%. Berdasarkan hasil statistik pada (Y6) memiliki rata-rata 3,93 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (Y7) terdapat 6 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 10%, 43 orang menjawab setuju dengan presentase 71,7%, dan 11 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 18,3%. Berdasarkan hasil statistik pada (Y7) memiliki rata-rata 3,93 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (Y8) terdapat 12 menjawab sangat setuju dengan presentase 20%, 41 orang menjawab setuju dengan presentase 68,3%, dan 7 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 11,7%. Berdasarkan hasil statistik pada (Y8) memiliki rata-rata 4,08 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (Y9) terdapat 4 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 6,7%, 46 orang menjawab setuju dengan presentase 76,7%, 6 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 10%, dan 4 orang menjawab tidak setuju dengan presentase 6,7%.

Berdasarkan hasil statistik pada (Y9) memiliki rata-rata 3,83 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (Y10) terdapat 8 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 13,3%, 42 orang menjawab setuju dengan presentase 70%, dan 10 orang menjawab kurang setuju dengan presentase 16,7%. Berdasarkan hasil statistik pada (Y10) memiliki rata-rata 3,97 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

Pada (Y11) terdapat 11 orang menjawab sangat setuju dengan presentase 18,3% dan 49 orang menjawab setuju dengan presentase

81,7%. Berdasarkan hasil statistik pada (Y11) memiliki rata-rata 4,18 dan dapat dikategorikan sebagai kriteria baik.

C. Analisis dan Penyajian Data

1. Pengujian Instrumen Data

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat ketepatan, kesesuaian, dan kecocokan instrument pengukur di dalam penelitian. Validitas merupakan suatu indeks yang menunjukkan alat ukur itu benar-benar mengukur apa yang hendak diukur.⁸⁸

Uji validitas dapat digunakan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom (df)*. Dengan ketentuan sebagai berikut:

Jika $r \text{ hitung} > r \text{ tabel} = \text{valid}$

Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel} = \text{tidak valid}$

Adapun r tabel dengan taraf signifikan 5% atau 0,05 untuk dua arah pada penelitian ini adalah sebesar 0,254. Yang didapat dari r tabel dengan menggunakan rumus *degree of freedom (df) = (N-2)* dengan N merupakan jumlah responden di dalam penelitian. Jadi $df = 60-2 = 58$. Maka didapat nilai r tabel pada penelitian ini sebesar 0,2542.⁸⁹

⁸⁸ Fitria Dewi Puspita Anggraini, Aprianti, Vilda Ana Veria Setyawati, dan Agnes Angelia Hartanto, "Pembelajaran Statistika Menggunakan Software SPSS Untuk Uji Validitas dan Reliabilitas," *Jurnal Basicedu*, NO. 4 (2022): 6493.

⁸⁹ Junaidi, "Tabel r (Koefisien Korelasi Sederhana)," (2010): 2, <http://junaidichaniago.wordpress.com>

Adapun hasil pengujian instrument bisa dilihat pada Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11
Hasil Validitas Rekrutmen (X1)

No	Variabel	Alpha	r hitung	r tabel	Keterangan
1	X1.1	0,05	0,890	0,254	Valid
	X1.2	0,05	0,757	0,254	Valid
	X1.3	0,05	0,589	0,254	Valid
	X1.4	0,05	0,548	0,254	Valid
	X1.5	0,05	0,401	0,254	Valid
	X1.6	0,05	0,755	0,254	Valid

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

Berdasarkan tabel validitas instrument rekrutmen di atas, maka dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan variabel Rekrutmen (X1) dalam kuesioner dinyatakan valid. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah $r_{hitung} > r_{tabel}$. Nilai r_{hitung} di antara kisaran 0,401 – 0,890 lebih besar dibandingkan dengan r_{tabel} sebesar 0,254.

Tabel 4.12
Hasil Validitas Pengembangan (X2)

No	Variabel	Alpha	r hitung	r tabel	Keterangan
1	X2.1	0,05	0,931	0,254	Valid
2	X2.2	0,05	0,881	0,254	Valid
3	X2.3	0,05	0,564	0,254	Valid
4	X2.4	0,05	0,752	0,254	Valid

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

Berdasarkan tabel validitas instrument pengembangan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan variabel Pengembangan (X2) dalam kuesioner dinyatakan valid. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah $r_{hitung} > r_{tabel}$. Nilai r_{hitung} di antara kisaran 0,564 – 0,931 lebih besar dibandingkan dengan r_{tabel} sebesar 0,254.

Tabel 4.13
Hasil Validitas Pemeliharaan (X3)

No	Variabel	Alpha	r hitung	r tabel	Keterangan
3	X3.1	0,05	0,346	0,254	Valid
	X3.2	0,05	0,642	0,254	Valid
	X3.3	0,05	0,798	0,254	Valid
	X3.4	0,05	0,721	0,254	Valid
	X3.5	0,05	0,473	0,254	Valid
	X3.6	0,05	0,644	0,254	Valid
	X3.7	0,05	0,603	0,254	Valid

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

Berdasarkan tabel validitas instrument Pemeliharaan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan variabel Pemeliharaan (X3) dalam kuesioner dinyatakan valid. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah $r_{hitung} > r_{tabel}$. Nilai r_{hitung} di antara kisaran 0,346 – 0,798 lebih besar dibandingkan dengan r_{tabel} sebesar 0,254.

Tabel 4.14
Hasil Validitas Kinerja Karyawan (Y)

No	Variabel	Alpha	r hitung	r tabel	Keterangan
4	Y1	0,05	0,852	0,254	Valid
	Y2	0,05	0,721	0,254	Valid
	Y3	0,05	0,655	0,254	Valid
	Y4	0,05	0,731	0,254	Valid
	Y5	0,05	0,410	0,254	Valid
	Y6	0,05	0,803	0,254	Valid
	Y7	0,05	0,810	0,254	Valid
	Y8	0,05	0,699	0,254	Valid
	Y9	0,05	0,720	0,254	Valid
	Y10	0,05	0,773	0,254	Valid
	Y11	0,05	0,427	0,254	Valid

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

Berdasarkan tabel validitas instrument Kinerja Karyawan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan variabel Kinerja Karyawan (Y) dalam kuesioner dinyatakan valid. Hal

tersebut dapat dilihat dari jumlah $r_{hitung} > r_{tabel}$. Nilai r_{hitung} di antara kisaran 0,410 – 0,852 lebih besar dibandingkan dengan r_{tabel} sebesar 0,254.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah jawaban yang kita peroleh dari responden dapat dipercaya (reliabel). Dikatakan reliabel jika jawaban responden yang telah didapatkan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai apakah data hasil angket dapat dipercaya atau tidak.

Uji reliabilitas dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} . Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka dapat dikatakan reliabel, namun sebaliknya apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka dikatakan tidak reliabel. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika:

- 1) *Cronbach`s Alpha* $> 0,7$ dapat dikatakan reliabel
- 2) *Cronbach`s Alpha* $< 0,7$ dapat dikatakan tidak reliabel.⁹⁰

Cronbach`s Alpha memiliki tingkatan berdasarkan nilainya.

Tingkat reliabilitas *Cronbach`s Alpha* dapat dilihat pada Tabel 4.15

⁹⁰ Dodiet Aditya Setyawan, *Petunjuk Praktikum Uji Validitas & Reliabilitas Instrumen Pengumpulan Data (Menggunakan Aplikasi SPSS)*, (Surakarta: Politeknik Kesehatan Surakarta, 2022), 6.

Tabel 4.15
Tingkat Reliabilitas Chronbach`s Alpha

No	Alpha	Tingkat Reliabilitas
1	0,00 – 0,20	Sangat Rendah
2	0,21 – 0,40	Rendah
3	0,41 – 0,60	Cukup
4	0,61 – 0,80	Tinggi
5	0,81 – 1,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah, 2023

Pengujian variabel Rekrutmen (X1), Pengembangan (X2), Pemeliharaan (X3), dan Kinerja Karyawan (Y) telah dilakukan dengan menggunakan software SPSS. Berikut hasil uji reliabilitas pada variabel Rekrutmen (X1) dapat dilihat pada Tabel 4.16

Tabel 4.16
Hasil Reliabilitas Rekrutmen (X1)

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	6

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

Berdasarkan tabel reliabilitas di atas dapat disimpulkan bahwa nilai Cronbach`s Alpha yang dihasilkan sebesar $0,723 > 0,7$. Jadi variabel Rekrutmen (X1) dinyatakan reliabel. Jika nilai 0,723 dilihat dari tabel tingkatan reliabilitas ini memiliki tingkatan dengan kategori tinggi. Selanjutnya hasil uji reliabilitas pada variabel Pengembangan (X2) dapat dilihat pada Tabel 4.17

Tabel 4.17***Hasil Reliabilitas Pengembangan (X2)***

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	4

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

Berdasarkan tabel reliabilitas di atas dapat disimpulkan bahwa nilai Cronbach`s Alpha yang dihasilkan sebesar $0,795 > 0,7$. Jadi variabel Pengembangan (X2) dinyatakan reliabel. Jika nilai 0,795 dilihat dari tabel tingkatan reliabilitas ini memiliki tingkatan dengan kategori tinggi. Selanjutnya hasil uji reliabilitas pada variabel Pemeliharaan (X3) dapat dilihat pada Tabel 4.18

Tabel 4.18***Hasil Reliabilitas Pemeliharaan (X3)***

Cronbach's Alpha	N of Items
.703	7

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

Berdasarkan tabel reliabilitas di atas dapat disimpulkan bahwa nilai Cronbach`s Alpha yang dihasilkan sebesar $0,703 > 0,7$. Jadi variabel Pemeliharaan (X3) dinyatakan reliabel. Jika nilai 0,703 dilihat dari tabel tingkatan reliabilitas ini memiliki tingkatan dengan kategori tinggi. Selanjutnya hasil uji reliabilitas pada variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.19

Tabel 4.19
Hasil Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y)

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	11

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

Berdasarkan tabel reliabilitas di atas dapat disimpulkan bahwa nilai Cronbach`s Alpha yang dihasilkan sebesar $0,890 > 0,7$. Jadi variabel Kinerja Karyawan (Y) dinyatakan reliabel. Jika nilai 0,890 dilihat dari tabel tingkatan reliabilitas ini memiliki tingkatan dengan kategori sangat tinggi.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas seharusnya berdistribusi normal, karena untuk uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal Cara melihat normalitas atau tidaknya pada grafik hasil pengujian menggunakan SPSS dengan melihat data (titik) pada sumbu diagonal grafik atau yang biasa disebut dengan grafik *probability plot*. Prinsip uji normalitas dengan *probability plot* adalah sebagai berikut:

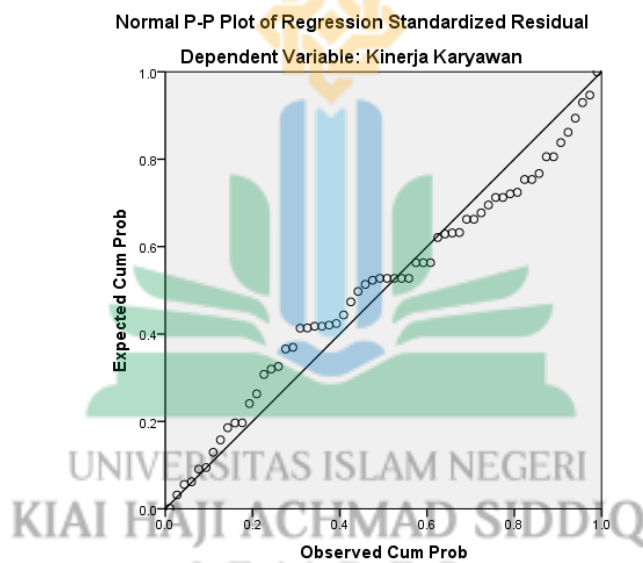
- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola

distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.⁹¹

Gambar 4.3

Hasil Uji Normalitas



Sumber: Data diolah SPSS, 2023

Pada Gambar 4.3 dapat dilihat bahwa penyebaran titik-titik plot tidak menyebar dan masih di daerah garis diagonal yang artinya variabel berdistribusi normal.

⁹¹ Slamet Riyanto dan Aglis Andhita Hatmawan, *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen*, (Sleman: CV. Budi Utama, 2020), 137.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi terdapat sebuah korelasi antar variabel independen. Sebuah regresi dapat dikatakan baik jika tidak terdapat korelasi antar variabel independen. Cara untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi yaitu dapat dengan melihat besarnya nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan nilai Tolerance. Jika $VIF < 10$, maka variabel tersebut mengindikasikan tidak adanya multikolinearitas. Namun jika $VIF > 10$, maka menunjukkan adanya multikolinearitas yang tinggi antar variabel independen. Dan dapat dikatakan tidak terjadi multikolinearitas jika nilai tolerance $> 0,10$. Namun jika nilai tolerance $< 0,10$ maka menunjukkan adanya multikolinearitas yang tinggi antar variabel independen.⁹²

Berikut hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4.20

Tabel 4.20
Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Constant		
Rekrutmen	0,229	4,361
Pengembangan	0,225	4,439
Pemeliharaan	0,328	3,051

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

⁹² Apriyana Lestari dan Liling Listyawati, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Kantor Cabang Bangkalan," *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis dan Inovasi*, No.1 (2019): 60-61.

Pada Tabel 4.20 dapat dilihat bahwa pada variabel Rekrutmen (X1) memperoleh nilai VIF sebesar 4,361 dan nilai Tolerance sebesar 0,229. Variabel Pengembangan (X2) memperoleh nilai VIF sebesar 4,439 dan nilai Tolerance sebesar 0,225. Variabel Pemeliharaan (X3) memperoleh nilai VIF sebesar 3,051 dan nilai Tolerance sebesar 0,328. Jadi dapat disimpulkan bahwa dari hasil yang didapatkan yaitu nilai VIF dan nilai Tolerance dari masing-masing variabel independen memenuhi persyaratan yaitu nilai $VIF < 10$ dan nilai $Tolerance > 0,10$ berarti tidak terdapat gejala multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Pada penelitian ini uji heteroskedastisitas menggunakan metode glesjer, dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Apabila pada uji t untuk variabel bebas memiliki nilai $sig < 0,05$ (5%) maka dapat dipastikan terdapat heteroskedastisitas.

2) Apabila pada uji t untuk variabel bebas memiliki nilai $\text{sig} \geq 0,05$ (5%) maka dapat dipastikan tidak terdapat heteroskedastisitas.⁹³

Berikut hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Tabel 4.21

Tabel 4.21

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients		
Model	T	Sig
Rekrutmen	-.140	.889
Pengembangan	1.041	.302
Pemeliharaan	-.820	.416

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

Pada Tabel 4.21 dapat dilihat bahwa nilai sig variabel Rekrutmen (X1) sebesar 0,889 dimana hasil tersebut menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas karena nilai signifikansi yang diperoleh $> 0,05$. Variabel Pengembangan (X2) sebesar 0,302 dimana hasil tersebut menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas karena nilai signifikansi yang diperoleh $> 0,05$. Variabel Pemeliharaan (X3) sebesar 0,416 dimana hasil tersebut menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas karena nilai signifikansi $> 0,05$. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa semua variabel independent tidak terjadi heteroskedastisitas karena nilai signifikansi yang diperoleh $> 0,05$.

⁹³ to dan Aglis Andhita Hatmawan, *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen*, 139-140.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independent (X1, X2, dan X3) terhadap variabel dependen (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember. Berikut bentuk umum dari model regresi linear berganda yang akan digunakan:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y= Kinerja Karyawan

X1= Rekrutmen

X2= Pengembangan

X3= Pemeliharaan

α = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien Regresi

ε = Variabel residual/eror⁹⁴

Berikut hasil uji regresi linear berganda dapat dilihat pada Tabel 4.22

Tabel 4.22

Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.510	3.788		.399	.692
Rekrutmen	.494	.249	.250	1.988	.052
Pengembangan	.571	.240	.302	2.383	.021
Pemeliharaan	.763	.199	.402	3.824	.000

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

⁹⁴ Apriyana Lestari dan Liling Listyawati, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Kantor Cabang Bangkalan, 64.

Adapun persamaan model regresi linear berganda dalam penelitian ini untuk variabel Rekrutmen (X1), Pengembangan (X2), dan Pemeliharaan (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

$$Y = 1.150 + 0,494 X_1 + 0,571 X_2 + 0,763 X_3 + \varepsilon$$

Berdasarkan hasil output diatas, maka dapat diuraikan hasil uji regresi linier berganda sebagai berikut:

- a. Konstanta (α)= nilai α sebesar 1,150 merupakan konstanta atau keadaan saat variabel dependen atau variabel Kinerja Karyawan (Y) belum dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel Rekrutmen (X1), Pengembangan (X2), dan Pemeliharaan (X3). Jika variabel independent tidak ada maka variabel dependen atau variabel Kinerja Karyawan (Y) tidak mengalami perubahan.
- b. β_1 (nilai koefisien regresi X1) sebesar 0,494 menunjukkan bahwa variabel Rekrutmen (X1) mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) yang berarti bahwa setiap kenaikan satuan variabel Rekrutmen (X1), maka akan mempengaruhi peningkatan variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,494.

Dari hasil persamaan regresi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Rekrutmen (X1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Namun hal ini tidak sejalan

dengan hasil hipotesis yang menunjukkan bahwa variabel Rekrutmen (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dimana dalam hal ini BRI KC Jember melakukan rekrutmen karyawan dengan sumber eksternal, sumber eksternal memiliki beberapa kelemahan, yaitu: Kurangnya kesempatan promosi bagi karyawan lama, sehingga menyebabkan loyalitas karyawan menurun dan dapat mempengaruhi kinerja. Biaya yang dikeluarkan lebih besar, waktu yang dilakukan untuk rekrutmen eksternal juga lebih lama karena prosesnya panjang. Sehingga apabila loyalitas karyawan serta semangat kerja menjadi menurun, maka akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

- c. β_2 (nilai koefisien regresi X2) sebesar 0,571 hal ini menunjukkan bahwa variabel Pengembangan (X2) mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) yang artinya setiap kenaikan satuan variabel Pengembangan (X2) akan mempengaruhi peningkatan variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,572.

Dari hasil persamaan regresi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini sejalan dengan teori yang menjelaskan bahwa pengembangan memiliki beberapa manfaat diantaranya: meningkatkan produktivitas kerja, terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan, memperlancar

jalannya komunikasi yang efektif, serta terjadinya proses pengambilan keputusan secara cepat dan tepat. Sehingga apabila pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan lebih baik, maka kinerja karyawan juga akan lebih baik.

- d. β_3 (nilai koefisien regresi X_3) sebesar 0,763 hal ini menunjukkan bahwa variabel Pemeliharaan (X_3) mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) artinya setiap kenaikan satuan variabel Pemeliharaan (X_3) akan mempengaruhi peningkatan variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,763.

Dari hasil persamaan regresi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Pemeliharaan (X_3) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini sejalan dengan teori yang menjelaskan bahwa agar tercapainya tujuan perusahaan, perusahaan perlu melakukan pemeliharaan karyawan agar karyawan merasa aman, kondisi fisik, mental serta sikap karyawan dapat meningkat, serta dapat bekerja secara produktif. Pemeliharaan karyawan juga dapat meningkatkan disiplin, sehingga dapat menurunkan absensi serta *turnover* karyawan. Semakin baik pemeliharaan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) yaitu nilai yang menggambarkan fluktuasi Y melalui persamaan regresi. Semakin tinggi R^2 maka semakin

baik kemungkinan dari model suatu penelitian. Koefisien jaminan nilai R square tidak akan stabil jika satu variabel terjadi penambahan ukuran sampel dengan melihat nilai *Adjusted R Square*.

Berikut hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 4.23

Tabel 4.23

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.893 ^a	.797	.786	1.899

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

Dari data diatas diperoleh nilai *Adjusted R Square* dengan nilai sebesar 0,786 yang artinya bahwa variabel independent (Rekrutmen, Pengembangan, dan Pemeliharaan) dapat mempengaruhi variabel dependen (Kinerja Karyawan) sebesar 78,6% sedangkan sisanya 21,4% dipengaruhi oleh variabel lain.

5. Uji Hipotesis

a. Uji T (secara parsial)

Berikut hasil uji t secara parsial dapat dilihat pada Tabel 4.24

Tabel 4.24

Hasil Uji T Secara Parsial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.510	3.788		.399	.692
Rekrutmen	.494	.249	.250	1.988	.052
Pengembangan	.571	.240	.302	2.383	.021
Pemeliharaan	.763	.199	.402	3.824	.000

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

- 1) Pengaruh variabel Rekrutmen (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember

Merumuskan hipotesis sebagai berikut berikut:

H_a : Rekrutmen (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

H_0 : Rekrutmen (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

Dasar pengambilan keputusan uji t sebagai berikut:

a) Profitabilitas/Sig= (0,05= a)

Jika Sig > 0,05 maka H1 ditolak

Jika Sig < 0,05 maka H1 diterima

b) Apabila t hitung < t tabel maka H1 ditolak

Apabila t hitung > t tabel maka H1 diterima

Dari hasil uji t diatas menghasilkan angka Signifikansi 0,052 > 0,05 dan t_{hitung} 1,988 < 2,003 t_{tabel} . Hal tersebut menjelaskan bahwa Rekrutmen (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), berarti bahwa hipotesis yang menyatakan Rekrutmen (X1) berpengaruh

signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) ditolak (H_1 ditolak).

- 2) Pengaruh variabel Pengembangan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember

Merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_a : Pengembangan (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

H_0 : Pengembangan (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

Dasar pengambilan keputusan uji t sebagai berikut:

- a) $\text{Profilitabilitas/Sig} = (0,05 = a)$

Jika $\text{Sig} > 0,05$ maka H_2 ditolak

Jika $\text{Sig} < 0,05$ maka H_2 diterima

- b) Apabila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka H_2 ditolak

Apabila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka H_2 diterima

Dari hasil uji t diatas menghasilkan angka Signifikansi $0,021 < 0,05$ dan $t_{\text{hitung}} 2,383 > 2,003 t_{\text{tabel}}$. Hal tersebut menjelaskan bahwa Pengembangan (X2)

berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Pengembangan (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) diterima (H2 diterima).

- 3) Pengaruh variabel Pengembangan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember

Merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_a : Pemeliharaan (X3) berpengaruh signifikan terhadap

Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

H_0 : Pemeliharaan (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank

Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

Dasar pengambilan keputusan uji t sebagai berikut:

- a) Profilatibilitas/Sig= (0,05= a)

Jika Sig > 0,05 maka H2 ditolak

Jika Sig < 0,05 maka H2 diterima

- b) Apabila t hitung < t tabel maka H2 ditolak

Apabila t hitung > t tabel maka H2 diterima

Dari hasil uji t diatas menghasilkan angka Signifikansi $0,000 < 0,05$ dan $t_{hitung} 3,824 > 2,003 t_{tabel}$. Hal tersebut menjelaskan bahwa Pemeliharaan (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Pemeliharaan (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) diterima (H3 diterima).

b. Uji F (secara simultan)

Uji F merupakan uji yang digunakan untuk mencari apakah variabel independent secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi variabel dependen.

Adapun hipotesis yang digunakan dalam uji f sebagai berikut:

H_a : Variabel rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan
Tidak berpengaruh signifikan secara simultan terhadap
kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia
(Persero) Tbk.
Kantor Cabang Jember.

H_0 : Variabel rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan
berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja
karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
Kantor Cabang Jember.

Dasar pengambilan keputusan uji t sebagai berikut:

a) Sig/profitabilitas= alpha (0,05)

Jika Sig. > 0,05 maka H₁, H₁ dan H₃ ditolak

Jika Sig. < 0,05 maka H₁, H₂ dan H₃ diterima

b) Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H₁, H₂ dan H₃ diterima

Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H₁, H₂ dan H₃ ditolak.

Untuk mengetahui apakah nilai $F_{hitung} >$ atau $<$ dari F_{tabel} , terlebih dahulu harus mencari nilai F_{tabel} yang digunakan dalam penelitian ini. Nilai F_{tabel} didapatkan dengan rumus $F_{tabel} = k : n - k$ atau $3 : 60 - 3 = 57$ dengan hasil F_{tabel} yaitu sebesar 2,766.

Keterangan:

k= jumlah variabel bebas (X)

n= jumlah responden

Berikut hasil uji f secara simultan dapat dilihat pada Tabel 4.25

Tabel 4.25

Hasil Uji F Secara Simultan

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	792.517	4	264.172	73.278	.000 ^b
Residual	201.883	56	3.605		
Total	994.400	59			

Sumber: Data diolah SPSS, 2023

Berdasarkan hasil output diatas dapat dilihat bahwa nilai Signifikansi f lebih kecil dari nilai koefisien error ($0,000 < 0,05$) dan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu sebesar ($73.278 > 2,766$). Hal ini dapat disimpulkan bahwa H₀ ditolak dan H_a diterima. Artinya semua variabel independent yaitu Rekrutmen (X₂), Pengembangan (X₂), dan Pemeliharaan (X₃) memiliki pengaruh

yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

D. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti dengan menyebarkan kuesioner sebagai instrument pengumpulan data dan diuji dengan menggunakan aplikasi SPSS, maka diperoleh hasil penelitian yang akan dibahas dibawah ini.

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan apakah terdapat pengaruh variabel independent yang terdiri dari Rekrutmen (X1), Pengembangan (X2), dan Pemeliharaan (X3) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

Berdasarkan tujuan tersebut, maka akan dijelaskan pembahasan berikut berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun sebagai berikut:

1. Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember

Berdasarkan hasil analisis regresi yang dapat menunjukkan bahwa Rekrutmen tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember. Hal tersebut dapat dilihat pada hasil penelitian dengan menggunakan SPSS, dimana nilai signifikansi variabel Rekrutmen (X1) sebesar $0,052 > 0,05$ dan nilai t_{hitung} sebesar $1,988 < 2,003$ nilai dari t_{tabel} , maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya pada

penelitian ini variabel Rekrutmen (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sehingga ada atau tidaknya rekrutmen tidak bermasalah bagi perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa rekrutmen tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Rekrutmen merupakan proses penarikan calon karyawan yang memiliki potensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk mengisi posisi yang sedang kosong. Proses rekrutmen berlangsung dari mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar. Rekrutmen sebagai salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia tidak dapat dilepas kaitannya dengan kegiatan seperti deskripsi dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan sebagai hasil analisis pekerjaan atau jabatan yang memberikan tentang gambaran tugas-tugas pokok yang harus dikerjakan.⁹⁵

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa variabel Rekrutmen (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu Rishna Kumala Saputri, Kasiani, Cokorda Gede Putra Yudistira, dan I Made Widiantera (2021) yang menyatakan bahwa Rekrutmen (X1) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti pelaksanaan proses rekrutmen belum mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember

⁹⁵ Junior Pangkey, "Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Promosi Jabatan, Penggajian dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado," *Jurnal EMBA*, No.1 (2019): 442.

Berdasarkan hasil analisis regresi yang menunjukkan bahwa Pengembangan (X2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian dengan menggunakan SPSS, dimana nilai signifikansi variabel Pengembangan (X2) sebesar $0,021 < 0,05$ dan nilai t_{hitung} sebesar $2,383 > 2,003$ nilai t_{tabel} , maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya pada penelitian ini variabel Pengembangan (X2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). Artinya pengaruh yang disebabkan oleh pengembangan adalah positif. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin baik pengembangan karyawan maka akan semakin baik kinerja karyawan.

Pengembangan merupakan sebuah proses Pendidikan formal maupun non formal yang dilakukan secara sadar, terencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab didalam memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, mengembangkan suatu dasar pribadi yang seimbang dan utuh serta selaras antara pengetahuan, keterampilan dan bakat agar tercapainya kemampuan yang optimal dari individu tersebut. Pengembangan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja baik untuk saat ini maupun untuk masa mendatang.⁹⁶

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa variabel Pengembangan (X2) berpengaruh terhadap Kinerja

⁹⁶ Liandy Lumban Tobing, et, al, *Pengaruh Motivasi, Pelatihan, dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Level Operator Di PT. Subang Autocomp Indonesia*, 276.

Karyawan (Y). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Liandy Lumban Tobing, Edi Suwardji Nugroho, dan Solehudin (2021) yang menyatakan bahwa pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh pemeliharaan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember

Berdasarkan hasil analisis regresi yang menunjukkan bahwa Pemeliharaan (X2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian dengan menggunakan SPSS, dimana nilai signifikansi variabel Pemeliharaan (X3) sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} 3,824 > 2,003$ nilai t_{tabel} maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya pada penelitian variabel Pemeliharaan (X3) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). artinya pengaruh yang disebabkan oleh pemeliharaan adalah positif. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin perusahaan memperhatikan pemeliharaan karyawan, maka akan semakin meningkatkan disiplin dan menurunkan *turnover*, meningkatkan disiplin serta produktivitas kerja, serta mengurangi konflik dan menciptakan suasana harmonis.

Pemeliharaan yaitu usaha untuk mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, serta sikap karyawan agar tetap loyal

dan bekerja produktif agar tercapainya tujuan perusahaan.⁹⁷ Selain melakukan pengembangan, perusahaan juga perlu melakukan pemeliharaan karyawan. Kegiatan pengembangan sebaiknya diimbangi dan dilakukan secara terpadu agar kegiatan pengembangan berjalan secara positif sehingga produktivitas pegawai dapat meningkat.

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini menyatakan bahwa variabel Pemeliharaan (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sri Wahyuni (2021) yang menyatakan bahwa variabel pemeliharaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai.

4. Pengaruh Rekrutmen, Pengembangan, dan Pemeliharaan terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.

Berdasarkan hasil uji simultan atau uji F yang telah dilakukan didalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi f lebih kecil dari nilai koefisien error ($0,000 < 0,05$) dan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu sebesar ($73,278 > 2,766$). Hal ini dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel independent Rekrutmen (X1), Pengembangan (X2), dan Pemeliharaan (X3) berpengaruh signifikan secara simultan (Bersama-sama) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y).

⁹⁷ Dede Dzurrotun Nisa, *Strategi Pemeliharaan Karyawan Di CV. Mustika Abadi*, 747.

Sedangkan menurut uji koefisien determinasi, R Square diperoleh nilai sebesar 0,786 yang artinya bahwa variabel independen (Rekrutmen, Pengembangan dan Pemeliharaan) dapat mempengaruhi variabel dependen (Kinerja Karyawan) sebesar 78,6% sedangkan sisanya 21,4% dipengaruhi oleh variabel lain.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada analisis data serta uji hipotesis yang sudah dilakukan melalui penyebaran angket/kuesioner sesuai dengan pembahasan, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil pengujian SPSS dapat disimpulkan bahwa variabel rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember. Hal tersebut bisa terjadi karena didalam merekrut karyawan, BRI KC Jember melakukan perekrutan dengan sumber eksternal, dimana sumber rekrutmen ini tentunya mempunyai kelemahan dan kelebihan. Variabel rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan bisa terjadi karena terdapat beberapa kelemahan, seperti: karyawan lama kurang mendapatkan kesempatan untuk promosi, loyalitas karyawan akan terpengaruh, stabilitas karyawan belum diketahui, serta biaya, waktu dan orientasi yang cukup besar. Apabila karyawan kurang mendapatkan kesempatan untuk promosi, maka tentunya dapat mempengaruhi loyalitas dan kinerja karyawan.
2. Dari hasil pengujian SPSS dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember. Hal ini tentunya sesuai dengan teori yang menjelaskan tujuan dan manfaat dari

pengembangan karyawan, tujuannya yaitu: Meningkatkan efisiensi tenaga dan waktu; meningkatkan produktivitas, kualitas serta kuantitas; meminimalisir kerusakan barang/mesin; mengurangi tingkat kecelakaan kerja; meningkatkan pelayanan kepada nasabah; meningkatkan moral karyawan; kesempatan untuk meningkatkan karir; nasabah memperoleh layanan yang lebih bermutu. Sedangkan manfaatnya yaitu: meningkatkan produktivitas kerja; terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan sehingga saling menghargai dalam berfikir dan bertindak; meningkatkan semangat kerja; memperlancar jalannya komunikasi yang efektif; penyelesaian konflik secara fungsional.

3. Dari hasil pengujian SPSS dapat disimpulkan bahwa variabel pemeliharaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember. Hal ini tentunya sesuai dengan teori yang menjelaskan bahwa: agar tujuan perusahaan tercapai, Perusahaan perlu melakukan pemeliharaan karyawan, hal tersebut penting dilakukan untuk menjaga kondisi fisik dan mental karyawan, agar karyawan merasa aman dan nyaman, serta dapat bekerja dengan produktif. Selain itu pemeliharaan dapat meningkatkan disiplin kerja, sehingga dapat menurunkan absensi dan *turnover* karyawan. Semakin baik pemeliharaan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
4. Dari hasil pengujian SPSS dapat disimpulkan bahwa variabel rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan bersama-sama berpengaruh terhadap

kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan didalam mencapai tujuannya tentunya sangat memerlukan karyawan yang kompeten dan memiliki kinerja yang baik. Oleh karena itu Perusahaan perlu melakukan perekrutan karyawan dengan metode yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, selain itu perusahaan juga perlu untuk mengembangkan karyawan agar karyawan siap untuk menghadapi tantangan baik pada masa kini maupun masa depan, pengembangan juga dilakukan untuk meningkatkan karir serta keahlian karyawan, karena promosi karyawan didasarkan pada keahlian dan prestasi karyawan tersebut, sehingga dengan pengembangan, karyawan bisa mendapatkan kesempatan untuk promosi. Perusahaan juga perlu melakukan pemeliharaan karyawan agar emosi serta mental karyawan tetap stabil selama bekerja, sehingga produktivitas karyawan tetap terjaga dan terus meningkat. Semakin karyawan loyal, disiplin, terampil, serta produktivitasnya baik maka akan semakin mempengaruhi kinerja karyawan.

B. Saran

Berdasarkan penulisan penelitian ini, peneliti menyadari masih terdapat banyak kekurangan didalamnya. Oleh karena itu, peneliti memberikan saran agar mendapat gambaran sebagai bahan pertimbangan dan penyempurnaan penelitian selanjutnya terkait dengan penelitian serupa. Maka, peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga penulis menyarankan agar perusahaan melakukan perencanaan lebih baik lagi dengan mengidentifikasi jabatan yang lowong serta jumlah tenaga kerja yang sedang dibutuhkan. Pengadaan/perekrutan karyawan merupakan Langkah awal dalam berhasil atau tidaknya suatu perusahaan didalam mencapai tujuannya. Apabila perusahaan mendapatkan calon karyawan yang kompeten, maka tujuan perusahaan akan semakin mudah tercapai, begitupun sebaliknya. Pengadaan karyawan juga harus mendapat perhatian serius yang didasarkan pada analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, persyaratan pekerjaan dan evaluasi pekerjaan, pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan penyederhanaan pekerjaan. Perekrutan karyawan hendaknya dilakukan dengan baik, agar karyawan yang didapatkan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang akan dilakukan. Sehingga apabila perekrutan karyawan dilakukan dengan efektif dan efisien, diharapkan rekrutmen dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember.
2. Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti dengan tema yang sama, diharapkan datar terus mengembangkan penelitian ini. Dengan dapat melihat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi, kompensasi, dan faktor-faktor yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, Sidik. (2019). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT BNI Syariah Kantor Cabang Bumi Serpong Damai. *Skripsi*.
- Arifin, N. (n.d.). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jepara: Unisnu Press,
- Azan, K., Zebua, A. M., Sukoco, J. B., Dacholfany, M. I., Murti, A., Sumantoro, I. B., . . . Watunglamar, B. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kajian Teoritis dan Praktis Dalam Pendidikan*. Riau: DOTPLUS Publisher.
- Azizah, W. (2021). Strategi Rekrutmen dan Pelatihan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Baitul Mall Wa Tanwil Usaha Gabungan Terpadu (BMT UGT) Sidogiri Jenggawah Jember. *Skripsi*.
- Balbed, A., dan Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemediasi Motivasi Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 1-28.
- Bariqi, Muhammad Darari Bariqi. (2018). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 67.
- Bukit, B., Malusa, T., dan Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Cahaya, A. D. (2021). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *YUME: Journal of Management*, 233.
- Chanel, E. (2022). *Kinerja Keuangan*. Retrieved from Ekonomi dan Keuangan: <https://educhannel.id/log/artikel/kinerja-karyawan.html>
- Dewi Puspita Anggraini, Fitria. DKK. (2022). “Pembelajaran Statistika Menggunakan Software SPSS Untuk Uji Validitas dan Reliabilitas,” *Jurnal Basicedu*, Semarang: Universitas Dian Nuswantoro Semarang, 6493.
- Efendi, S., dan Winenriandhika, O. (2021). Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan, dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Di PT. Marketama Indah. *Jurnal Ilmiah Nasional*, 101.
- Eryana, dan Indah, A. (2020). Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Radio Republik Indonesia (RRI) Bengkalis. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 16.
- Firdaus. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Riau: Dotplus Publisher.

- Gumay, Firmansyah. (2021). Komparasi Rekrutmen dan Seleksi Calon Pegawai Yang Dilakukan Secara Internal dan Eksternal, 2. https://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-paper-20254-21_0328.pdf
- Hakim, M. F. (2018). *Analisis Kinerja Keuangan Pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Sleman Tahun Anggaran 2010-2016*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Hasanah, A. R. (n.d.). Metode Rekrutmen Pegawai dan Peningkatan Kualitas Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang*, 4.
- Hasibuan, M. S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hatta, H., Umiyati, H., Amane, A. P., Santosa, S., Novianti, R., Liniarti, S., . . . Ahdiyat, M. (2023). *Model-model Pelatihan dan Pengembangan SDM*. Bandung: CV. Widina Media Utama.
- Heryanto, T. (2021). Program Pemeliharaan Karyawan Dalam Mencapai Tujuan Institusi. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, 95-96.
- Ichsan, R. N. (2021). *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Medan: CV. Sentosa Deli Mandiri.
- Janna, N. M. (n.d.). Konsep Uji Validitas dan Reliabilitas Dengan Menggunakan SPSS. 2.
- Jannah, A. R. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Junaidi. (2010). Tabel r (Koefisien Korelasi Sederhana), 2. <http://junaidichaniago.wordpress.com>
- Kadarisman, M. (n.d.). Pengertian dan Ruang Lingkup Pengembangan Pegawai. 3-4.
- Kusumaryoko, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Revolusi Industri 4.0*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Lestari, Apriyana dan Liling Listyawati. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Kantor Cabang Bangkalan, *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis dan Inovasi*, 60-61.
- Maghfiroh, A. (2021). Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 1.
- Mardiatmoko, G. (2020). Pentingnya Uji Asumsi Klasik Pada Analisis Regresi Linier Berganda (Studi Kasus Penyusunan Persamaan Allometrik Kenari

- Muda [*Xanarium Indicum L.*]. *Jurnal Ilmu Matematika dan Terapan*, 335-336.
- Marnis, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Maulida, E., Rinda, R. T., Lukitaningtias, F., Asriani, Tuhagana, A., Baharuddin, S. M., . . . Sari, A. R. (2022). *MSDM (Pengembangan SDM Era Digital)*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Maulidah, Silviana. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Lab Of Agribusiness Analysis and Management, 3.
- Maulyan, F. F., Sandini, D., dan Yuliana, W. (2023). Pengaruh Program Pemeliharaan Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Sains Manajemen*, 28.
- Mulahela, H. (2021). Tingkat Pengetahuan Layanan Telepon Darurat 112 Masyarakat Kota Samarinda. 103.
- Nisa, D. D. (2019). *Strategi Pemeliharaan Karyawan Di CV. Mustika Abadi*.
- Norhafizi, M. (2020). *Analisis Sistem Rekrutmen Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada CV. Sumber Berkah Rezeki*. 2.
- Noviyanti, & Utami, D. A. (2019). *Rekrutmen Kepegawaian*. Klaten: Penerbit Lakeisha.
- Noviyanti, & Utami, D. A. (2022). *Rekrutmen Kepegawaian*. Jawa Tengah: Lakeisha.
- Nurfitriani. (2022). *Manajemen Kinerja Karyawan*. Makassar: Cendekia Publisher.
- Nyoto. (2019). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Olivia. (2022). Pengaruh Kompetensi, Disiplin, dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Vayata Senada Cemerlang. *Journal Of Economic, Business, and Accounting*, 618.
- Pangkey, Junior. (2019). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Promosi Jabatan, Penggajian dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado, *Jurnal EMBA*, 442.
- Paramarta, Vip, Kosasih, dan Denok Sunarsi. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori & Praktik*, Cipta Media Nusantara, 11-12. <https://books.google.co.id/books?id=p10zEAAAQBAJ&pg=PA2&dq=teor>

i+rekrutmen&hl=id&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEw
 jj_uLX-
 _b_AhUdyDgGHXrfCBsQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=teori%20rekrut
 men&f=false

- Penulis, T. (2018). *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: IAIN Jember Press.
- Priartini, N. M., & Rahmawati, P. I. (2020). Analisis Proses Rekrutmen Daily Worker Pada Holiday Inn Epress Baruna Bali. *JMPP*, 60.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Q, Tarsir. (2023). *Surat Al-Qasas Ayat 6*, Jakarta: Javan Labs, 29:28.
- Rahadi, Dedi dan Miftah Farid. (2021). *e-recruitment and selection*, Bekasi: CV. Lentera Ilmu Mandiri, 18.
- Riyanto, Slamet dan Aglis Andhita Hatmawan. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen*, Sleman: CV. Budi Utama, 137.
- Rosalena, M. (2021). *Pengaruh Pengembangan dan Pemeliharaan Karyawan Terhadap Peningkatan Kerja Karyawan*. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- Rosalena, M. (2021). *Pengaruh Pengembangan dan Pemeliharaan Karyawan Terhadap Peningkatan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Ace Hardware Indonesia Cabang Mall Green Pramuka Square)*. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta.
- Ruth, N. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widiania Bakti Persada Bandung.
- Safri, Hendra. (2016). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Pembangunan. *Journal of Islamic Education Management*, 5. https://www.researchgate.net/publication/342417375_Pengembangan_Sumber_Daya_Manusia_Dalam_Pembangunan
- Saputra, H. (2020). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 1-11.

- Saputri, Ni Putu Rishna Kumala, Kasiani, Cokorda Gede Putra Yudistira, dan I Made Widiantera. (2021). Analisis Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Jaminan Kredit Indonesia, *Jurnal Ganec Swara*, 1-7.
- Sari, Eliana. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta Timur: Jayabaya University Press.
- Setyawan, Dodiet Aditya. (2022). *Petunjuk Praktikum Uji Validitas & Reliabilitas Instrumen Pengumpulan Data (Menggunakan Aplikasi SPSS)*, Surakarta: Politeknik Kesehatan Surakarta, 6.
- Sinaga, S. D., & Br. Sinulingga, N. A. (2018). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nagakan Maju Bersama. *Journal Of Management Science*, 87.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugijono. (2015). Pemeliharaan Karyawan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, 2. <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/teknis/article/view/676>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung.
- Suhaila, Suryani, W., & Pribadi, T. (2021). Pengaruh Rekrutmen dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Brataco Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 1-8.
- Suherman, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Selaras Karya Raya Jakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10.
- Sutrisno, Edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suryani, N. K., Sugianingrat, I. A., & Laksemini, K. D. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Bali: Nilacakra Publishing House.
- Syarief, Faroman, Andrie Kurniawan, Zandra Dwanita Widodo, Hari Nugroho, Rimayanti, Edison Siregar, Astrid Aprica Isabella, Fitriani, Daniel J Kairupan, Zufri Hasrudy Siregar, Yuhanin Zamrodah, Muhammad Jahri, I Wayan Gede Suarjana, dan Saalmia. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV. Widina Media Utama, 9-10.

- Taufiqurokhman. (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Taviprawati, E., & Sembiring, V. A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Unit Tata Garaha Hotel Menara Peninsula. *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 1-10.
- Tbk., PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero). (2022). *Memperluas Jangkauan. Memberi Kemudahan, Semakin Tumbuh & Tangguh (Laporan Tahunan 2022)*. Jakarta: PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- Tobing, L. L. (2021). Pengaruh Motivasi, Pelathian, dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Level Operator Di PT. Subang Autocomp Indonesia. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1-14.
- Wahyuni, S. (2022). *Pengaruh Pemeliharaan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Jenebereng Kabupaten Gowa*. Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar.
- West, R., & H. Turner, L. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Wibowo, R., & Alhalim, A. (2018). Teknik Rekrutmen. *Jurnal Tawadhu*, 655.
- Widana, I. W., & Muliani, P. L. (2020). *Uji Persyaratan Analisis*. Lumajang: Klik Media.
- Yulistiyono, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cirebon: Insania.
- Yuniarti, R., Irwansyah, R., Hasyim, M. A., Riswandi, P., Septania, S., Rochmi, A., . . . Negara, I. S. (2020). *Kinerja Karyawan Tinjauan Teori dan Praktis*. Bandung: CV. Widina Media Utama.



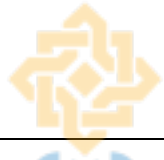
MATRIK PENELITIAN

Judul Penelitian	Variabel	Indikator Variabel	Sumber Data	Metode Penelitian	Hipotesis	Rumusan Masalah
Pengaruh Rekrutmen, Pengembangan, dan Pemeliharaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember	<p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutmen (X) 2. Pengembangan (X2) 3. Pemeliharaan (X3) <p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Karyawan (Y) 	<p>Indikator Variabel Independen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutmen (X1): <ol style="list-style-type: none"> a. Dasar rekrutmen b. Sumber rekrutmen c. Metode rekrutmen 2. Pengembangan (X2): <ol style="list-style-type: none"> a. Efektivitas pengembangan profesional pada kebutuhan karyawan b. Efektivitas pengembangan pada tujuan personal c. Efektivitas pengembangan pada aspirasi karir 3. Pemeliharaan (X3): <ol style="list-style-type: none"> a. Perlindungan kondisi fisik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responden: 60 karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember 2. Dokumentasi 3. Kepustakaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendekatan dan jenis penelitian: Pendekatan secara kuantitatif dan jenis penelitian <i>field research</i> (penelitian lapangan). 2. Populasi dan sampel: Populasi seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember, dengan sampel 60 karyawan dihitung dengan menggunakan rumus Slovin. 3. Teknik dan instrumen pengumpulan data: <ol style="list-style-type: none"> a. Penelitian lapangan: 1) Kuesioner. 4. Analisis data: <ol style="list-style-type: none"> a. Uji instrumen penelitian <ol style="list-style-type: none"> 1) Uji validitas 2) Uji reliabilitas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. H1: Terdapat pengaruh yang signifikan variabel rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember 2. H2: Terdapat pengaruh yang signifikan variabel pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah rekrutmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember? 2. Apakah pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

		<p>b. Perlindungan mental</p> <p>c. Perlindungan emosi karyawan</p> <p>Indikator Variabel Dependen</p> <p>1. Kinerja Karyawan (Y):</p> <p>a. Kualitas kerja</p> <p>b. Ketetapan waktu</p> <p>c. Inisiatif</p> <p>d. Kemampuan</p> <p>e. Komunikasi</p>		<p>b. Uji asumsi klasik</p> <p>1) Uji normalitas</p> <p>2) uji multikolinearitas</p> <p>3) uji heteroskedastisitas</p> <p>c. Analisis regresi linear berganda</p> <p>d. Uji koefisien determinasi</p> <p>e. Uji hipotesis</p> <p>1) Uji t (secara parsial)</p> <p>2) Uji F (secara simultan)</p>	<p>Jember</p> <p>3. H3: Terdapat pengaruh yang signifikan variabel pemeliharaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember</p> <p>4. H4: Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan variabel rekrutmen, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat</p>	<p>Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember?</p> <p>3. Apakah pemeliharaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember?</p> <p>4. Apakah rekrutmen, pengemb</p>
--	--	--	--	--	---	--



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Indonesia
(Persero) Tbk.
Kantor Cabang
Jember

gan, dan
pemeliharaan
karyawan
Bersama-
sama
berpengaru
h terhadap
kinerja
karyawan
pada PT.
Bank
Rakyat
Indonesia
(Persero)
Tbk.
Kantor
Cabang
Jember?

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Zuhrotul Baiti Munawaroh
NIM : E20181184
Prodi/Jurusan : Perbankan Syariah/FEBI
Instansi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq
Jember

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "*Pengaruh Rekrutmen, Pengembangan, dan Pemeliharaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember*" adalah benar-benar hasil karya saya kecuali kutipan-kutipan yang disebut sumbernya. Apabila terdapat kesalahan di dalamnya, maka sepenuhnya akan menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 18 Agustus 2023



Zuhrotul Baiti Munawaroh
E20181184

**PENGARUH REKRUTMEN, PENGEMBANGAN, DAN
PEMELIHARAAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA
(PERSERO) TBK. KANTOR CABANG JEMBER**

Bapak/Ibu, Saudara/Saudari yang terhormat, dalam rangka pengumpulan data untuk penelitian dan kepentingan ilmiah, saya memohon kesediaannya untuk menjawab dan mengisi beberapa pertanyaan dari kuesioner yang diberikan di bawah ini:

A. DATA RESPONDEN

1. Nomor Responden (diisi oleh peneliti)
2. Nama :
3. Usia : 20-25 Tahun 26-30 Tahun
 31-35 Tahun > 36 Tahun
4. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan*
5. Pendidikan Terakhir : SMA D3 S1 S2 S3*
6. Posisi/Jabatan :
7. Lama Bekerja : < 1 Tahun 1-2 Tahun
 2-3 Tahun 3-4 Tahun
 > 4 Tahun

B. PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda centang/checklist (√) pada kolom yang anda anggap sesuai.

Setiap responden hanya diperbolehkan memilih satu jawaban.

Keterangan:

- | | | |
|-----|-----------------------|------------------|
| SS | : Sangat Setuju | (diberi nilai 5) |
| S | : Setuju | (diberi nilai 4) |
| KS | : Kurang Setuju | (diberi nilai 3) |
| TS | : Tidak Setuju | (diberi nilai 2) |
| STS | : Sangat Tidak Setuju | (diberi nilai 1) |

C. DAFTAR PERTANYAAN

1. Variabel Rekrutmen (X1)

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Proses rekrutmen sesuai dengan Job Kualifikasi.					
2	Proses perekrutan karyawan dilakukan untuk mengisi jabatan yang kosong.					
3	Perusahaan merekrut karyawan melalui sumber eksternal.					
4	Sumber rekrutmen diperoleh dari penyingkiran dan pemberian kesempatan pada karyawan yang sudah ada.					
5	Metode rekrutmen yang diterapkan oleh perusahaan sudah berjalan dengan efektif.					
6	Perusahaan menggunakan sarana teknologi informasi dan komunikasi yang baik dalam metode rekrutmen.					

2. Variabel Pengembangan (X2)

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Pengembangan karir yang dilakukan dapat menambah ilmu dan wawasan dalam bekerja					
2	Program pengembangan karyawan memberikan saya keterampilan yang mungkin mendukung saya ke arah promosi.					
3	Program pengembangan karyawan memberikan saya keterampilan yang mungkin mendukung saya mengarahkan					

	pada karir yang baru					
4	Program pengembangan karyawan memberikan saya kualifikasi yang mungkin akan meningkatkan karir saya					

3. Variabel Pemeliharaan (X3)

No.	Pernyataan	S	S	KS	TS	STS
1	Perusahaan menjamin kesejahteraan karyawan.					
2	Perusahaan memberikan rasa aman bagi karyawan dan terlindungi dalam bekerja.					
3	Asuransi yang diberikan perusahaan cukup baik.					
4	Perusahaan melakukan pencegahan penyakit akibat bekerja dengan memberikan pemeriksaan Kesehatan.					
5	Perusahaan memberikan beban kerja sesuai dengan kemampuan karyawan dalam masing-masing bidang.					
6	Perusahaan membangun lingkungan kerja yang nyaman dan positif.					
7	Perusahaan memberikan bonus kepada karyawan yang mampu mencapai target.					

4. Variabel Kinerja (Y)

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti.					
2	Saya mampu menyelesaikan masalah dalam bekerja.					
3	Saya selalu datang tepat waktu.					

4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	5	4	25
4	4	5	4	4	4	25
4	4	4	5	4	5	26
4	4	4	5	4	4	25
4	4	4	4	4	4	24
3	2	4	3	5	3	20
3	2	4	3	4	4	20
3	2	4	3	5	3	20
3	2	4	3	4	4	20
3	2	4	3	3	3	18
3	2	3	3	3	3	17
3	4	3	5	3	3	21
3	4	3	5	3	3	21
3	4	3	4	3	3	20
3	4	3	4	4	3	21
3	4	3	4	5	3	22
3	4	3	4	5	3	22
4	4	5	4	5	4	26
4	4	5	4	5	5	27
4	4	4	4	4	5	25
4	4	4	5	4	4	25
4	4	4	5	4	4	25
4	4	4	5	4	4	25
4	4	4	4	4	4	24
4	4	5	4	4	4	25
4	4	4	4	4	5	25
4	4	4	4	5	5	26
4	3	4	4	4	4	23
4	4	4	5	4	5	26

4	4	5	4	5	4	26
4	4	5	4	4	4	25
4	4	4	5	4	5	26
4	4	4	4	4	5	25
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	5	25
4	4	4	4	4	5	25
4	4	4	4	4	5	25
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	5	4	25
4	4	4	4	5	4	25
4	4	4	4	4	5	25
4	4	4	4	5	4	25
4	4	4	4	4	5	25
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	5	25

b. Pengembangan (X2)

X2				TOTAL
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	
4	4	4	4	16
4	4	4	5	17
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	5	4	5	18
4	4	4	4	16
4	5	4	5	18

4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	5	4	17
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
4	5	4	4	17
3	3	4	3	13
3	3	5	2	13
3	3	4	3	13
3	3	4	2	12
3	4	3	3	13
2	2	3	2	9
2	2	3	3	10
2	2	3	3	10
2	2	3	3	10
2	4	4	3	13
3	5	5	2	15
4	4	5	2	15
4	4	4	4	16
5	5	4	4	18
5	5	4	4	18
4	4	4	4	16
4	4	4	5	17
4	4	4	5	17
4	4	4	5	17
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
5	5	4	4	18
4	4	4	4	16
5	5	5	4	19
4	5	4	4	17
4	4	4	5	17

4	4	4	4	4	5	4	29
5	4	4	4	5	4	5	31
4	4	4	4	4	4	5	29
4	4	4	5	4	4	5	30
4	4	4	4	4	5	4	29
3	4	4	4	4	5	3	27
3	4	4	4	4	4	4	27
3	4	4	4	4	3	3	25
3	4	2	3	4	3	3	22
3	3	2	3	4	3	4	22
5	3	2	3	5	3	3	24
4	3	2	3	4	3	4	23
4	3	2	3	3	3	4	22
4	3	2	4	3	4	4	24
4	3	4	4	3	4	2	24
5	4	4	4	3	4	2	26
4	4	4	4	3	4	2	25
4	4	4	4	4	4	5	29
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	5	4	29
4	5	4	4	4	4	4	29
4	5	4	4	4	4	4	29
4	4	4	4	5	4	4	29
4	4	4	4	5	4	4	29
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	5	4	4	4	4	29
4	4	5	4	4	4	5	30
4	4	4	4	4	4	4	28
4	5	4	4	4	4	4	29
4	4	5	4	4	4	5	30
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28

4	4	4	4	4	4	5	29
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	5	4	29
4	4	4	4	5	4	5	30
4	4	4	4	4	4	5	29
4	4	4	4	4	5	4	29
5	4	4	4	4	5	4	30
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	5	4	29
5	4	4	4	4	4	4	29
4	4	4	4	4	4	5	29
4	4	4	4	4	4	4	28

d. Kinerja (Y)

Y											TOTAL
Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	46
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	51
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	46
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	46

4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	46
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	47
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	46
3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	40
3	4	4	4	4	3	3	5	2	3	4	39
3	3	4	4	5	3	3	4	2	3	4	38
3	3	3	2	5	3	4	4	2	3	4	36
3	3	3	2	5	3	3	3	4	3	4	36
3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	34
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	33
3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	34
3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	4	35
3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	36
3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	35
3	2	4	4	3	4	3	4	3	3	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	46
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	47
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	47
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	47
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	46
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	46
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	45

4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	46
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	46
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	45
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	46
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	47
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	46
5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	48

Hasil Output SPSS

a. Lembar uji validitas

1) Uji validitas Rekrutmen (X1)

		Correlations						
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOTAL_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.644**	.609**	.391**	.204	.715**	.890**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.118	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.2	Pearson Correlation	.644**	1	.105	.689**	.089	.386**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000		.424	.000	.497	.002	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.3	Pearson Correlation	.609**	.105	1	-.065	.346**	.460**	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000	.424		.620	.007	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.4	Pearson Correlation	.391**	.689**	-.065	1	-.155	.245	.548**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.620		.236	.059	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60

X1.5	Pearson Correlation	.204	.089	.346**	-.155	1	.123	.401**
	Sig. (2-tailed)	.118	.497	.007	.236		.349	.001
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.6	Pearson Correlation	.715**	.386**	.460**	.245	.123	1	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.059	.349		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
TOTAL_X1	Pearson Correlation	.890**	.757**	.589**	.548**	.401**	.755**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

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

2) Uji validitas Pengembangan (X2)

Correlations						
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	TOTAL_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.795**	.488**	.630**	.931**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60
X2.2	Pearson Correlation	.795**	1	.488**	.489**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60
X2.3	Pearson Correlation	.488**	.488**	1	.058	.564**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.660	.000
	N	60	60	60	60	60
X2.4	Pearson Correlation	.630**	.489**	.058	1	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.660		.000
	N	60	60	60	60	60
TOTAL_X2	Pearson Correlation	.931**	.881**	.564**	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60

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

3) Uji validitas Pemeliharaan (X3)

Correlations								
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	TOTAL_X3

X3.1	Pearson Correlation	1	.005	.177	.102	.090	.153	.057	.346**
	Sig. (2-tailed)		.969	.176	.436	.496	.244	.665	.007
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X3.2	Pearson Correlation	.005	1	.611**	.443**	.208	.362**	.197	.642**
	Sig. (2-tailed)	.969		.000	.000	.111	.004	.131	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X3.3	Pearson Correlation	.177	.611**	1	.684**	.120	.506**	.222	.798**
	Sig. (2-tailed)	.176	.000		.000	.360	.000	.089	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X3.4	Pearson Correlation	.102	.443**	.684**	1	.102	.524**	.258*	.721**
	Sig. (2-tailed)	.436	.000	.000		.436	.000	.047	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X3.5	Pearson Correlation	.090	.208	.120	.102	1	.074	.464**	.473**
	Sig. (2-tailed)	.496	.111	.360	.436		.572	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X3.6	Pearson Correlation	.153	.362**	.506**	.524**	.074	1	.147	.644**
	Sig. (2-tailed)	.244	.004	.000	.000	.572		.261	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X3.7	Pearson Correlation	.057	.197	.222	.258*	.464**	.147	1	.603**
	Sig. (2-tailed)	.665	.131	.089	.047	.000	.261		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
TOTAL_X3	Pearson Correlation	.346**	.642**	.798**	.721**	.473**	.644**	.603**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y8	Pearson Correlation	.580**	.459**	.445**	.549**	.301*	.487**	.479**	1	.227	.393**	.471**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.020	.000	.000		.081	.002	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y9	Pearson Correlation	.664**	.450**	.316*	.349**	.115	.681**	.655**	.227	1	.606**	.327*	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.014	.006	.382	.000	.000	.081		.000	.011	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y10	Pearson Correlation	.595**	.542**	.413**	.488**	.187	.587**	.686**	.393**	.606**	1	.344**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.152	.000	.000	.002	.000		.007	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y11	Pearson Correlation	.299*	.164	.088	.158	.043	.314*	.239	.471**	.327*	.344**	1	.427**
	Sig. (2-tailed)	.020	.210	.504	.228	.743	.015	.066	.000	.011	.007	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TOTAL_Y	Pearson Correlation	.852**	.721**	.655**	.731**	.410**	.803**	.810**	.699**	.720**	.773**	.427**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).													
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).													

		Correlations											TOTAL_Y
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	
Y1	Pearson Correlation	1	.629**	.509**	.579**	.193	.683**	.720**	.580**	.664**	.595**	.299*	.852**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.140	.000	.000	.000	.000	.000	.020	.000

Y9	Pearson Correlation	.664**	.450**	.316*	.349**	.115	.681**	.655**	.227	1	.606**	.327*	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.014	.006	.382	.000	.000	.081		.000	.011	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y10	Pearson Correlation	.595**	.542**	.413**	.488**	.187	.587**	.686**	.393**	.606**	1	.344**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.152	.000	.000	.002	.000		.007	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y11	Pearson Correlation	.299*	.164	.088	.158	.043	.314*	.239	.471**	.327*	.344**	1	.427**
	Sig. (2-tailed)	.020	.210	.504	.228	.743	.015	.066	.000	.011	.007		.001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TOTAL_Y	Pearson Correlation	.852**	.721**	.655**	.731**	.410**	.803**	.810**	.699**	.720**	.773**	.427**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).													
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).													

b. Lembar uji reliabilitas

1) Uji reliabilitas Rekrutmen (X1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.723	6

2) Uji reliabilitas Pengembangan (X2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.795	4

3) Uji reliabilitas Pemeliharaan (X3)

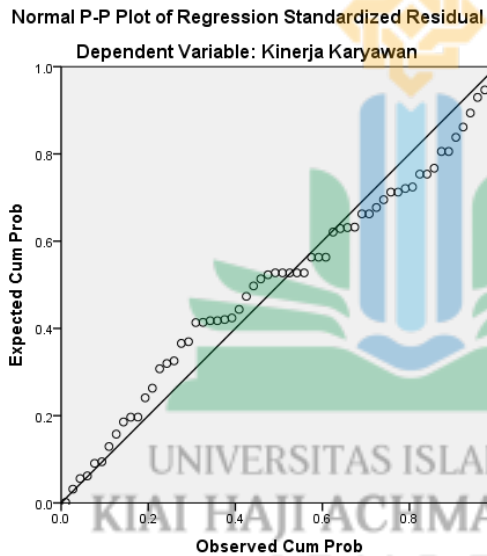
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.703	7

4) Uji reliabilitas Kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.890	11

c. Uji asumsi klasik

1) Uji normalitas



2) Uji multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.510	3.788		.399	.692		
TOTAL_X1	.494	.249	.250	1.988	.052	.229	4.361
TOTAL_X2	.571	.240	.302	2.383	.021	.225	4.439
TOTAL_X3	.763	.199	.402	3.824	.000	.328	3.051

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

3) Uji heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.310	2.665		.867	.390

TOTAL_X1	-.025	.175	-.039	-.140	.889
TOTAL_X2	.176	.169	.289	1.041	.302
TOTAL_X3	-.115	.140	-.189	-.820	.416

a. Dependent Variable: Abs_RES

d. Uji regresi linear berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.510	3.788		.399	.692
	TOTAL_X1	.494	.249	.250	1.988	.052
	TOTAL_X2	.571	.240	.302	2.383	.021
	TOTAL_X3	.763	.199	.402	3.824	.000

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

e. Uji T (Parsial)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.510	3.788		.399	.692
	TOTAL_X1	.494	.249	.250	1.988	.052
	TOTAL_X2	.571	.240	.302	2.383	.021
	TOTAL_X3	.763	.199	.402	3.824	.000

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

f. Uji F (Simultan)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	792.517	3	264.172	73.278	.000 ^b
	Residual	201.883	56	3.605		
	Total	994.400	59			

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

b. Predictors: (Constant), TOTAL_X3, TOTAL_X1, TOTAL_X2

g. Uji Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.893 ^a	.797	.786	1.899

a. Predictors: (Constant), TOTAL_X3, TOTAL_X1, TOTAL_X2



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: <http://febi.uinkhas.ac.id>

Nomor : B-1399/Un.22/7.a/PP.00.9/11/2022 04 November 2022
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Yth. Kepala PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember
Jl. Jendral Ahmad Yani No.1, Kp. Using, Jember Lor, Kec. Patrang,
Kabupaten Jember, Jawa Timur 68131

Disampaikan dengan hormat bahwa, dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, maka bersama ini mohon diijinkan mahasiswa berikut :

Nama : Zuhrotul Baiti Munawaroh
NIM : E20181184
Semester : IX (Sembilan)
Jurusan : Ekonomi Islam
Prodi : Perbankan Syariah

untuk mengadakan Penelitian/Riset mengenai "Pengaruh Rekrutmen, Pengembangan, dan Pemeliharaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember" di lingkungan lembaga wewenang Bapak/Ibu.

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Sds Geo
cekalau et cumaninello
he binia dipitaki
mmmm



Wakil Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,

Nurhidayawati Islami Rahayu

M.

Jurnal Kegiatan Penelitian
Pengaruh Rekrutmen, Pengembangan, Dan Pemeliharaan
Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat
Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember

No	Hari, Tanggal	Kegiatan	Paraf
1	Jum`at, 04 November 2022	Penyerahan surat izin penelitian dan proposal mini di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember	↓
2	Selasa, 22 November 2022	Acc melakukan penelitian di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember	↓
3	Kamis, 01 Juni 2023	Menyebarkan kuesioner penelitian kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember yang dibantu oleh Sekretaris	↓
4	Kamis, 08 Juni 2023	Menyebarkan kuesioner penelitian kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember yang dibantu oleh Sekretaris	↓
5	Jum`at, 23 Juni 2023	Pengambilan jawaban hasil kuesioner penelitian	↓
6	Jum`at, 04 Agustus 2023	Penelitian selesai dan meminta surat keterangan selesai penelitian	↓

Jember, 04 Agustus 2023
PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)
Tbk. Kantor Cabang Jember





Model 54
PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk
KANTOR CABANG JEMBER
Jalan A. Yani No. 1 Jember ☎ (0331) 483258 Facs. 486484

Nomor : B.985/KC-XVI/SDM/08/2023
Lamp. : -
Perihal : *Keterangan selesai penelitian*

Jember, 04 Agustus 2023

Kepada Yth :
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN KH ACHMAD SIDDIQ
Jember
Di
Jember

Sehubungan dengan telah selesainya Penelitian di Kanca BRI Jember, maka dengan ini kami menerangkan bahwa:

Nama / NIM : Zuhrotul Baiti Munawaroh / E20181184
Fakultas / Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam / Perbankan Syariah
Judul Penelitian : "PENGARUH REKRUTMEN, PENGEMBANGAN, DAN PEMELIHARAAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR CABANG JEMBER".
Lokasi : PT. BRI (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember
Lama Penelitian : 6 HARI

Bahwasanya yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian di Perusahaan Kami dengan baik.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan atas perhatiannya disampaikan terima kasih

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero)
KANTOR CABANG JEMBER



[Handwritten Signature]
Dian Wahyu Purnamasari
Manajemen Operasional Layanan



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: <http://uinkhas.ac.id>



SURAT KETERANGAN LULUS PLAGIASI
Nomor : B-004.PS/Un.22/7.d/PP.00.9/08/2023

Bagian Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam menerangkan bahwa :

Nama : Zuhrotul Baiti Munawaroh
NIM : E20181184
Program Studi : Perbankan Syariah
Judul : Pengaruh Rekrutmen, Pengembangan, dan Pemeliharaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jember

Adalah benar-benar telah lulus pengecekan plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin, dengan tingkat kesamaan dari Naskah Publikasi Tugas Akhir pada aplikasi Turnitin kurang atau sama dengan 30%.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 14 Agustus 2023
An. Dekan
Kepala Bagian Akademik
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Syahrul Mulyadi



Dokumentasi



Dokumentasi Bersama mbak Tithis Mayda selaku Sekretaris



Dokumentasi Bersama B. Lutfiah Nurmalasari selaku Bag. SDM

BIODATA PENULIS



Nama : Zuhrotul Baiti Munawaroh
Tempat / Tanggal Lahir : Banyuwangi, 29 April 2000
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : Dsn. Krajan, Desa Seneporejo Rt
05 Rw 01, Kec. Siliragung, Kab.
Banyuwangi, Jawa Timur 68488
Agama : Islam
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan / Prodi : Ekonomi Islam / Perbankan
Syariah
Nomor Telepon / WA : 085233674565
E-mail : zuhrotulbaiti1@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN

1. MI Miftahul Huda Seneporejo (2012)
2. MTs Negeri 2 Banyuwangi (2015)
3. MAN 4 Banyuwangi (2018)
4. Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember (2023)

PENGALAMAN ORGANISASI

1. Divisi Tari Komunitas Seni (KOMSI) UIN KHAS Jember 2020-2021