

**PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PELATIHAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA HOTEL GRAND INNA MALIOBORO YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Disusun oleh:

Nama : Alief Ammar Ma'ruf
Nomor Mahasiswa : 14311333
Jurusan : Manajemen
Bidang Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018**

**Pengaruh Rekrutmen Seleksi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karayawan
Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Hotel Grand Inna
Malioboro Yogyakarta**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana
Strata-1 Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh:

Nama : Alief Ammar Ma'ruf

Nomor Mahasiswa : 14311333

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018**

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tugas akhir skripsi ini tidak terdapat bentuk tindakan plagiarisme. Sampai dengan saat ini saya menjamin ini tidak ada karya maupun pendapat yang diterbitkan ulang pada tugas akhir skripsi ini. Adapun dalam pengutipan pendapat dan karya dari para ahli dan peneliti terdahulu, saya sebagai peneliti pada tugas akhir skripsi ini telah melakukan pencatatan tersebut ke dalam referensi sebagaimana mestinya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 14 September 2018

Penulis,



Alief Ammar Ma'ruf

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

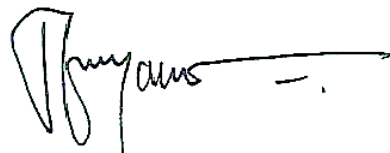
**“PENGARUH REKRUTMEN SELEKSI DAN PELATIHAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA HOTEL GRAND INNA MALIOBORO
YOGYAKARTA”**

Nama : Alief Ammar Ma'ruf
Nomor Mahasiswa : 14311333
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 14 September 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Titik Nurbiyati', followed by a horizontal line.

Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PELATIHAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA HOTEL GRAND INNA MALIOBORO YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **ALIEF AMMAR MA'RUF**

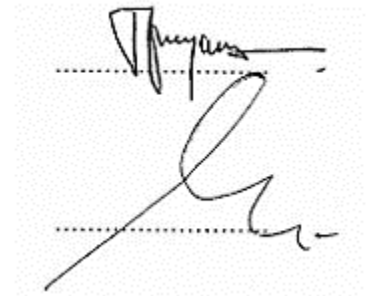
Nomor Mahasiswa : **14311333**

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

Pada hari Senin, tanggal: 15 Oktober 2018

Penguji/Pembimbing Skripsi : Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.

Penguji : Muafi, Dr., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



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

HALAMAN MOTTO

Hai orang-orang yang beriman, bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu dan tetaplah bersiap siaga (di perbatasan negerimu) dan bertakwalah kepada Allah, supaya kamu beruntung.
(QS. Ali Imran 200)

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan kerjakanlah dengan sungguh – sungguh urusan yang lain”.
(QS. Al Insyiroh 6-7)

Saat kamu sedang bermalas-malasan dan kamu sedang tidur-tiduran, ingatlah ribuan bahkan jutaan pesaingmu sedang berusaha keras untuk mengalahkanmu.
(Letda Inf. Wiraswanril Sagala, S. T.Han).

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan untuk:

Allah Subhanahu Wa Ta'ala

Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam

Mama Munawaroh Sayang dan Papa Surondi Kece

Keluarga Besar Surondi

**PENGARUH REKRUTMEN SELEKSI DAN PELATIHAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA HOTEL GRAND INNA MALIOBORO YOGYAKARTA**

Alief Ammar Ma'ruf

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

aliefmaruf9@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan utama penelitian ini antara lain untuk menganalisis terkait pengaruh rekrutmen seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Instrumen penelitian ini menggunakan kuisioner dan alat analisis menggunakan *software* SPSS versi 21. Jumlah responden meliputi 66 orang karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial rekrutmen seleksi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, rekrutmen seleksi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada analisis jalur terbukti bahwa terdapat pengaruh langsung rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan yang lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung, serta terdapat pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan yang lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung.

Kata Kunci: *Rekrutmen Seleksi, Pelatihan, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja.*

**THE IMPACT OF RECRUITMENT SELECTION AND TRAINING ON
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS
INTERVENING VARIABLE AT GRAND INNA MALIOBORO HOTEL
YOGYAKARTA**

Alief Ammar Ma'ruf

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

aliefmaruf9@gmail.com

ABSTRACT

The main objectives of this research are to analyze the influence of recruitment selection and training on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. This study uses a quantitative approach. This research instrument uses questionnaires and analytical tools using SPSS version 21 software. The number of respondents includes 66 employees of Grand Inna Malioboro Hotel Yogyakarta. The results showed that partially recruitment selection had a significant positive effect on job satisfaction, training had a significant positive effect on job satisfaction, recruitment selection had a significant positive effect on employee performance, training had a significant positive effect on employee performance and job satisfaction had a significant positive effect on employee performance. In path analysis proved that there is a direct influence of recruitment selection against a larger employee performance than an indirect influence, and there is a direct influence of training on performance of a larger employee comparison of indirect influence.

Keywords: *Recruitment Selection, Training, Employee Performance, Job Satisfaction.*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobil'alamin, puja-puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT. Karena hanya karena-Nya lah proses penulisan tugas akhir skripsi ini dapat terselesaikan. Shalawat serta salam tak lupa penulis curahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari jaman jahiliyah ke zaman terang benderang sampai dengan saat ini. Alhamdulillah penulis mengucapkan rasa syukur atas terselesaikannya tugas akhir skripsi yang berjudul "Pengaruh Rekrutmen Seleksi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta". Tugas akhir skripsi ini disusun demi memenuhi syarat kelulusan untuk memperoleh gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia. Melalui tugas akhir skripsi ini, peneliti berharap dapat memberikan kontribusi dan manfaat yang positif bagi berbagai pihak yang berkaitan dalam penelitian ini.

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh rekrutmen seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta, Jalan Malioboro Nomor 60, Suryatmajan, Danurejan, Daerah Istimewa Yogyakarta 55213. Responden penelitian ini meliputi 66 karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh peneliti langsung dari lapangan terdapat pengaruh langsung rekrutmen seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, dibandingkan pengaruh tidak langsung rekrutmen seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Segala bentuk usaha tidak ada artinya jika tidak diimbangi dengan do'a yang selalu dipanjatkan. Atas selesainya penyusunan tugas akhir skripsi ini, dengan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Allah SWT, atas segala rahmat yang diberikan kepada peneliti, serta nikmat lahir dan batin yang diberikan kepada peneliti dalam menyusun tugas akhir skripsi ini.
2. Nabi Muhammad SAW, yang menjadi panutan seluruh umat Islam dalam berprasaangka, berpikir dan bermasyarakat dalam kehidupan sehari-hari.
3. Kedua orang tua, Mama Sayang dan Papa Kece yang selalu tiada henti memberikan saya dukungan dan arahan dalam melangkah. Serta Mbak Umul kakak tersayangku satu-satunya yang kumiliki dan senantiasa memberikanku semangat.
4. Bapak Dr. Nandang Sutrisno, S.H., M. Hum., LLM., Ph. D. Selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Drs. AKH. Fajar Rahman, M.Mpar selaku *Training Officer* Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta, yang telah memberikan waktu dan informasi terkait responden penelitian yang mendukung penyusunan tugas akhir skripsi ini.
8. Keluarga besar Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen (*Management Community*), yang telah memberikan banyak pelajaran berharga tentang profesionalisme dan kekeluargaan. Mas Arif, Mas Genta, Mas Rendy, Abdul Latif dan Ahmad Firdaus.
9. Keluarga besar Manifest (*Management Annual Inagural Festival*), yang mengajarkan saya bagaimana arti melakukan pekerjaan sesungguhnya.
10. Keluarga besar “APK” (Abdul Latif, Luqman Hakim, Zaky Sadewa dan Pandega Daneswara), yang memberikan saran dan masukan kepada peneliti.
11. Keluarga Besar “CMK” (Noval Marazola, Wahid Mirza, Satria Husen dan Rizkia Satria), yang memberikan saran dan masukan kepada peneliti.
12. Ibu dan Bapak Ponijan selaku orang tua asuh semasa Kuliah Kerja Nyata, dan teman-teman Unit 138 (Aji, Fahri, Dobby, Pras, Arbha dan Rohimi).
13. Teman-teman penulis Abdul Latif, Ipung, Hany Bunny Swetty, Tiqa, Mitha, Ilham Firdaus, Mayta, Safira, Rahmi, Zarnuzi, Dewi, Rosyid dan Diana yang memberikan saya semangat dalam menyusun tugas akhir skripsi ini.

14. Keluarga besar Jellforce Mas Shakin, Bang David, Dedy dan Ramos, terima kasih telah memberikan saya semangat. Semoga bisa bertemu di lain hari dengan karya-karya musik yang warna-warni.

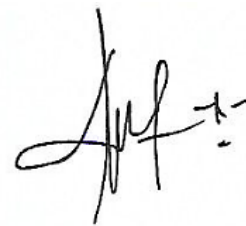
Serta semua pihak yang telah memberikan dukungan kepada peneliti dalam menyusun tugas akhir skripsi ini, yang tak dapat disebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa memberikan do'a semoga segala kebaikan dapat dibalasn oleh Allah SWT. Aamiin.

Sebagai penutup, peneliti dengan amat sangat terbuka mengharapkan kritik dan saran yang membangun, sehingga hasil penelitian ini dapat lebih baik lagi. Peneliti juga berharap melalui penelitian ini dapat memberikan manfaat poisif bagi khalayak. Aamiin.

Wassalmualaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 18 Mei 2018

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alief Ma'ruf', with a stylized flourish at the end.

Alief Ammar Ma'ruf

DAFTAR ISI

PERNYATAAN ETIKA AKADEMIK.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
ABSTRAKSI.....	viii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR TABEL.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxi

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Batasan Masalah.....	7
1.5. Manfaat Penelitian.....	8

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu.....	9
2.1.1. Rekrutmen Seleksi Terhadap Kepuasan Kerja.....	9
2.1.2. Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja.....	15
2.1.3. Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan.....	22

2.1.4. Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.....	27
2.1.5. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	32
2.2. Landasan Teori.....	54
2.2.1. Teori Kinerja Karyawan.....	54
2.2.2. Teori Rekrutmen Seleksi.....	59
2.2.3. Teori Pelatihan.....	64
2.2.4. Teori Kepuasan Kerja.....	69
2.3. Hubungan Antar Variabel.....	74
2.3.1. Pengaruh Rekrutmen Seleksi Terhadap Kepuasan Kerja.....	74
2.3.2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja.....	74
2.3.3. Pengaruh Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan.....	75
2.3.4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.....	76
2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	77
2.3.6. Pengaruh Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	77
2.3.7. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	79
2.4. Kerangka Pikir Penelitian.....	80
2.5. Hipotesis Penelitian.....	81

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian.....	82
3.2. Lokasi Penelitian.....	82
3.2.1. Profil Perusahaan.....	83
3.2.2. Visi dan Misi Perusahaan.....	85

3.2.3. Struktur Organisasi.....	86
3.3. Identifikasi Variabel.....	88
3.4. Definisi Operasional.....	89
3.4.1. Rekrutmen Seleksi.....	89
3.4.2. Pelatihan.....	90
3.4.3. Kepuasan Kerja.....	92
3.4.4. Kinerja Karyawan.....	94
3.5. Populasi dan Sampel.....	96
3.5.1. Populasi.....	96
3.5.2. Sampel.....	96
3.6. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	97
3.6.1. Jenis Data.....	97
3.6.2. Teknik Pengumpulan Data.....	98
3.7. Analisis Statistik Deskriptif.....	99
3.8. Uji Instrumen Penelitian.....	100
3.7.1. Uji Validitas.....	100
3.7.2. Uji Reliabilitas	101
3.9. Metode Analisis Data	101
3.8.1. Pengujian Asumsi Klasik	102
3.8.2. Analisis Regresi Sederhana	103
3.8.3. Uji Hipotesis	104
3.8.4. Analisis Jalur	105

BAB IV ANALISIS DATA PEMBAHASAN

4.1. Program Pelatihan Hotel Grand Inna Malioboro.....	107
4.2. Analisis Statistik Deskriptif.....	109
4.2.1. Hasil Pengumpulan Data.....	110
4.2.2. Karakteristik Responden.....	110
4.2.3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	115
4.3. Uji Instrumen Penelitian.....	118
4.3.1. Hasil Uji Validitas.....	118
4.3.2. Hasil Uji Reliabilitas.....	124
4.4. Analisis Kuantitatif.....	125
4.4.1. Uji Asumsi Klasik.....	125
4.4.2. Analisis Regresi Sederhana.....	129
4.4.3. Uji Hipotesis t Parsial.....	135
4.4.4. Analisis Jalur.....	142
4.5. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	146
4.6. Pembahasan.....	146
4.6.1. Pengaruh Rekrutmen Seleksi Terhadap Kepuasan Kerja.....	147
4.6.2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja.....	149
4.6.3. Pengaruh Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan.....	151
4.6.4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.....	152
4.6.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	154
4.6.6. Pengaruh Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	156

4.6.7. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	158
BAB V PENUTUP	
5.1. Kesimpulan.....	160
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	161
5.3. Saran.....	162
DAFTAR PUSTAKA	163
LAMPIRAN	167

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses Seleksi.....	60
Gambar 2.2	Kerangka Pikir Penelitian.....	80
Gambar 3.1	Logo Perusahaan.....	86
Gambar 3.2	Struktur Organisasi.....	87
Gambar 3.3	Model Analisis Jalur.....	106
Gambar 4.1	Persentase Jenis Kelamin Responden.....	111
Gambar 4.2	Persentase Usia Responden.....	112
Gambar 4.3	Persentase Pendidikan Terakhir Responden.....	113
Gambar 4.4	Persentase Masa Kerja Responden.....	114
Gambar 4.5	Persentase Penghasilan Responden.....	115
Gambar 4.6	Hasil Uji Normalitas.....	126
Gambar 4.7	Diagram Analisis Jalur.....	142

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Rekapitulasi Penelitian Terdahulu.....	36
Tabel 2.2	Rekapitulasi Teori Penelitian Terdahulu.....	51
Tabel 4.1	Program Pelatihan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.....	107
Tabel 4.2	Hasil Pengumpulan Data.....	110
Tabel 4.3	Karakteristik Jenis Kelamin Responden.....	110
Tabel 4.4	Karakteristik Usia Responden.....	111
Tabel 4.5	Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden.....	112
Tabel 4.6	Karakteristik Masa Kerja Responden.....	113
Tabel 4.7	Karakteristik Penghasilan Responden.....	114
Tabel 4.8	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	116
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Rekrutmen Seleksi (X_1).....	119
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Pelatihan (X_2).....	120
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z).....	122
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y).....	123
Tabel 4.13	Hasil Uji Reliabilitas.....	125
Tabel 4.14	Hasil Uji Normalitas.....	126
Tabel 4.15	Hasil Uji Multikolinearitas.....	127
Tabel 4.16	Hasil Uji Heterokedastistas.....	129
Tabel 4.17	Hasil Uji Regresi Sederhana Rekrutmen Seleksi Terhadap Kepuasan Kerja	130
Tabel 4.18	Hasil Uji Regresi Sederhana Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja.....	131
Tabel 4.19	Hasil Uji Regresi Sederhana Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan	132

Tabel 4.20 Hasil Uji Regresi Sederhana Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.....	133
Tabel 4.21 Hasil Uji Regresi Sederhana Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.	134
Tabel 4.22 Hasil Uji t Rekrutmen Seleksi Terhadap Kepuasan Kerja.....	135
Tabel 4.23 Hasil Uji t Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja.....	137
Tabel 4.24 Hasil Uji t Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan.....	138
Tabel 4.25 Hasil Uji t Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.....	139
Tabel 4.26 Hasil Uji t Kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan.....	141
Tabel 4.27 Hasil Analisis Jalur (<i>Path Anlysis</i>).....	143
Tabel 4.28 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Pengaruh Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja.....	144
Tabel 4.29 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja.....	145
Tabel 4.30 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	146

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	168
Lampiran 2 Tabulasi Data Penelitian.....	176
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Rekrutmen Seleksi (X_1).....	184
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Pelatihan (X_2).....	187
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z).....	191
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y).....	195
Lampiran 7 Hasil Uji Reliabilitas.....	199
Lampiran 8 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	201
Lampiran 9 Hasil Analisis Kuantitatif.....	203
Lampiran 10 Analisis Deskriptif.....	208
Lampiran 11 Surat Izin Menyusun Skripsi.....	211
Lampiran 12 Surat Izin Penelitian.....	212
Lampiran 13 Transkrip Wawancara Program Pelatihan.....	213
Lampiran 14 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme.....	215
Lampiran 15 Dokumentasi Penelitian.....	216
Lampiran 16 Biodata Peneliti.....	217

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja merupakan suatu hal yang menjadi perhatian bagi organisasi di tengah persaingan bisnis yang ketat. Kinerja organisasi tidak dapat dikesampingkan dari faktor kinerja karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja adalah suatu hal yang dilakukan ataupun tidak dilakukan. Sedangkan menurut Schermerhorn (2002) kinerja merupakan suatu ukuran kuantitas dan kualitas kontribusi yang diberikan oleh individu guna mendukung tujuan utama perusahaan. Sedangkan menurut Robbins (1996), kinerja merupakan suatu interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan. Maka secara garis besar kinerja karyawan adalah suatu kontribusi yang dilakukan melalui kemampuan karyawan terhadap perusahaan, guna mencapai tujuan yang diharapkan oleh pihak-pihak terkait yang ada pada suatu perusahaan.

Rekrutmen dan seleksi merupakan proses penting dalam memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. Menurut Snell dan Bohlander (2013) rekrutmen adalah proses penelusuran dan pemeliharaan hubungan dengan mantan karyawan yang bersedia untuk bergabung kembali dengan perusahaan. Sedangkan menurut Snell dan Bohlander (2013) seleksi adalah, proses pemilihan individu yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan yang diproyeksikan. Melalui proses rekrutmen dan seleksi yang adil serta sesuai kualifikasi, maka akan meminimalisir terjadinya kecemburuan sosial yang berdampak pada peningkatan performa kinerja karyawan di masa mendatang. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Amin, *et al* (2014) yang menyatakan bahwa rekrutmen dan seleksi memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian tersebut juga sependapat dengan Jouda, *et al* (2016), yang menyatakan bahwa terdapat dampak positif yang signifikan antara praktik rekrutmen dan seleksi yang diterapkan oleh perusahaan terhadap kinerja karyawan di masa mendatang.

Melalui proses rekrutmen dan seleksi yang efektif, perusahaan dapat memperoleh sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan. Proses rekrutmen dan seleksi merupakan kesempatan bagi manajer sumber daya manusia untuk memperoleh calon karyawan yang berkualitas. Dengan melalui praktik rekrutmen dan seleksi yang tepat sasaran dan efektif, maka calon karyawan yang diterima dapat ditempatkan pada suatu posisi kerja berdasarkan kemampuan yang dimiliki. Ketika karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dalam bekerja, maka karyawan tersebut akan merasakan kepuasan dalam melakukan suatu pekerjaannya. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Ijigu (2015), Achour dan Sara (2017), Ganapathy dan Ashokkumar (2017), yang menyatakan bahwa rekrutmen dan seleksi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Maka dari itu proses rekrutmen dan seleksi yang tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan, dapat menjadikan calon karyawan yang diterima akan merasakan kepuasan atas pekerjaan yang dilakukannya.

Pelatihan merupakan suatu program yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan yang membutuhkan. Melalui program pelatihan, perusahaan dapat meningkatkan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Menurut Dessler (2004) pelatihan adalah, suatu proses pembelajaran keterampilan bagi karyawan baru untuk melakukan suatu pekerjaan. Program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan sudah seharusnya sesuai dengan kebutuhan yang menunjang kinerja karyawan. Program pelatihan juga memberikan dampak yang positif, termasuk dapat mendongkrak

kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Anitha dan Kumar (2016), Tabiu dan Nura (2013), Ibrahim, *et al* (2017) menyatakan bahwa program pelatihan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ocen, *et al* (2017) juga menyatakan bahwa program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Program pelatihan yang dirancang dapat meningkatkan keterampilan kerja, sehingga karyawan merasakan kepuasan kerja atas peningkatan keterampilan yang dimilikinya. Oleh karena itu dalam penelitian tersebut program pelatihan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan yang bersangkutan, memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan

Program pelatihan yang baik merupakan program pelatihan yang tingkat efektivitasnya sangat tinggi. Guna mengukur tingkat efektivitas program pelatihan yang diberikan kepada peserta program pelatihan, perlu diadakan proses evaluasi terhadap program pelatihan tersebut. Dalam proses evaluasi tersebut terdapat beberapa hal penting yang tidak dapat dikesampingkan. Menurut Kirkpatrick (1994) tingkat efektivitas suatu program pelatihan dapat diukur melalui indikator reaksi karyawan, pembelajaran karyawan, perilaku dan hasil yang diperoleh karyawan. Program pelatihan yang diberikan secara efektif kepada karyawan juga dapat meningkatkan rasa puas akan pekerjaannya. Hal tersebut didukung melalui penelitian yang dilakukan oleh Choo dan Bowley (2002), yang menyatakan bahwa program pelatihan yang diberikan secara efektif terhadap karyawan dapat membuat karyawan puas akan suatu pekerjaan yang dilakukannya. Hal tersebut juga didukung oleh Huang dan Shu (2016) yang menyatakan bahwa efektivitas program pelatihan harus terjaga karena dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi beberapa hal, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah, suatu keadaan emosi positif yang berasal dari penilaian akan suatu pekerjaan ataupun sebuah pengalaman kerja yang dialami oleh individu. Sedangkan menurut Hasibuan (2005) kepuasan kerja adalah, suatu sikap emosional yang menyenangkan serta mencintai akan suatu pekerjaan. Wu, *et al* (2017) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa, terdapat dampak dan pengaruh yang positif antara kepuasan kerja karyawan dan kesehatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila (2015) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan yang dijelaskan oleh para ahli dan beberapa penelitian tersebut menerangkan bahwa, ketika karyawan merasakan kepuasan atas suatu pekerjaannya pada saat itu karyawan dapat menunjukkan kinerja terbaiknya. Secara garis besar dapat disimpulkan, bahwa tingkat kepuasan kerja pada seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang ada pada suatu perusahaan.

Pada penelitian yang akan dilakukan ini peneliti berencana untuk melakukan uji teori dari empat variabel penelitian, apakah teori tersebut sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan. Variabel tersebut meliputi rekrutmen seleksi, pelatihan, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan yang notabene memiliki pengaruh yang besar terhadap perusahaan. Menurut Snell dan Bohlander (2013) rekrutmen adalah proses penelusuran dan pemeliharaan hubungan dengan mantan karyawan yang bersedia untuk bergabung kembali dengan perusahaan. Sedangkan menurut Snell dan Bohlander (2013) seleksi adalah, proses pemilihan individu yang memenuhi

kualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan yang diproyeksikan. Rekrutmen dan seleksi merupakan variabel yang diharapkan untuk memperoleh karyawan, yang dapat mengisi posisi jabatan kosong sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki. Menurut Dessler (2004) pelatihan adalah, suatu proses pembelajaran keterampilan bagi karyawan baru untuk melakukan suatu pekerjaan. Menurut Siengthai dan Pila (2015), kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2006) berpendapat bahwa faktor keberhasilan kinerja individu meliputi kemampuan, usaha dan dukungan kepada karyawan.

Proses rekrutmen seleksi yang objektif dan program pelatihan yang efektif merupakan suatu langkah untuk memperoleh dan menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Melalui proses rekrutmen seleksi yang objektif diharapkan dapat memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan. Selain hal tersebut program pelatihan yang diberikan secara efektif, dapat meningkatkan keterampilan dan kualitas dari sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Praktik manajemen sumber daya manusia tersebut pada dasarnya dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, maupun tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hotel Grand Inna Malioboro merupakan salah satu bentuk usaha yang bergerak pada sektor perhotelan dengan visi dan misi yang ingin dicapai. Beberapa misi yang ingin dicapai oleh Hotel Grand Inna adalah, meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan suasana kerja yang kondusif serta kooperatif untuk mewujudkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan. Namun konsistensi visi dan misi suatu perusahaan sudah seharusnya dilakukan evaluasi yang serius, guna mengamati apakah visi dan misi tersebut dapat selaras dengan perusahaan. Maka atas dasar tersebut muncul inisiatif peneliti untuk melakukan penelitian di Hotel Grand Inna Malioboro.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan beberapa pertimbangan dan informasi yang telah diperoleh, penulis telah menetapkan rumusan masalah yang meliputi sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan rekrutmen seleksi terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
6. Lebih besar manakah pengaruh langsung (rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan) dengan pengaruh tidak langsung (rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) pada karyawan?
7. Lebih besar manakah pengaruh langsung (pelatihan terhadap kinerja karyawan) dengan pengaruh tidak langsung (pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) pada karyawan.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun beberapa tujuan dari penelitian berikut meliputi beberapa hal, yaitu:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rekrutmen seleksi terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis lebih besar manakah pengaruh langsung (rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan) dengan pengaruh tidak langsung (rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) pada karyawan.
7. Untuk menguji dan menganalisis lebih besar manakah pengaruh langsung (pelatihan terhadap kinerja karyawan) dengan pengaruh tidak langsung (pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) pada karyawan.

1.4. Batasan Masalah

Untuk menjaga penelitian agar tetap pada jalurnya, maka peneliti menetapkan suatu batasan masalah pada penelitian ini. Berdasarkan identifikasi permasalahan tersebut, penelitian akan membahas tentang: “Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan

Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keupuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta”. Pada penelitian ini waktu penelitian, tenaga, bahkan sumber dana merupakan faktor yang menjadi keterbatasan peneliti dalam menjalankan penelitian ini. Melalui batasan masalah peneliti juga berharap dapat meminimalisir terjadinya suatu bias, dalam melakukan suatu penelitian yang akan dilakukan pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

1.5. Manfaat Penelitian

Peneliti berharap melalui penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap:

1. Pihak Institusi

Penulis berharap melalui hasil penelitian tersebut dapat dijadikan referensi bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Serta menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan keputusan manajerial.

2. Praktisi

Bagi pihak praktisi, hasil dari penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai referensi pada bidang ilmu manajemen sumber daya manusia. Referensi yang dimaksud berkaitan dengan pengaruh rekrutmen seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening, khususnya pada perusahaan jasa.

3. Peneliti

Peneliti berharap dengan penelitian tersebut dapat menjadi kesempatan untuk mengimplementasikan ilmu manajemen sumber daya manusia sesuai dengan realita yang ada di lapangan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian terdahulu yang meliputi variabel rekrutmen seleksi, pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini dilakukan guna membandingkan antara penelitian yang sebelumnya pernah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut merupakan penjelasan terkait penelitian terdahulu yang meliputi variabel-variabel di atas.

2.1.1. Rekrutmen Seleksi Terhadap Kepuasan Kerja

1. Ijigu (2015)

Penelitian yang berjudul “The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employee’s Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks” dan berlokasi di Etiopia, Afrika Tengah memiliki beberapa tujuan penting. Secara garis besar tujuan utama dari penelitian terdahulu tersebut adalah, untuk menyelidiki pengaruh dari praktik manajemen sumber daya manusia yang telah ditentukan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun secara spesifik tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengukur tingkat asosiasi antara praktek manajemen sumber daya manusia yang dipilih terhadap kepuasan kerja karyawan, untuk menentukan praktik manajemen sumber daya manusia yang harus dipilih dan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, untuk menilai pengaruh dari praktik manajemen sumber daya manusia yang telah ditentukan dan untuk memberikan rekomendasi yang diperlukan kepada Bank umum

yang dihormati. Praktik manajemen sumber daya manusia yang dimaksud pada penelitian tersebut meliputi variabel yang memiliki pengaruh penting seperti *recruitment and selection*, *training and development*, *performance appraisal* dan *compensation package*.

Dalam penelitian tersebut menggunakan teknik *convenience sampling* guna memperoleh sampel dari populasi target. Sebanyak 300 kusioner telah didistribusikan kepada responden yang meliputi karyawan dan manajer di 3 Bank umum di Etiopia, Afrika Timur. Pada penelitian tersebut juga menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan hasil penelitian. Analisis korelasi ataupun korelasi pearson telah digunakan, untuk mengukur tingkat hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia yang ditentukan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain hal tersebut statistik inferensial, analisis regresi telah digunakan guna menguji hipotesis penelitian yang pada penelitian terdahulu tersebut.

Hasil dan temuan pada penelitian tersebut menyatakan bahwa *recruitment and selection*, *training and development*, *performance appraisal* dan *compensation package* memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan manajer di 3 Bank Etiopia, Afrika Timur. Berdasarkan hasil analisis regresi linear pada variabel *recruitment and selection* menunjukkan varians 13% karyawan kepuasan kerja dijelaskan melalui *recruitment and selection*. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai $R = 0.365$ $F = 39.247$ di $p < 0,01$ dengan gambaran yang baik. Hasil regresi juga menjelaskan bahwa

recruitment and selection merupakan prediktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan $Beta = 0.365$, $t = 6.265$, $p < 0.01$. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis null ditolak, sedangkan hipotesis alternatif yang menyatakan “Rekrutmen dan seleksi signifikan dan positif berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan” pada karyawan dan manajer di 3 Bank umum Etiopia.

Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah, penelitian yang akan datang tidak menggunakan variabel *development*, *performance appraisal* dan *compensation package* serta perbedaan objek. Sedangkan persamaan penelitian tersebut terletak pada penggunaan variabel penelitian independen *recruitment and selection* serta *training*.

2. Achour and Sarra (2017)

Penelitian yang berjudul “*The Role of Human Resources Management Practices in Increasing The Level of Employee’s Satisfaction in Algerian Companies*” yang berlokasi di Al – Jazair. Tujuan utama dari penelitian ini adalah, untuk menguji secara empiris pengaruh dari penerapan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan atau *employee satisfaction*. Pada penelitian ini praktik manajemen sumber daya manusia meliputi variabel *recruitment and selection*, *compensation*, *training and development*, *employee participation* dan *style of decision making*. Pada penelitian tersebut sampel yang meliputi 110 karyawan diambil dari 3 perusahaan yang berberda, antara lain 3 perusahaan

telekomunikasi dan 1 bank di Al – Jazair. Data yang diperoleh dari responden dilakukan analisis dengan menggunakan alat analisis *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

Hasil dan temuan pada penelitian tersebut menyatakan bahwa dampak praktik manajemen sumber daya manusia memiliki dampak dan korelasi atau timbal balik yang positif terhadap kepuasan karyawan pada 3 perusahaan Telekomunikasi dan 1 Bank di daerah Algerian, Al Jazair. Praktik manajemen sumber daya manusia yang diteliti meliputi variabel *recruitment and selection*, *compensation*, *training and development* dan *employee participation*. Secara statistik hasil dan temuan tersebut didukung dengan pemaparan statistik. Pada variabel *recruitment and selection* menyatakan bahwa terdapat korelasi atau hubungan timbal balik yang positif terhadap variabel *employee satisfaction* pada perusahaan tersebut.

Persamaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada uji pengaruh dari variabel *recruitment and selection* dan *training* terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. Sedangkan perbedaan penelitian terletak pada objek penelitian dan tanpa menggunakan variabel *compensation*, *development*, *employee participation*, *style of decision making*.

3. Ganapathy and Ashokkumar (2017)

Pada penelitian yang berjudul “*A study on Human Resource Management Practices (HRM) and Job Satisfaction of Employees of Paramedics in Private Hospitals*” lokasi penelitian berada di

Chennai, India. Praktik manajemen sumber daya manusia pada penelitian tersebut meliputi variabel *recruitment and selection*, *compensation*, *training and development*, *team work* dan *performance appraisal*. Penelitian tersebut memiliki tujuan untuk mempelajari tentang faktor sosial ekonomi paramedis di beberapa Rumah Sakit swasta, serta mempelajari tentang persepsi paramedis terhadap praktik manajemen sumber daya manusia yang mana dapat mempengaruhi kepuasan karyawan yang ada di Rumah Sakit pada objek penelitian.

Sebanyak 900 kuisioner telah didistribusikan kepada target responden yang merupakan paramedis Rumah Sakit swasta di Chennai, India. Hasil dan temuan penelitian tersebut menyatakan bahwa *recruitment and selection* memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel dependen kepuasan karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ada pada penggunaan variabel *recruitment* dan *selection* serta *job satisfaction*. Sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian dan objek penelitian. Selain hal tersebut penelitian yang akan dilakukan juga tidak menggunakan variabel independen *compensation*, *development*, *team work* dan *performance appraisal*.

4. Abazeed (2017)

Penelitian yang berjudul “*Impact of Human Strategies on Job Satisfaction of the Employee’s of The Social Security Corporation in Jordanian*” ini berlokasi di Yordania. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dampak dari strategi manajemen sumber

daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan di *social security cooroporation* di Yordania. Strategi manajemen sumber daya manusia pada penelitian tersebut pada dasarnya meliputi variabel *human resources planning, recruiting and selection, training and development, motivation* dan *performance appraisal*. Pada penelitian tersebut sebanyak 232 kuisisioner telah disebar dan 219 kuisisioner telah dikembalikan dan dilakukan analisis data statistik menggunakan SPSS.

Hasil dan temuan pada penelitian tersebut menyatakan bahwa seluruh variabel independen yang meliputi *human resources planning, recruiting and selection, training and development, motivation* dan *performance appraisal* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu *job satisfaction*.

Persamaan terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah, membahas tentang pengaruh dari variabel *recruiting and selection* dan *training* terhadap *job satisfaction*. Sedangkan letak perbedaan terdapat pada jumlah variabel independen. Pada penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan variabel *human resources planning, development, motivation* dan *performance appraisal*.

5. Rahim, Seikh Abdur (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Sheikh Abdur Rahim (2016) berjudul “*Measurement of Levels of Satisfaction of Staff About The Recruitment and Selection Process of Mutal Trust Bank Limited: An Exploratory Study*”. Tujuan penelitian tersebut adalah, untuk mengetahui pengukuran tingkat kepuasan karyawan tentang proses

rekrutmen dan seleksi mutual *trust bank limited* dari sebuah studi eksplorasi. peneliti telah memilih 50 responden dimana 20 manajer dan 30 karyawan mengumpulkan data dan informasi dari bank. Peneliti mengumpulkan data serta informasi dari 12 cabang yang berlokasi di Kota Dhaka dengan membagi Kota Dhaka menjadi empat zona seperti Timur, Barat, Utara dan Selatan. Alat analisis yang digunakan dalam metode ini adalah analisis regresi, yakni dengan menggunakan kuisioner yang didistribusikan kepada para responden.

Hasil dan temuan yang diperoleh dari penelitian tersebut menyatakan bahwa, terdapat hubungan positif antara proses rekrutmen seleksi terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut para manajer sangat berhati-hati dalam menerapkan proses rekrutmen seleksi, karena melalui proses rekrutmen seleksi yang objektif dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan di masa mendatang.

Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen yakni rekrutmen seleksi dan kepuasan kerja sebagai *intervening*. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah perbedaan teori.

2.1.2. Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

1. Ocen, et al (2017)

Penelitian yang berjudul “*The Role of Training in Building Employee Commitment: The Mediating Effect of Job Satisfaction*” dan berlokasi di Uganda tersebut memiliki beberapa tujuan penelitian. Berdasarkan penjelasan pada jurnal tersebut, tujuan penelitian tersebut

adalah untuk menetapkan peran pelatihan dalam membangun komitmen karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi. Dalam penelitian tersebut sebanyak 375 kuisioner telah didistribusikan kepada manajer dan karyawan sektor Bank di Uganda. Sebanyak 282 kuisioner telah memenuhi standar untuk dilakukan analisis dan dijadikan sebagai pertimbangan untuk menetapkan kesimpulan dalam penelitian tersebut.

Hasil dan temuan dari penelitian yang diperoleh menyatakan bahwa variabel independen *training* memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel dependen *employee comitment* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Hubungan antara *training* terhadap *job satisfatcion* secara statistik dapat dijelaskan sebagai berikut. Bahwa $r = 0.744$ dan $p < 0.01$. Maka dapat disimpulkan bahwa *training* memiliki hubungan yang positif terhadap *job satisfaction* pada salah satu bank di sektor Uganda pada penelitian tersebut.

Persamaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel indpenden yaitu *training* dan variabel mediasi atau *intervening* yaitu *job satisfaction*. Sedangkan perbedaan terletak pada variabel dependen yaitu *employee comitment* yang tidak digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan.

2. Nwachukwu and Chladkova (2017)

Penelitian yang berjudul “*Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria*” berlokasi di Nigeria. Penelitian yang dilakukan oleh Chijioke

Nwachukwu dan Helena Chalchkova memiliki beberap tujuan. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk meneliti pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia (*training and development, employee compensation, human resource planning* dan *work environment*) terhadap *employee satisfaction*. Sebanyak 60 kuisisioner telah didistribusikan kepada karyawan senior di 10 perusahaan *microfinance*, namun yang memenuhi standar 59 kuisisioner. Teknik *purposive sampling* telah dilakukan dalam memperoleh data penelitian, teknik tersebut digunakan karena alasan tertentu.

Hasil dan temuan menyatakan bahwa *human resource planning, training and development* dan *employee compensation* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*. Sedangkan *work environment* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee satisfaction* yang dilakukan pada karyawan di perusahaan *microfinance* tersebut.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan ada pada pengujian variabel *training* dan kepuasan karyawan. Perbedaan penelitian ada pada objek penelitian dan tidak menguji variabel *development, employee compensation, human resource planning* dan *work environment* pada penelitian mendatang.

3. Khan, et al (2016)

Penelitian tersebut berjudul “*Impact of Training and Development of Employee’s on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan*” yang berlokasi

di Pakistan. Penelitian ini memiliki tujuan utama antara lain, untuk mengamati pengaruh *Training and Development* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel *intervening*. Sebanyak 110 kuisioner telah didistribusikan kepada responden yang meliputi karyawan eksekutif maupun jajaran manajer perusahaan Telekomunikasi yang beroperasi di Abbottabad, Haripur dan Mansehra. Sebanyak 105 kuisioner dikembalikan dengan data lengkap dan telah memenuhi prosedur untuk dilakukan olah data. Dalam proses pengumpulan data teknik yang digunakan adalah teknik *convenience sampling*. Tingkat *respons* mencapai angka 91 persen.

Hasil dan temuan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah, bahwa variabel independen *training and development* menunjukkan dampak yang positif terhadap variabel dependen *employee performance* melalui *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* pada perusahaan Telekomunikasi yang beroperasi di Abbottabad, Haripur dan Mansehra.

Perbedaan antara penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Sedangkan persamaan terletak pada variabel yang digunakan dalam penelitian, dimana meliputi variabel independen *training*, dependen *employee performance* serta variabel *intervening job satisfaction*.

4. Choo and Bowley (2007)

Penelitian yang dilakukan oleh Stephen Choo dan Christine Bowley tersebut berjudul “*Using Training and Development to Affect Job Satisfaction Within Franchising*”. Penelitian yang dilakukan tersebut memiliki tujuan utama untuk meneliti pengaruh dari pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja karyawan pada salah satu perusahaan waralaba di Australia. Sebanyak 135 kuisisioner telah didistribusikan kepada responden yang meliputi karyawan garda depan di salah satu perusahaan waralaba yang ada di Australia.

Hasil dan temuan yang diperoleh menyatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan dengan efektif, dapat menimbulkan rasa kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan garda depan tersebut. Secara garis besar pada penelitian tersebut menyatakan bahwa, terdapat pengaruh yang positif antara *training and development* terhadap *job satisfaction* di perusahaan waralaba yang menjadi objek penelitian tersebut.

Persamaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penggunaan variabel *training* dan *job satisfaction*. Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada, lokasi penelitian. Jika penelitian tersebut berlokasi di Australia, penelitian yang akan dilakukan di Indonesia dan bukan meneliti di perusahaan waralaba.

5. Koc, *et al.* (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Murat Koc, Mustafa Fedai Cavus dan Turgay Saracoglu tersebut berjudul “*Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment*”. Praktik manajemen sumber daya manusia tersebut meliputi variabel *recruitment and selection, training and development, compensation and benefit* serta *performance appraisal*. Tujuan penelitian tersebut antara lain adalah, untuk meneliti pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dan meneliti praktik manajemen sumber daya manusia terhadap komitmen organisasi. Penelitian tersebut berlokasi di Turki. Sebanyak 200 kuisioner telah didistribusikan kepada responden yang meliputi karyawan swasta di daerah Osmaniye dan Hatay, Turki.

Hasil dan temuan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah, terdapat hubungan yang penting dan positif antara praktik manajemen sumber daya manusia yang salah satunya meliputi *training and development* terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penggunaan variabel independen *training* dan dependen *job satisfaction*. Sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian yang akan dilakukan. Jika pada penelitian terdahulu tersebut dilakukan di Turki, penelitian yang akan dilakukan di Indonesia.

6. Huang dan Shu (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Wen Rou Huang dan Chih Hao Su tersebut berjudul “*The Mediating Role of Job Satisfaction in The Relationship Between Job Training Satisfaction and Turnover Intentions*”. Penelitian yang berlokasi di Taiwan tersebut memiliki tujuan untuk menguji hubungan antara *job training satisfaction* dengan *turnover intentions*, serta menguji hubungan dan pengaruh dari *job satisfaction* sebagai mediasi antara *job training satisfaction* dengan *turnover intentions*. Sebanyak 150 kuisioner telah didistribusikan pada penelitian tersebut, namun hanya 115 yang memenuhi persyaratan untuk dilakukan analisis.

Hasil dan temuan pada penelitian tersebut menyatakan bahwa, *job training satisfaction* memiliki hubungan yang negatif dengan variabel *turnover intentions*. Pada penelitian tersebut juga ditemukan bahwa variabel *job satisfaction* dengan *turnover intentions* memiliki hubungan yang negatif. Namun pada penelitian tersebut menyatakan bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan dan pengaruh positif terhadap *job training satisfaction* di pusat pelatihan tersebut.

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah, tidak menggunakan *turnover intentions*. Selain itu pada penelitian yang akan dilakukan, objek penelitian cenderung menasar pada perhotelan bukan pada pusat lembaga pelatihan. Persamaan penelitian terletak pada penggunaan *job satisfaction* serta sama-sama mengukur efektivitas program pelatihan.

2.1.3. Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

1. Amin, *et al* (2014)

Penelitian tersebut berjudul “*The Impact of Human Resource Management Practices on Performance: Evidence from a Public University*” dan berlokasi di Malaysia. Penelitian ini memiliki tujuan utama untuk menguji dampak dari praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan yang ada di suatu Universitas di Malaysia. Pada praktik manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa variabel antara lain, *Recruitment and Selection*, *Training*, *Performance appraisal*, *Career planning*, *Job definition*, *Employee participation* dan *Compensation*. Sebanyak 1000 kuisioner telah didistribusikan, namun hanya 329 yang diperoleh. Namun 29 kuisioner tidak lengkap sehingga 300 kuisioner yang dapat dilakukan analisis sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Berdasarkan 300 kuisioner tersebut meliputi beberapa profil responden antara lain, 111 berumur di bawah 30 tahun, 98 pada kisaran 30 sampai dengan 40 tahun, 53 berada dalam kisaran 41 sampai dengan 50 tahun dan 38 di atas 50 tahun. Sedangkan berdasarkan data yang diperoleh, mayoritas responden berdasarkan kuisioner adalah di bawah 40 tahun. Sedangkan prosentase gender dari 300 responden meliputi 33,7 persen laki-laki dan 66,3 persen adalah perempuan yang meliputi staf akademik dan beberapa staf dukungan pada Universitas.

Hasil dan temuan yang diperoleh dari penelitian tersebut menyatakan bahwa, variabel dependen *Recruitment and Selection*,

Training, Performance appraisal, Career planning, Job definition, Employee participation dan *Compensation* memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel independen *employee performance*. Berdasarkan penjelasan yang dicantumkan pada tabel ke 3 di jurnal tersebut, menyatakan bahwa hasil dari analisis korelasi di mana semua variabel memiliki hubungan positif dan signifikan secara statistik pada $p < 0.01$. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang beranggapan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (*Recruitment and Selection, Training, Performance appraisal, Career planning, Job definition, Employee participation* dan *Compensation*) berpengaruh terhadap *employee performance* sejauh ini dapat diterima.

Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian dan beberapa variabel independen. Pada penelitian yang akan dilakukan tidak menguji variabel *performance appraisal, career planning, job definition* dan *employee participation*. Persamaan penelitian pada variabel *recruitment and selection, training* dan *employee performance*.

2. Jouda, et Al (2016)

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan tersebut berjudul “*The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance: The case of Islamic University of Gaza*” dan berlokasi di Palestine tepatnya di Gaza. Tujuan dari penelitian tersebut adalah, untuk mengkaji dampak dari praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan yang ada di Universitas Gaza. Dalam

penelitian tersebut praktik manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa variabel independen. Variabel tersebut meliputi *recruitment and selection, training and development, compensations, rewards and incentives* dan *performance appraisal*. Berdasarkan penelitian tersebut data primer telah dikumpulkan melalui kuisioner dari sampel yang dipilih secara acak sebanyak 115 karyawan (karyawan fakultas dan non fakultas). Model regresi berganda digunakan untuk menganalisis data dan SPSS 22 sebagai alat untuk menganalisis data yang diperoleh.

Hasil dan temuan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah, bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang meliputi variabel *recruitment and selection, training and development, reward and incentives* dan *performane appraisal* secara positif memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan di Universitas Islam Gaza. Berdasarkan penjelasan statistik menyatakan bahwa korelasi signifikan berada pada tingkat 0,05 yang dijelaskan pada jurnal tersebut. Hasil olah data menyatakan bahwa ke 4 variabel independen yang meliputi *recruitment and selection* (0,742), *training and development* (0,640), *reward and incentives* (0,520) dan *performane appraisal* (0,751) memiliki hubungan yang positif dengan *employee performance*. Maka hipotesis 1 samapai dengan 4 diterima.

Perbedaan pada penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian dan beberapa variabel independen. Persamaan penelitian yaoitu, variabel *recruitment and selection* dan *training* terhadap *employee performance*.

3. Agyei and Chrisstoper (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Isaac Tweneboah Agyei dan O'Brien Christopher tersebut berjudul "*Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance: Insight From The Public Basic Education Sector*". Penelitian yang dilakukan di Ghana tersebut memiliki tujuan untuk meneliti dampak dari rekrutmen dan kriteria seleksi ada sektor pendidikan dasar di salah satu kota di Ghana. Sebanyak 555 kuisisioner telah didistribusikan kepada responden yang meliputi tenaga pengajar. Sebanyak 500 kuisisioner yang memenuhi standar dapat dijadikan bahan analisis data.

Hasil dan temuan yang diperoleh dari penelitian tersebut menyatakan bahwa, praktik rekrutmen dan seleksi yang dilakukan tersebut memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kinerja organisasi yang lebih berfokus pada responden tenaga pengajar. Secara garis besar praktik rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh yang besar terhadap tenaga pengajar sekolah dasar yang ada di Ghana tersebut.

Persamaan penelitian terletak pada uji hipotesis variabel *recruitment and selection* serta kinerja. Sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian, antara di Ghana dengan di Indonesia. Selain hal tersebut, pada penelitian yang akan dilakukan tidak melakukan penelitian di sektor pendidikan, khususnya pendidikan dasar.

4. **Kepha, et al (2014)**

Penelitian yang dilakukan oleh Ombui Kepha, Elegwa Mukulu dan Gichuhi Waititu tersebut, berjudul *“The Influence of Recruitment and Selection on The Performance of Employees in Research Institutes in Kenya”*. Penelitian yang dilakukan di Kenya tersebut memiliki tujuan utama untuk mengetahui bagaimana proses rekrutmen seleksi dapat mempengaruhi kinerja karyawan di lembaga penelitian yang ada di Kenya. Pada penelitian ini sebanyak 256 karyawan yang bekerja di salah satu lembaga penelitian Kenya telah dijadikan sampel penelitian.

Hasil dan temuan pada penelitian ini menyatakan bahwa proses rekrutmen seleksi memiliki korelasi atau hubungan yang signifikan atau berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini terletak pada objek penelitian. Apabila objek pada penelitian tersebut adalah lembaga penelitian, pada penelitian yang akan dilakukan ini objek penelitian mentargetkan pada perhotelan. Sedangkan persamaan terletak pada penggunaan variabel independen rekrutmen, seleksi dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

5. **Ekwoaba, et al (2015)**

Penelitian yang dilakukan oleh Ekwoaba, Ikeje dan Ufoma (2015) berjudul *“The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance*. Penelitian yang dilakukan pada salah satu Bank yang ada di Nigeria tersebut memiliki tujuan utama untuk, menganalisis apakah terdapat pengaruh rekrutmen seleksi terhadap kinerja. Penelitian yang menggunakan metode kuantitatif tersebut

memperoleh sampel penelitian sebanyak 22 karyawan yang diperoleh dari beberapa divisi berbeda yang ada pada suatu Bank di Nigeria.

Hasil dan temuan yang diperoleh pada penelitian tersebut menyatakan bahwa, terdapat pengaruh yang signifikan dari proses rekrutmen seleksi yang diterapkan terhadap kinerja. Pada dasarnya proses rekrutmen seleksi yang berjalan sesuai dengan prosedur dapat memberikan prediki kinerja di masa mendatang. Persamaan penelitian terletak pada penggunaan variabel penelitian rekrutmen seleksi dan kinerja, sedangkan perbedaan penelitian terletak pada objek penelitian.

2.1.4. Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

1. Tabiu and Nura (2013)

Pada penelitian yang berjudul “*Assessing The Effect of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Job Performance: A Study of Usmanu Danfodiyo Univesity Sokoto*” dan berlokasi di Negeria, memiliki beberapa tujuan penting. Tujuan utama pada penelitian tersebut antara lain, meneliti pengaruh atau dampak dari praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan di Usmanu Danfodiyo University, Sokoto. Praktik manajemen sumber daya manusia pada penelitian tersebut meliputi aspek *recruitment, training, involvment, reward, maintanance* dan *separation*. Sebanyak 285 kuisisioner telah disebar kepada staf akademik Usmanu Danfodiyo University, Sokoto yang notabene berjumlah 1027 staf akademik. Pada penelitian tersebut analisis regresi dan tes multikolinieritas telah dilakukan. Berdasarkan 285 sampel

yang diperoleh, hanya 198 yang menyediakan informasi sesuai dengan kebutuhan. Maka analisis didasarkan pada 198 responden yang diperoleh dan mendukung untuk dijadikan sebagai responden.

Hasil dan temuan yang diperoleh dari penelitian terdahulu tersebut adalah, 5 variabel (*recruitment, training, involvement, maintenance, separation*) memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee performance*. Sedangkan variabel *reward* tidak memiliki pengaruh terhadap variabel *employee performance*. Berdasarkan penjelasan statistik pada variabel *recruitment* menyatakan bahwa hipotesis didukung karena nilai $\beta = 0,34$, $t\text{-value} = 1,24$, dan nilai $P = 0,23$. Maka dapat disimpulkan pada penelitian yang telah dilakukan, variabel tersebut memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel dependen *employee performance*.

Perbedaan pada penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah, terletak pada variabel independen (tidak menggunakan variabel *involvement, reward, maintenance* dan *separation*) dan objek penelitian. Sedangkan persamaan terletak pada penggunaan variabel independen *recruitment* dan *training*.

2. Ibrahim, et al (2017)

Penelitian yang ditulis oleh Rosli Ibrahim, Ali Boerhannoeddin dan Kazeem Kayode Bakare yang berjudul "*The Effect of Soft Skills and Training Methodology on Employee Performance*" memiliki beberapa tujuan penelitian. Pada penelitian tersebut memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen *soft skills* dan

training methodology terhadap variabel dependen *employee performance*. Sebanyak 98 data dari responden yang terdiri dari manajer dan eksekutif yang mengikuti dalam program pelatihan telah dijadikan sebagai acuan untuk penelitian tersebut. Dalam penelitian ini analisis regresi berganda telah digunakan untuk menguji variabel.

Hasil dan temuan tersebut menyatakan bahwa variabel independen *soft skills* dan *training methodology* telah diprediksi secara signifikan mempengaruhi variabel dependen *employee performance*. Hasil dari regresi menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut menjelaskan 17,8% dari varians ($R^2 = 0,178$, $F [2,95] = 4,029$, $p < 0,05$). Dari pernyataan tersebut ditemukan bahwa *training methodology* diprediksi secara signifikan berpengaruh terhadap *employee performance* dengan $\beta = 0,279$ dan $p = 0,006$. Sedangkan pada *soft skills* terhadap *employee performance* dengan $\beta = 0,147$ dan $p = 0,05$. Hasil tersebut berdasarkan penjelasan yang ada dalam jurnal.

Perbedaan pada penelitian dahulu tersebut terletak pada variabel *soft skills* yang tidak digunakan pada penelitian yang akan datang dan objek penelitian. Persamaan terletak pada variabel *training* yang akan digunakan pada penelitian selanjutnya.

3. Anitha and Kumar (2016)

Penelitian yang berjudul “*A Study on The Impact of Training on Employee Performance in Private Insurance Sector, Coimbatore District*” dan berlokasi di India tersebut memiliki beberapa tujuan. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mempelajari dampak dari

pelatihan terhadap kinerja karyawan, mempelajari beberapa faktor yang menentukan produktivitas karyawan dan sebagai studi untuk mempelajari pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia. Sebanyak 75 karyawan di salah satu perusahaan asuransi swasta kota Coimbatore dijadikan sebagai responden.

Hasil dan temuan menyatakan pada hipotesis pengaruh *training* terhadap *employee performance* menyatakan bahwa adanya peningkatan kinerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan angka pertumbuhan kinerja karyawan 20% yang menjadi 25% sesudah dilakukan program *training*. Persamaan pada penelitian tersebut dengan penelitian yang akan datang terletak pada variabel independen *training* dan variabel dependen *employee performance*. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian.

4. Onyango (2014)

Pada penelitian yang berjudul “*Effects of Training on Employee Performance: A Survey of Health Workers in Siaya Country*” dan berlokasi di Kenya tersebut memiliki tujuan. Beberapa tujuan penelitian tersebut adalah, meneliti dan menilai pengaruh pelatihan terhadap kinerja staf di lembaga-lembaga kesehatan masyarakat yang ada di Kenya. Sebanyak 56 sampel yang meliputi dokter, petugas klinis, perawat dan staf bawah merupakan target responden dalam penelitian yang telah dilakukan tersebut.

Hasil dan temuan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah, bahwa ada hubungan positif yang kuat antara pelatihan

terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan perhitungan statistik menggunakan SPSS, menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara *training* dan *employee performance* petugas kesehatan di Siaya County adalah 0,654. Signifikan pada $\alpha = 0,01$ tingkat signifikan pada $\alpha = 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa *training* memiliki hubungan yang positif terhadap *employee performance*.

Pada penelitian terdahulu tersebut memiliki persamaan yang hampir serupa dengan penelitian yang akan dilakukan. Persamaan tersebut terletak pada variabel. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian antara penelitian terdahulu dengan yang akan datang.

5. Budiningsih, et al (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Budiningsih, et al (2017) berjudul “*Impovement of Employees’ Performance Through Training Intervention in Digital Area*”. Penelitian yang dilakukan di sekretariat perpajakan tersebut memiliki tujuan untuk mengamati dan menganalisis permasalahan terkait program pelatihan serta memberikan saran untuk perbaikan dalam suatu program pelatihan dalam sekretariat pengadilan pajak keuangan Indonesia. Sebanyak 100 kuesioner telah didistribusikan kepada responden penelitian yang merupakan karyawan pada sekretariat perpajakan Indonesia.

Hasil dan temuan yang diperoleh pada penelitian tersebut adalah, sistem pelatihan dalam pencapaian kinerja sebesar 45% dan dimana sisanya 55% di prediksi oleh faktor lingkungan kerja, dukungan pemimpin, sistem penghargaan, dan lain sebagainya. Maka

dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ada pada sekretariat perpajakan Indonesia. Persamaan penelitian terletak pada penggunaan variabel pelatihan dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian.

2.1.5. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

1. Siengtha and Pila-Ngram (2015)

Penelitian tersebut berjudul “*The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance*”. Penelitian yang dilakukan di Thailand tersebut memiliki dua tujuan penelitian. Tujuan tersebut untuk mengetahui pengaruh dari *job redesign* terhadap *employee performance* dan untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Pada penelitian tersebut dapat dikatakan merupakan penelitian dengan metode campuran yang dilakukan pada sektor Hotel dan sektor perbankan di Thailand.

Pada penelitian tersebut sebanyak 295 kuisisioner telah didistribusikan kepada 231 hotel dan 10 Bank. Kuisisioner tersebut telah didistribusikan pada tahun 2012 dengan target responden jajaran manajer pada Hotel dan Bank di Thailand yang menjadi objek penelitian tersebut. Peneliti menggunakan metode kualitatif guna memvalidasi kuisisioner yang diperoleh sejak tahun 2012 dari metode kuantitatif. Pada penelitian tersebut juga metode analisis regresi berganda telah digunakan untuk menganalisis kuesioner yang diperoleh dari 295 responden, yang ada pada sekto bisnis tersebut.

Hasil dan temuan yang diperoleh pada penelitian tersebut adalah, bahwa *job redesign* memiliki pengaruh yang negatif terhadap *employee performance*. Sedangkan *job satisfaction* memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee performance*. Pada penelitian tersebut menyatakan bahwa *job redesign* bisa saja berjalan baik dan berpengaruh positif terhadap *employee performance* selama dapat meningkatkan *job satisfaction* atau kepuasan kerja karyawan.

Persamaan pada penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah, pengujian variabel *job satisfaction* terhadap *employee performance* dan objek penelitian perhotelan. Sedangkan perbedaan terletak pada variabel *job redesign* yang tidak akan digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan penelitian mendatang pada sektor perhotelan.

2. Wu, et al (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Chien Hung Wu, I Shen Chen dan Jia Chern tersebut berjudul “*A Study Into The Impact of Employee Wellness and Job Satisfaction on Job Performance*”. Penelitian yang berlokasi di Taiwan tersebut memiliki tujuan untuk menguji pengaruh dari variabel *employee wellness* dan *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Pada penelitian tersebut sebanyak 433 kusioner telah dijadikan bahan untuk pengambilan keputusan dan kesimpulan dalam penelitian tersebut.

Hasil dan temuan yang diperoleh dari penelitian tersebut menyatakan bahwa *employee wellness* memiliki pengaruh yang positif

terhadap *employee job performance*. Selain hal tersebut *employee wellnes* juga memiliki dampak yang positif dan menonjol terhadap *job satisfaction*. Pada variabel *job satisfaction* juga menunjukkan efek atau pengaruh yang positif terhadap *employee performance*. Maka dapat disimpulkan bahwa 3 hipotesis penelitian tersebut dapat diterima.

Perbedaan pada penelitian tersebut dengan penelitian yang akan datang adalah tidak menggunakan variabel *employee welleness* sebagai variabel independen. Selain hal tersebut perbedaan juga terletak pada perusahaan yang akan diteliti. Persamaan terletak pada variabel penelitian *job satisfaction* dan *employee performance*.

3. Sawitri, et al (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Sawitri, Suswati dan Huda berlokasi di PT PLN Jawa Timur Mojokerto. Penelitian yang berjudul “*The Impact of Job Satisfaction, Organization Citizen Behavior (OCB) on Employee Performance*” memiliki tujuan penelitian. Tujuan penelitian tersebut untuk menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap OCB, untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *comitment*, untuk mengetahui pengaruh *comitment* terhadap OCB, untuk mengetahui *job satisfaction* terhadap *employee performance*, untuk mengetahui pengaruh *comitment* terhadap *employee performance*, untuk mengetahui *job satisfaction* terhadap *employee performance* melalui OCB, untuk mengetahui pengaruh *comitment* terhadap *employee performance* melalui OCB dan pengaruh OCB terhadap *employee performance* yang ada pada perusahaan tersebut.

Sebanyak 393 kuisioner telah didistribusikan kepada karyawan tetap yang ada di PT PLN unit pelayanan Mojokerto. Secara keseluruhan dapat disimpulkan melalui hasil dan temuan yang diperoleh. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel independen *job satisfaction* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen *employee performance*. Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah tidak menggunakan variabel *organizational citizenship behavior* dan *comitment* serta objek penelitian yang berbeda. Sedangkan persamaan terletak pada variabel independen *job satisfaction* dan variabel dependen *employee performance*.

4. Pawirosumarto, et al. (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Suharni Prawirosumarto, Purwanto Katjian Sarjana dan Racham Gunawan tersebut berjudul “*The Effect of Work Environtment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and Its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts*”.Sebanyak 200 kuisioner telah disebar kepada responden yaitu karyawan yang bekerja di Hotel Parador Indonesia.

Hasil dan temuan menyatakan semua variabel independen berpengaruh terhadap vairabel dependen dan mediasi. Selain hal terssebut, terdapat pengaruh yang positif antara *job satisfaction* dengan *employee performance* di Hotel Parador Indonesia tersebut. Persamaan penelitian terletak pada penggunaan variabel mediasi.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Identitas Jurnal dan Sampel	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Hasil dan Kesimpulan
1	<p>Peneliti: Ijigu (2015)</p> <p>Judul Penelitian: <i>The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employee's Job Satisfaction in Ethipoian Public Banks</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Etiopia, Afrika Timur</p> <p>Sampel: Sampel meliputi 300 responden (karyawan dan manajer) dari 3 Bank di Etiopia, Afrika Timur.</p> <p>Rekrutmen Seleksi-Kepuasan Kerja</p>	<p>Pada jurnal tersebut menyatakan bahwa tujuan utama penelitian adalah untuk menyelidiki pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia yang telah ditentukan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun secara spesifik tujuan penelitian meliputi beberapa hal, antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk mengukur tingkat asosiasi antara praktek manajemen sumber daya manusia yang dipilih terhadap kepuasan kerja karyawan. 2. Untuk menentukan praktik manajemen sumber daya manusia yang harus dipilih dan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. 3. Untuk menilai pengaruh dari praktik manajemen sumber daya manusia yang telah ditentukan 	<p>Kuantitatif</p> <p>Indpenden: <i>Recruitment and Selection, Training and Development, Performance Appraisal dan Compensation Package.</i></p> <p>Dependen: <i>Employee's Job Satisfaction.</i></p>	<p>Berdasarkan hasil dari analisis data yang telah dilakukan meengungkapkan bahwa, variabel-variabel pada praktik manajemen sumber daya manusia (<i>Recruitment and Selection, Training and Development, Performance Appraisal dan Compensation Package</i>) memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan manajer di 3 Bank Etiopia, Afrika Timur.</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Identitas Jurnal dan Sampel	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Hasil dan Kesimpulan
		terhadap kepuasan kerja karyawan. 4. Untuk memberikan rekomendasi yang diperlukan kepada Bank umum yang dihormati berdasarkan penelitian.		
2	<p>Peneliti: Achour dan Sarra (2017)</p> <p>Judul Penelitian: <i>The Role of Human Resource Management Practices In Increasing The Level Of Employees Satisfaction In Algerian Companies</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Al Jazair</p> <p>Sampel: 110 Karyawan. (3 Perusahaan Telekomunikasi Ooredoo, Djezzy dan Mobilis serta 1 Bank Credit Populaire Algerie).</p> <p>Rekrutmen Seleksi-Kepuasan Kerja</p>	Pada penelitian ini memiliki tujuan utama antara lain, untuk mengetahui hubungan dari praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan.	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Recruitment and Selection, Compensation, Training and Development, Employee Participation.</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Satisfaction.</i></p>	Hasil dan temuan pada penelitian tersebut menyatakan, bahwa praktik manajemen sumber daya manusia dari 4 perusahaan tersebut (3 Telekomunikasi dan 1 Bank) memiliki dampak dan korelasi atau hubungan timbal balik yang positif terhadap kepuasan karyawan.
3	<p>Peneliti: Ganapathy dan Ashokkumar (2017)</p> <p>Judul Penelitian: <i>A Study on Human Resource</i></p>	Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk: 1. Mempelajari	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Recruitment and Selection, Compensation,</i></p>	Hasil dan temuan yang diperoleh pada penelitian yang dilakukan terhadap paramedis di Rumah Sakit swasta Chennai

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Identitas Jurnal dan Sampel	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Hasil dan Kesimpulan
	<p><i>Management Practices (HRM) and Job Satisfaction of Employees of Paramedics in Private Hospitals</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Chennai, India</p> <p>Sampel: 900 Paramedis di beberapa Rumah Sakit swasta Chennai.</p> <p>Rekrutmen Seleksi-Kepuasan Kerja</p>	<p>beberapa faktor sosial ekonomi paramedis.</p> <p>2. Mempelajari persepsi paramedis terkait praktik manajemen sumber daya manusia yang ada di rumah sakit.</p>	<p><i>Training and Development, Team Work dan Perfromance Appraisal.</i></p> <p>Dependen: <i>Job Satisfaction</i></p>	<p>menyatakan bahwa, hipotesis null ditolak karena semua variabel praktik manajemen sumber daya manusia memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel <i>Job Satisfaction</i>.</p>
4	<p>Peneliti: Abazeed (2017)</p> <p>Judul Penelitian: <i>“Impact of Human Strategies on Job Satisfaction of the Employee’s of The Social Security Corporation in Jordanian”</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Yordania</p> <p>Sampel: 232 Karyawan <i>social security cooroporation</i>.</p> <p>Rekrutmen Seleksi-Kepuasan Kerja</p>	<p>Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dampak dari strategi manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan di social security cooroporation di Yordania.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen <i>human resources planning, recruiting and selection, training and development, motivation dan performance appraisal.</i></p> <p>Dependen: <i>Job Satisfaction</i></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa, seluruh variabel indpenden yang meliputi <i>human resources planning, recruiting and selection, training and development, motivation dan performance appraisal</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu <i>job satisfaction</i>.</p>
5	<p>Peneliti: Rahim (2016)</p> <p>Judul Peneltian: <i>Measurement of Levels of Satisfaction of Staff About The Recruitment and Selection</i></p>	<p>Tujuan utama penelitian ini adalah, untuk mengetahui pengukuran tingkat kepuasan karyawan tentang proses</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Recruitment and Selection</i></p>	<p>Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah, <i>recruitment and selection</i> memiliki hubungan positif terhadap <i>job saisfaction</i>.</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Identitas Jurnal dan Sampel	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Hasil dan Kesimpulan
	<p><i>Process of Mutual Trust Bank Limited: An Exploratory Study</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Bangladesh</p> <p>Sampel: 50 Responden (20 Manajer dan 30 Kaeyawan)</p> <p>Rekrutmen Seleksi-Kepuasan Kerja</p>	rekrutmen dan seleksi mutual trust bank limited dari sebuah studi eksplorasi.	Dependen: <i>Job Satisfaction</i>	Karyawan merasa puas atas proses rekrutmen seleksi yang diterapkan oleh perusahaan.
6	<p>Peneliti: Ocen, Francis dan Angundaru (2017)</p> <p>Judul Penelitian <i>The Role of Training in Building Employee Comitment: The Mediating Effect of Job Satsifaction Uganda, Afrika Timur</i></p> <p>Sampel: 282 Respodenen (Manajer dan Karyawan).</p> <p>Pelatihan-Kepuasan Kerja</p>	Tujuan dari penelitian antara lain untuk menetapkan peran pelatihan guna membangun komitmen karyawan dan kepuasan kerja karyawan pada sektor perbankan Uganda.	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen <i>Training</i></p> <p>Intervening/Mediasi: <i>Job Satisfaction</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Comitment</i></p>	Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa variabel <i>training</i> memiliki hubungan yang positif terhadap <i>employee comitment</i> dan <i>Job Satisfaction</i> . Secara statistik hubungan positif dari <i>training</i> terhadap <i>job satisfaction</i> menyatakan bahwa $r = 0.744$ dan $p < 0.01$. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel <i>training</i> memiliki hubungan yang positif terhadap <i>job satisfaction</i> .
7	<p>Peneliti: Nwachukwu dan Chladkova (2017)</p> <p>Judul Penelitian: <i>Human Resource Management Practices and Employee</i></p>	Berdasarkan pemaparan pada jurnal tersebut tujuan utama dari penelitian adalah, untuk meneliti tentang praktik manajemen	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Training and Development, Employee Compensation,</i></p>	Hasil dan temuan pada penelitian ini menyatakan bahwa 3 variabel independen (<i>Human Resource Planning, Training and</i>

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Identitas Jurnal dan Sampel	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Hasil dan Kesimpulan
	<p><i>Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Nigeria</p> <p>Sampel: 60 Karyawan Senior</p> <p>Pelatihan-Kepuasan Kerja</p>	<p>sumber daya manusia terhadap kepuasan karyawan di bank-bank keuangan mikro di Nigeria.</p>	<p><i>Human Resource Planning dan Work Environment</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Satisfaction</i></p>	<p><i>Development dan Employee Compensation)</i> memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap variabel dependen <i>Employee Satisfaction</i>. Sedangkan variabel independen <i>Work Environment</i> negatif berpengaruh terhadap <i>Employee Satisfaction</i>.</p>
8	<p>Peneliti: Khan, Abbasi, Waseem, Ayaz dan Ijaz (2016)</p> <p>Judul Penelitian: <i>Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Pakistan</p> <p>Sampel: 115 eksekutif dan manajer</p> <p>Pelatihan-Kepuasan Kerja</p>	<p>Penelitian berikut memiliki tujuan utama yang antara lain adalah, untuk mengetahui dampak dari <i>Training and Development</i> terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Job Satisfaction</i> pada perusahaan Telekomunikasi.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Training and Development.</i></p> <p>Intervening: <i>Job Satisfaction</i></p> <p>Dependen: <i>Job Performance.</i></p>	<p>Hasil dan temuan penelitian menyatakan bahwa, pengaruh <i>Training and Development</i> terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Job Satisfaction</i> memiliki pengaruh yang positif. Pada penelitian tersebut menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan akan menyebabkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang man mereka akan memenuhi tugas-tugas mereka dengan tanggung jawab yang banyak dan kinerja terbaik.</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Identitas Jurnal dan Sampel	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Hasil dan Kesimpulan
9	<p>Peneliti: Choo dan Bowley (2007) <i>Using training and Development to Affect Job Satisfaction Within Franchising</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Australia</p> <p>Sampel: 135 karyawan garda depan</p> <p>Pelatihan-Kepuasan Kerja</p>	<p>Tujuan utama penelitian ini antara lain, untuk meneliti pengaruh dari pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan waralaba di Australia.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Training and development</i></p> <p>Dependen: <i>Job satisfaction</i></p>	<p>Hasil dan temuan yang diperoleh dari penelitian tersebut menyatakan bahwa, program pelatihan yang telah diberikan secara efektif dapat membuat karyawan puas akan pekerjaannya. Kesimpulannya adalah bahwa program pelatihan dan pengembangan dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>
10	<p>Peneliti: Koc, Kavus dan Saracoglu (2014)</p> <p>Judul Penelitian: <i>Human Resources Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Turki</p> <p>Sampel: 200 karyawan swasta di daerah Osmaniye dan Hatay, Turki.</p> <p>Pelatihan-Kepuasan Kerja</p>	<p>Tujuan ilmiah dari penelitian tersebut antara lain meliputi hal sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meneliti pengaruh praktik sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan. 2. Meneliti pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap komitmen organisasi. 	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Recruitment and selection, Training and development, compensation and benefits dan performance appraisal.</i></p> <p>Dependen: <i>Job satisfaction dan organizational commitment.</i></p>	<p>Berdasarkan penelitian tersebut, hasil dan temuan yang diperoleh adalah bahwa ada hubungan penting dan positif antara praktik manajemen sumber daya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan swasta di suatu perusahaan Turki.</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Identitas Jurnal dan Sampel	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Hasil dan Kesimpulan
11	<p>Peneliti: Huang dan Su (2016)</p> <p>Judul Penelitian: <i>The Mediating Role of Job Satisfaction in The Relationship Between Job Training Satisfaction and Turnover Intentions</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Taiwan</p> <p>Sampel: 115 karyawan yang mengikuti program pelatihan di Universitas Feng Chia.</p> <p>Pelatihan-Kepuasan Kerja</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini antara lain adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menguji hubungan antara <i>job training satisfaction</i> dengan <i>turnover intentions</i>. 2. Menguji hubungan dan pengaruh <i>job satisfaction</i> sebagai variabel mediasi antara variabel <i>job training satisfaction</i> dengan <i>turnover intentions</i>. 	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Job training satisfaction</i></p> <p>Mediasi: <i>Job satisfaction</i></p> <p>Dependen: <i>Turnover intentions</i></p>	<p>Berdasarkan pembahasan pada jurnal tersebut, berikut merupakan hasil penelitian:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Job training satisfaction</i> memiliki hubungan yang negatif dengan <i>turnover intentions</i>. 2. Adanya hubungan dan pengaruh positif antara <i>job satisfaction</i> dengan <i>job training satisfaction</i>. 3. <i>Job satisfaction</i> memiliki hubungan dan pengaruh negatif dengan <i>turnover intention</i>.
12	<p>Peneliti: Amin, Ismail, Rasid dan Selemani (2014)</p> <p>Judul Penelitian: <i>The impact of human resource management practices on performance "Evidence from a Public University"</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Malaysia</p> <p>Sampel: 300 Karyawan pada sebuah Universitas di Malaysia.</p> <p>Rekrutmen Seleksi-Kinerja</p>	<p>Untuk menguji dampak dari praktik manajemen SDM (<i>Recruitment and Selection, Training, Performance appraisal, Career planning, Job definition, Employee participation dan Compensation</i>) terhadap <i>performance</i>.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Recruitment and Selection, Training, Performance appraisal, Career planning, Job definition, Employee participation dan Compensation.</i></p> <p>Dependen: <i>Performance</i></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian, variabel <i>Recruitment and Selection, Training, Performance appraisal, Career planning, Job definition, Employee participation dan Compensation</i> memiliki dampak yang signifikan terhadap <i>performance</i>.</p> <p>Sudah seharusnya Universitas memiliki kebijakan rekrutmen yang efektif bagi para calon karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Identitas Jurnal dan Sampel	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Hasil dan Kesimpulan
13	<p>Peneliti: Jouda, Ahmad dan Dahlez (2016)</p> <p>Judul Penelitian: <i>The Impact of Human Resource Management Practies on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Palestine</p> <p>Sampel: 115 Karyawan (Fakultas dan non Fakultas).</p> <p>Rekrutmen Seleksi-Kinerja Karyawan</p>	<p>Untuk mengkaji dampak dari praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan di Islamic University of Gaza di Palestina.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Recruitment and Selection, Training and Developement, Compensations, Rewards and Incentives and Performance Appraisal.</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Performance.</i></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian tersebut, bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (<i>Recruitment and Selection, Training and Developement, Compensations, Rewards and Incentives and Performance Appraisal</i>) secara positif memiliki dampak keterkaitan dengan kinerja karyawan. Pada variabel <i>recruitment and selection</i>, hasil didukung dengan angka 0,742 sebagai besaran kolerasi.</p>
14	<p>Peneliti: Agyei dan Christoper (2016)</p> <p>Judul Penelitian: <i>Impact of Recruitmetnt and Selection Criteria on Organization Performance: Insight From The Public Basic Eduaction Sector</i></p> <p>Lokasi: Ghana</p> <p>Sampel: 500 kuisioner telah diperoleh dari para tenaga pendidikan.</p> <p>Rekrutmen Seleksi-Kinerja Karyawan</p>	<p>Tujuan utama dari penelitian ini antara lain adalah, untuk melihat dampak dari rekrutmen dan kriteria seleksi pada sektor pendidikan dasar di salah satu kota di Ghana.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Recruitment and Selection</i></p> <p>Dependen: <i>Organizational Performance</i></p>	<p>Berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut menyatakan bahwa, praktik rekrutmen dan seleksi memiliki dampak dan pengaruh yang tinggi terhadap kinerja organisasi yang didalamnya meliputi dari kinerja Guru.</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Identitas Jurnal dan Sampel	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Hasil dan Kesimpulan
15	<p>Peneliti: Kepha, Mukulu dan Waitutu (2014)</p> <p>Judul Penelitian: <i>The Influence of Recruitment and Selection on The Performance of Employees in Research Institutes in Kenya</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Kenya</p> <p>Sampel: 256 karyawan yang bekerja di lembaga penelitian.</p> <p>Rekrutmen Seleksi-Kinerja Karyawan</p>	<p>Tujuan keseluruhan dari penelitian ini adalah, untuk mengetahui lebih lanjut bagaimana proses rekrutmen dan seleksi dapat mempengaruhi kinerja karyawan di lembaga penelitian Kenya.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Recruitment and selection</i></p> <p>Dependen: <i>Employee performance</i></p>	<p>Hasil pada penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa, korelasi atau hubungan antara <i>recruitment and selection</i> menunjukkan hasil yang sangat signifikan atau berpengaruh dengan <i>employee performance</i> pada lembaga penelitian di Kenya tersebut.</p>
16	<p>Peneliti: Ekwoaba, Ikeje dan Ufoma (2015)</p> <p>Judul Penelitian: <i>The Impact of Recruitment and Selection on Organizational Performance.</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Lagos, Nigeria</p> <p>Sampel: 22 Karyawan pada 6 Divisi</p> <p>Rekrutmen Seleksi-Kinerja Karyawan</p>	<p>Tujuan utama dari dilakukannya penelitian ini adalah, untuk meneliti apakah terdapat pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja dari sebuah Bank Plc, Lagos Nigeria yang didalamnya meliputi pula kinerja dari para karyawan bank tersebut.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Recruitment Selection</i></p> <p>Dependen: <i>Performance</i></p>	<p>Hasil dan temuan yang diperoleh dari penelitian ini yaitu bahwa terdapat hasil yang signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja dari Bank Plc, Lagos Nigeria.</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Identitas Jurnal dan Sampel	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Hasil dan Kesimpulan
17	<p>Peneliti: Tabiu dan Nura (2013)</p> <p>Judul Penelitian: <i>Assessing The Effects of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Job Performance: A Study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Nigeria</p> <p>Sampel: 285 Staf Pengajar</p> <p>Pelatihan-Kinerja Karyawan</p>	<p>Pada studi tersebut meneliti tentang efek atau dampak dari praktik manajemen sumber daya manusia terhadap manajemen kinerja karyawan di Universitas Usmanu Danfodiyo, Sokoto.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Recruitment, Training, Involvement, Reward, Maintenance dan Separation.</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Job Performance.</i></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian tersebut 4 variabel (<i>Recruitment, Training, Involvement, Maintenance dan Separation</i>) memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Employee Job Performance</i>. Sedangkan variabel <i>Reward</i> tidak berpengaruh pada <i>Employee Job Performance</i>.</p>
18	<p>Peneliti: Ibrahim, Boerhannoeddin dan Bakare (2017)</p> <p>Judul Penelitian: <i>The Effect of Soft Skills and Training Methodology on Employee Performance</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Malaysia</p> <p>Sampel: 98 karyawan eksekutif dan manajer di 9 Perusahaan (Swasta, Pemerintah Negara dan Multinasional).</p> <p>Pelatihan-Kinerja Karyawan</p>	<p>Tujuan dari penelitian yang dilakukan terhadap karyawan eksekutif dan manajer pada 9 perusahaan swasta di Malaysia tersebut meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk mengetahui pengaruh <i>soft skills</i> terhadap kinerja karyawan. 2. Untuk mengetahui pengaruh metode <i>training</i> terhadap kinerja karyawan. 	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Soft Skills dan Training Methodology</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Performance</i></p>	<p>Hasil dan temuan pada penelitian ini meliputi, adanya pengaruh <i>soft skills</i> terhadap <i>work performance</i> sebesar 14,5% dan pengaruh <i>training methodology</i> terhadap <i>work performance</i> sebesar 27,9%. Maka sejauh ini dapat disimpulkan bahwa <i>soft skills</i> dan <i>training methodology</i> diprediksi secara signifikan memiliki pengaruh terhadap <i>work performance</i>.</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Identitas Jurnal dan Sampel	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Hasil dan Kesimpulan
19	<p>Penulis: Anitha dan Kumar (2016)</p> <p>Judul Penelitian: A Study on The Impact of Training on Employee Performance in Private Insurance Sector</p> <p>Lokasi Penelitian: Coimbatore, India</p> <p>Sampel: 75 Karyawan Asuransi Swasta</p> <p>Pelatihan-Kinerja Karyawan</p>	<p>Tujuan penelitian ini meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk mempelajari dampak dari pelatihan terhadap kinerja karyawan. 2. Untuk mempelajari beberapa faktor yang menentukan yang menentukan produktivitas karyawan melalui pelatihan. 3. Sebagai studi untuk mempelajari pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. 	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: Training</p> <p>Dependen: Employee Performance</p>	<p>Hasil dan temuan yang ada pada penelitian tersebut menyatakan, bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan asuransi swasta Coimbatore meingkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukan dengan peningkatan kinerja karyawan dari 20% persen sampai dengan 25% pertumbuhan setelah pelatihan.</p>
20	<p>Peneliti: Onyango dan Wanyoike (2014)</p> <p>Judul Penelitian: <i>Effects of Training on Employee Performance: A Survey of Health Workers in Siaya Country</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Kenya</p> <p>Sampel: 56 Petugas Medis</p> <p>Pelatihan-Kinerja Karyawan</p>	<p>Tujuan utama dari dilakukannya penelitian tersebut adalah, untuk meneliti dan menilai pengaruh pelatihan terhadap kinerja staf di lembaga-lembaha kesehatan masyarakat yang ada di Kenya.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Training, Benefits dan Recognition.</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Performance</i></p>	<p>Hasil dan temuan yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah, bahwa ada hubungan positif yang kuat antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan perhitungan statistik menggunakan SPSS, menunjukan bahwa koefisien korelasi antara <i>training</i> dan <i>employee performance</i> petugas kesehatan di Siaya adalah Signifikan.</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Identitas Jurnal dan Sampel	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Hasil dan Kesimpulan
21	<p>Peneliti: Budiningsih, Dinarjo dan Ashari (2017)</p> <p>Judul Penelitian: <i>Impovement of Employees' Performance Through Training Intervention in Digital Area</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Indonesia</p> <p>Sampel: 100 Karyawan Sekretariat Pengadilan Pajak Keuangan</p> <p>Pelatihan-Kinerja Karyawan</p>	<p>Tujuan utama dari penelitian ini adalah, untuk mengamati dan menganalisis permasalahan terkait program pelatihan serta memberikan saran untuk perbaikan dalam suatu program pelatihan dalam sekretariat pengadilan pajak keuangan Indonesia.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Traning</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Performance</i></p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah sistem pelatihan dalam pencapaian kinerja sebesar 45% dan dimana sisanya 55% di prediksi oleh faktor lingkungan kerja, dukungan pemimpin, sistem penghargaan, dan lain sebagainya. Maka dapat disimpulkan bawah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>
22	<p>Penulis: Siengthai dan Pila-Ngarm (2015)</p> <p>Judul Penelitian: <i>The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Thailand</p> <p>Sampel: 295 Manajer yang meliputi dari sektor perhotelan sebanyak 231 hotel dan 10 sektor perbankan.</p> <p>Kepuasan-Kinerja Karyawan</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini antara lain meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk menguji pengaruh redesain pekerjaan terhadap kinerja karyawan. 2. Untuk menguji pengaruh pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. 	<p>Campuran</p> <p>Independen: <i>Job Redesign</i> dan <i>Job Satisfaction</i>.</p> <p>Dependen: <i>Employee Performance</i></p>	<p>Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa, <i>job redesign</i> memiliki pengaruh yang negatif terhadap <i>employee performance</i>. Sedangkan <i>job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap <i>employee performance</i>. Dapat disimpulkan bahwa, <i>job redesign</i> akan berjalan dengan baik dan berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> selama <i>job satisfaction</i> karyawan dapat berjalan baik.</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Identitas Jurnal dan Sampel	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Hasil dan Kesimpulan
23	<p>Penulis: Wu, Chen dan Chen (2017)</p> <p>Judul Penelitian: <i>A Study Into Impact of Employee Wellness and Job Satisfcation on Job Performance</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Taiwan</p> <p>Sampel: 433 Karyawan (Lembaga publik, Perusahaan swasta).</p> <p>Kepuasan Kerja-Kinreja Karyawan</p>	<p>Tujuan penelitian ini antara lain adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk mengamati pengaruh kesehatan karyawan terhadap kinerja karyawan. 2. Untuk mengamati pengaruh kesehatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. 3. Untuk mengamati pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. 	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Employee Wellness dan Job Satisfaction</i></p> <p>Depdenden: <i>Employee Job Performance</i></p>	<p>Hasil dan temuan penelitian tersebut menyatakan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesehatan karyawan positif mempengaruhi kinerja karyawan. 2. Kesehatan karyawan memiliki dampak positif yang menonjol terhadap kepuasan kerja karyawan. 3. Kepuasan kerja karyawan memiliki efek dan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
24	<p>Peneliti: Sawitri, Suswati, Endang dan Huda. (2016)</p> <p>Judul Penelitian: <i>The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Performance</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Jawa Timur, Indonesia</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini meliputi: 1. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB, 2. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, 3. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi pada OCB, 4. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. 5. Mengetahui pengaruh komitmen</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Job Satisfaction, Comitment.</i></p> <p>Intervening: <i>Organizational Citizneship Behavior (OCB)</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Performance</i></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukan bahwa variabel X1 <i>Job Satisfaction</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Variabel Y yaitu <i>Employee Performance</i> pada PT PLN Distribusi Jawa Timur Unit Pelayanan Mojokerto.</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Identitas Jurnal dan Sampel	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Hasil dan Kesimpulan
		<p>organisasi terhadap kinerja karyawan.</p> <p>6. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB,</p> <p>7. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB,</p> <p>8. Mengetahui pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan.</p>		
25	<p>Peneliti: Pawirosumarto, Sarjana dan Gunawan (2017)</p> <p>Judul Penelitian: <i>The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and Its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts.</i></p> <p>Lokasi Penelitian: Indonesia</p> <p>Sampel: 200 Karyawan Hotel Parador</p> <p>Kepuasan-Kinerja</p>	<p>Tujuan penelitian tersebut memiliki maksud untuk meneliti tentang pengaruh lingkungan kinerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada kepuasan kerja dan implikasi terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Independen: <i>Work environment, Leadership style dan Organizational culture.</i></p> <p>Mediasi: <i>Job satisfaction</i></p> <p>Dependen: <i>Employee performance.</i></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian tersebut, menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>work environment, leadership style dan organizational culture</i> terhadap <i>job satisfaction</i> maupun <i>employee performance</i>. Sedangkan <i>job satisfaction</i> memiliki efek yang positif terhadap kinerja karyawan di Hotel Parador.</p>

Berdasarkan pembahasan secara detail terkait penelitian terdahulu, peneliti telah menetapkan beberapa teori penelitian terdahulu yang akan digunakan pada penelitian ini.

Teori penelitian terdahulu tersebut telah direkapitulasi pada tabel berikut:

Tabel 2.2 Rekapitulasi Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Penggunaan Teori
Rekrutmen Seleksi	Agyei and Christoper (2016).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Defining recruitment</i> - <i>Attracting Candidates</i> - <i>Selecting candidates</i> 	Agyei and Christoper (2016), Hameed and Mohamed (2016) by Michael Armstrong from "A Hand Book od Human Resource Management Practices" (2006): <ul style="list-style-type: none"> - <i>Defining requirements</i> - <i>Attracting candidates</i> - <i>Selecting candidates</i>
	Hameed and Mohamed (2016).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Defining requirement</i> - <i>Planning recruitment campaign</i> - <i>Attracting candidates</i> - <i>Selecting candidates</i> 	
	Ombui, <i>et al</i> (2012).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Individual interviews</i> - <i>Interviewing panels</i> - <i>Selection boards</i> - <i>Assessment centers</i> 	
Pelatihan	Coo and Bowley (2007).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Reaction</i> - <i>Learning</i> - <i>Behaviour</i> - <i>Results</i> 	Coo and Bowley (2007), Huang and Su (2016) by Kirkpatrick (2009) from "Evaluation Training Program" Third Edition (2009) and (1994): <ul style="list-style-type: none"> - <i>Reaction</i> - <i>Learning</i> - <i>Behavior</i> - <i>Results</i>
	Huang and Su (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Reaction</i> - <i>Learning</i> - <i>Behavior</i> - <i>Results</i> 	

Lanjutan Tabel 2.2 Rekapitulasi Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Penggunaan Teori
Kepuasan Kerja	Crossman and Zaki (2003).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Work itself</i> - <i>Pay</i> - <i>Promotion</i> - <i>Supervision</i> - <i>Co-workers</i> 	Koc, Kavus and Saracoglu (2014), Maharani, Troena and Noermijati (2013) by Fred Luthans from “Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach” (2008): <ul style="list-style-type: none"> - <i>Work itself</i> - <i>Payment system</i> - <i>Promotion</i> - <i>Attitude of supervisor</i> - <i>Colleagues</i>
	Pawirosumarto, Sarjana and Gunawan (2017).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Work</i> - <i>Supervision</i> - <i>Wage</i> - <i>Promotion</i> - <i>Co-worker</i> 	
	Koc, Kavus and Saracoglu (2014).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>The work itself</i> - <i>Wage</i> - <i>Opportunity for progress</i> - <i>Management</i> - <i>Colleagues</i> 	
	Valaei and Jiroudi (2016).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pay and Remuneration</i> - <i>Promotion</i> - <i>Supervision</i> - <i>Fringe Benefits</i> - <i>Contigent rewards, recognition and rewards for good work</i> - <i>Operating procedures</i> - <i>Co workers</i> - <i>Nature of work</i> - <i>Communication</i> 	
	Maharani, Troena and Noermijati (2013).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Work itself</i> - <i>Payment system</i> - <i>Promotion</i> - <i>Attitude of supervisor</i> - <i>Fellow workers</i> - <i>Attitude</i> 	

Lanjutan Tabel 2.2 Rekapitulasi Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Penggunaan Teori
Kinerja Karyawan	Pawirosumarto, Sarjana and Gunawan (2017).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Work quality</i> - <i>Labor quantity</i> - <i>Time efficiency</i> - <i>Work effectiveness</i> - <i>Supervision needs</i> - <i>Self influence</i> 	Pawirosumarto, Sarjana and Gunawan (2017). Setyawati, Kartini, Sulaeman and Joelyati (2017) by Bernadin and Russel from “Human Resource Management: An Experiential Approach” (1995):
	Yang and Hwang (2014).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Work quantity</i> - <i>Work quality</i> - <i>Task effectivly</i> 	
	Setyawaty, Kartini, Sulaeman and Joelyati (2017).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ability</i> - <i>Effort</i> - <i>Opportunity</i> 	
	Subekti and Suyadi (2016).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>The quality of result</i> - <i>Accuracy of time</i> - <i>Attendance</i> - <i>Corporate ability</i> 	

Melalui beberapa ulasan penelitian terdahulu dan teori yang digunakan pada penelitian terdahulu tersebut, peneliti mencoba untuk melakukan penelitian terkait pengaruh rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pada penelitian yang akan dilakukan peneliti menggunakan teori rekrutmen seleksi Armstrong (2006). Pada teori tersebut meliputi indikator penting, antara lain adalah defining requirements, attracting candidates dan selecting candidates. Pada variabel pelatihan yang memfokuskan pada penilaian efektivitas program pelatihan,

peneliti menggunakan teori yang dikemukakan oleh Kirkpatrick (1994). Pada teori tersebut menjelaskan dalam menilai efektivitas program pelatihan dapat dinilai dari indikator reaction, learning, behavior dan results dari para peserta program pelatihan. Pada variabel kepuasan kerja, peneliti menggunakan teori yang dikemukakan oleh Luthans (2008). Teori tersebut menyatakan bahwa indikator dalam kepuasan kerja meliputi indikator the work itself, pay, promotion supervision dan coworkers. Sedangkan pada variabel kinerja karyawan peneliti menggunakan teori yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel (1995). Pada teori tersebut menjelaskan ada beberapa indikator penting untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik. Indikator tersebut adalah work quality, labor quantity, time efficiency, work effectiveness, supervision needs dan self influence. Dalam penelitian ini, teori yang digunakan merupakan teori pada penelitian terdahulu.

Melalui penelitian ini peneliti berharap dapat memberikan sumbangsih bagi pihak institusi atau yang dimaksud Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta dan pihak praktisi khususnya di bidang konsentrasi manajemen sumber daya manusia. Serta peneliti berharap melalui penelitian ini peneliti dapat mengimplementasikan ilmu manajemen sumber daya manusia di lapangan. Peneliti juga berharap melalui penelitian ini Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta dapat menjadikan referensi dalam mewujudkan proses rekrutmen seleksi yang adil dan tepat sasaran, menciptakan program pelatihan yang efektif bagi karyawan, meningkatkan kinerja karyawan dan membuat karyawan puas akan hasil dari pekerjaan yang telah dilakukannya terhadap perusahaan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Teori Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu perusahaan tidak dapat dipisahkan dari kinerja karyawan yang merupakan hal penting dalam aktivitas bisnis. Menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja karyawan merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan juga dapat menjadi acuan untuk mengamati seberapa besar kontribusi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (1995) menyatakan bahwa kinerja adalah, suatu catatan atau hasil yang telah dihasilkan pada fungsi ataupun suatu aktivitas tertentu dalam periode waktu.

Berdasarkan pernyataan para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah, suatu pencapaian yang diraih oleh perorangan maupun kelompok. Kinerja yang baik dan sesuai dengan target, dapat meningkatkan produktivitas perusahaan serta membuat perusahaan *survive* dalam persaingan.

Kinerja karyawan tidak dapat dikesampingkan dari beberapa indikator yang mempengaruhinya. Menurut Mathis dan Jackson (2006), kinerja individual meliputi beberapa komponen antara lain:

1. Usaha yang dilakukan individu

Hal tersebut menjelaskan tentang seberapa besar usaha yang telah dilakukan oleh karyawan melalui kemampuannya kepada perusahaan. Kemampuan yang dimaksud adalah seberapa besar karyawan memotivasi dirinya dalam bekerja, bagaimana etika kerja karyawan tersebut, jumlah kehadiran dan bagaimana bentuk dari rancangan tugas yang telah dilakukan karyawan tersebut.

2. Kemampuan Individu

Kemampuan individu merupakan hal yang berpengaruh terhadap hasil kinerja yang diperoleh. Adapun kemampuan individu yang dimaksud meliputi bakat, minat dan faktor kepribadian karyawan dalam suatu perusahaan yang bersangkutan.

3. Dukungan Organisasional

Perusahaan merupakan pihak yang harus mendukung penuh dalam proses peningkatan kinerja karyawan. Maka dari itu perusahaan harus memberikan dukungan dengan cara mengadakan program pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja serta manajemen dan rekan kerja. Dengan adanya dukungan dari perusahaan karyawan akan merasa dihargai dan, karyawan akan mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk bekerja lebih baik.

Pada dasarnya pada suatu kinerja meliputi beberapa indikator penting yang menjadi perhatian. Menurut Mangkunegara (2009), indikator kinerja yang menjadi perhatian penting antara lain adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Pada konteks berikut hal yang diperhatikan adalah, seberapa baik kualitas seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Kualitas kerja seorang karyawan merupakan salah satu faktor penting. Kualitas kerja karyawan yang baik, dapat menciptakan kinerja karyawan dengan hasil yang dikategorikan baik. Kualitas kerja karyawan yang baik juga, diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Kuantitas Kerja

Dalam hal ini yang menjadi perhatian adalah, sejauh mana kemampuan karyawan dalam menyelesaikan banyaknya pekerjaan yang diberikan dengan tempo waktu yang diinginkan. Pada hal ini karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, tanpa melakukan pemborosan waktu yang ditetapkan.

3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas yang dimaksud adalah, seberapa jauh seorang karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan akurat. Tingkat akurasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sangatlah penting. Melalui tingkat akurasi yang baik, maka dapat meminimalisir terjadinya kesalahan dalam melakukan suatu pekerjaan. Apabila kesalahan dalam melakukan pekerjaan sudah berhasil diminimalisir, maka akan berdampak positif bagi perusahaan. Dampak positif tersebut adalah, tidak akan ada lagi pemborosan dari segi apapun yang berkaitan dengan pekerjaan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab dapat menjadi salah satu indikator untuk menilai seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Tanggung jawab pekerjaan merupakan, suatu kesadaran akan kewajiban karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Pada dasarnya karyawan dituntut untuk menjalankan tanggung jawab pekerjaan sebagaimana mestinya. Sudah seharusnya karyawan memiliki kesadaran untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Menurut Robbins (1996) pada dasarnya tingkat kinerja karyawan akan sangat bergantung pada dua faktor yaitu kemampuan karyawan dan motivasi kerja. Faktor tersebut dapat dijelaskan dengan detail dan jelas sebagai berikut:

1. Kemampuan Karyawan

Tingkat kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan merupakan suatu hal penting. Pada dasarnya tingkat kemampuan karyawan dapat diukur dari tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman. Tingkat kemampuan yang dimiliki seorang karyawan dalam bekerja, dinilai dapat mempengaruhi baik dan buruknya hasil kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan.

2. Motivasi Kerja

Faktor lainnya yang mempengaruhi baik maupun buruknya kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan suatu dorongan dari dalam diri seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Melalui motivasi kerja yang tinggi karyawan akan merasa terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Semakin tinggi motivasi kerja seorang karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan oleh karyawan.

Selain hal tersebut banyak para ahli yang mengungkapkan bahwa keberhasilan suatu kinerja dipengaruhi dari beberapa dimensi. Menurut Bernardin dan Russell (1995) terdapat dimensi kinerja karyawan sebagai berikut:

1. *Work quality*, kualitas kerja sangat dibutuhkan guna mencapai kinerja yang baik sesuai dengan target. Adapun indikator pada

dimensi kualitas kerja tersebut meliputi melakukan pekerjaan dengan baik, dan melakukan kinerja sesuai dengan yang dimaksud sebagaimana yang diharapkan berdasarkan standar kerja yang ada.

2. *Labor quantity*, merupakan dimensi yang meliputi seberapa banyak sumber daya manusia yang dimiliki dan menunjang proses pekerjaan. Terdapat indikator yang meliputi pada dimensi tersebut, antara lain adalah hasil pekerjaan yang memuaskan berdasarkan jumlah dan tugas yang telah dikerjakan memuaskan.
3. *Time efficiency*, efisiensi waktu masih menjadi faktor yang penting guna mencapai kinerja sesuai target. Adapun indikator pada dimensi tersebut meliputi pengerjaan tugas yang selesai dengan tepat waktu dan bekerja dengan menjunjung prinsip efisiensi.
4. *Work effectiveness*, pekerjaan yang efektif merupakan pekerjaan yang dilakukan sesuai target yang ditetapkan. Guna mencapai hal tersebut indikator yang perlu diperhatikan antara lain adalah, mencapai profitabilitas maksimum dan menghindari kerugian.
5. *Supervision needs*, indikatornya meliputi kemampuan untuk bekerja tanpa adanya pengawasan dan kemampuan untuk bekerja secara mandiri tanpa perlu diarahkan lagi.
6. *Self influence*, pada dimensi ini lebih menekankan individu untuk menjadi pihak yang dapat memberikan dampak positif dalam bekerja. Adapun indikator dalam dimensi tersebut meliputi kemampuan menjaga harga diri, kemampuan untuk menjaga reputasi baik dan kemampuan untuk mempertahankan kerja sama.

2.2.2. Teori Rekrutmen Seleksi

Rekrutmen merupakan aspek penting yang tidak bisa dilewatkan dalam aktivitas bisnis perusahaan. Rekrutmen yang efektif dapat menghemat biaya dan memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan. Menurut Mondy (2008) rekrutmen adalah, proses untuk mengarahkan individu dengan tepat waktu, jumlah yang cukup dan kualifikasi yang sesuai guna melamar pekerjaan yang ditawarkan perusahaan. Menurut Armstrong (2006) rekrutmen adalah, suatu proses untuk menemukan dan menarik para calon karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi. Sedangkan menurut Armstrong (2006) seleksi merupakan bagian dari proses rekrutmen yang berkaitan dengan keputusan siapa saja pelamar yang dinilai pantas, untuk menempati posisi pada suatu pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan dan sesuai dengan kemampuannya.

Sedangkan menurut Snell dan Bohlander (2013) rekrutmen merupakan proses untuk mencari individu yang memiliki potensi bergabung bersama organisasi. Adapun metode dalam rekrutmen meliputi hal sebagai berikut:

1. Rekrutmen Internal

Rekrutmen internal merupakan suatu strategi perusahaan dalam membuka lowongan pekerjaan yang diperuntukan, dan ditujukan bagi karyawan yang telah bekerja di perusahaan yang bersangkutan tersebut.

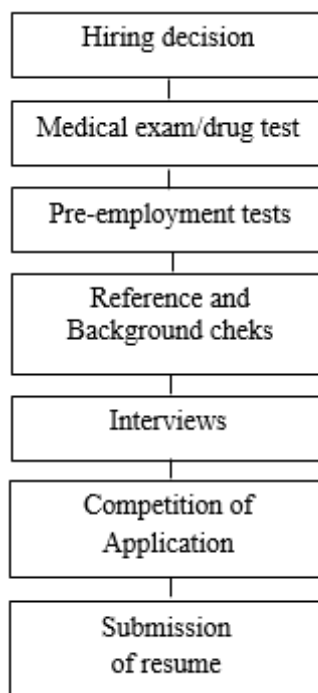
2. Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen eksternal merupakan proses pengerahan calon karyawan yang bersumber dari eksternal perusahaan, serta belum pernah bekerja pada perusahaan yang bersangkutan. Menurut Snell dan Bohlander (2013) metode rekrutmen eksternal meliputi iklan, resume

pelamar bila dibutuhkan, internet, job fair, rekomendasi dari karyawan, perusahaan penyedia eksekutif, institusi pendidikan, asosiasi profesional, serikat pekerja, agen tenaga kerja publik, agen tenaga kerja swasta dan pihak penyewaan pekerja yang memiliki kredibilitas baik.

Menurut Snell dan Bohlander (2013) seleksi adalah, proses pemilihan yang dilakukan terhadap para pelamar yang memenuhi kualifikasi untuk menempati posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pada dasarnya seleksi merupakan suatu proses yang krusial bagi seorang manajer sumber daya manusia, dalam menentukan keputusan diterima atau tidaknya seorang pelamar.

Proses seleksi yang tepat sasaran dapat berdampak positif baik bagi perusahaan maupun karyawan yang menempati posisi kerja. Maka dari itu tahapan seleksi merupakan hal penting. Dalam bukunya Snell dan Bohlander menyatakan tahapan seleksi meliputi beberapa hal penting sebagai berikut:



Gambar 2.1 Proses Seleksi

Pada gambar 2.1 tersebut menjelaskan bahwa proses seleksi diawali dengan pengumpulan berkas ringkasan dari pelamar. Setelah hal tersebut dilanjutkan dengan tahap tahapan berkas persyaratan lamaran pekerjaan. Setelah tahapan berkas persyaratan lamaran pekerjaan, maka proses selanjutnya adalah *interview* tahap pertama dan cek referensi berkas pelamar. Setelah itu dilanjutkan dengan tahapan *test pre-employment* dan tes kesehatan. Sampai pada tahapan akhir yaitu keputusan apakah pelamar yang telah lolos pada proses tes sebelumnya, dinilai layak atau tidak untuk bekerja mengisi posisi yang kosong pada perusahaan tempat pelamar mengirim lamaran kerja tersebut.

Melalui proses seleksi yang sesuai dengan prosedur maka diharapkan perusahaan dapat memperoleh sumber daya manusia yang kompeten pada bidangnya, atau yang sering disebut "*The right man on the right place*". Pada dasarnya posisi pekerjaan akan berjalan sesuai dan sebagaimana fungsinya, ketika posisi pekerjaan tersebut ditempati oleh sumber daya manusia yang sesuai dengan bidang dan kompetensi yang dimiliki oleh calon karyawan tersebut nantinya.

Menurut Handoko (2010) proses seleksi meliputi tahapan-tahapan penting yang sudah seharusnya dilalui. Berikut merupakan tahapan-tahapan seleksi:

1. Penerimaan Pendahuluan

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

2. Tes-tes Penerimaan

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

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

3. Wawancara Seleksi

Merupakan percakapan formal dan mendalam yang memiliki tujuan untuk mengevaluasi beberapa hal kepribadian dari seorang pelamar.

4. Pemeriksaan Referensi

Tahapan untuk meneliti bagaimana karakteristik dari seorang pelamar. Melalui tahapan ini dapat memprediksi apakah pelamar dapat dipercaya dan bertujuan untuk mengetahui kepribadian seorang pelamar.

5. Evaluasi Medis

Dalam tahapan evaluasi medis pelamar harus informasi terkait kesehatan dirinya. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan oleh dokter di luar perusahaan maupun tenaga medis yang dimiliki perusahaan.

6. Wawancara Atasan Langsung (Penyelia)

penyelia merupakan pihak terkait yang memiliki wewenang dalam membuat suatu keputusan penerimaan pelamar. Oleh karena itu, keputusan final seorang penyelia sudah seharusnya diperhatikan dalam penerimaan calon karyawan.

7. Keputusan Penerimaan

Merupakan tahapan keputusan diterima atau tidak seorang pelamar yang melamar pekerjaan terhadap perusahaan.

Menurut Armstrong (2006), dalam melakukan praktik rekrutmen dan seleksi ada beberapa tahapan penting yang harus dilewatkan. Pernyataan tersebut dapat dijelaskan secara terperinci dan detail sebagai berikut:

1. *Defining requirements*, pada tahapan ini sudah seharusnya perusahaan menentukan tujuan dari dilakukan praktik rekrutmen dan seleksi. Adapun hal yang perlu dilakukan adalah mempersiapkan definisi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan serta syarat dan ketentuan untuk bekerja, yang ditujukan untuk seorang pelamar dalam suatu perusahaan.
2. *Attracting candidates*, dalam konteks ini perusahaan sudah seharusnya melakukan beberapa langkah peninjauan untuk memperoleh sumber rekrutmen baik di internal maupun eksternal perusahaan.
3. *Selecting candidates*, pada tahap ini perusahaan sudah mulai melakukan penyaringan, wawancara, pengujian, penilaian kandidat, penilaian pusat, penawaran pekerjaan, memperoleh referensi dan mempersiapkan kontrak kerja kepada calon karyawan yang akan bergabung dengan perusahaan.

2.2.3. Teori Pelatihan

Menurut Mathis dan Jackson (2006) pelatihan merupakan proses di mana karyawan memperoleh kapabilitas guna membantu karyawan mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Dessler (2004) pelatihan adalah, suatu proses yang bertujuan untuk memberikan pembelajaran bagi karyawan baru maupun karyawan yang ada saat ini, berupa pelatihan keterampilan dasar yang mendukung untuk menjalankan suatu pekerjaan di perusahaan tersebut.

Berdasarkan pernyataan beberapa ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses untuk mengkomunikasikan kepada karyawan baru akan tugas, tanggung jawab dan kewajiban mereka. Selain hal tersebut dengan program pelatihan karyawan diharapkan dapat mengetahui apa saja hal yang harus dilakukan dan batasan dalam bekerja secara rinci.

Menurut Simamora (2006) pada dasarnya pelatihan dibagi menjadi beberapa jenis yang berbeda-beda. Jenis-jenis pelatihan sendiri meliputi:

1. Pelatihan Keahlian

Pelatihan keahlian (*skill training*) merupakan jenis pelatihan yang sering ditemukan dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana, kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas program pelatihan yang diberikan berdasarkan sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2. Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang (*retraining*) merupakan sub-set dari pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada karyawan keahlian-keahlian yang karyawan butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja.

3. Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan.

4. Pelatihan Tim

Pelatihan tim merupakan kerjasama yang terdiri dari sekelompok individu, untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja yang ada dalam suatu perusahaan tersebut.

5. Pelatihan Kreativitas

Pelatihan kreativitas (*creativity training*) merupakan pelatihan yang bertujuan untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin dari para karyawan. Melalui pelatihan tersebut diharapkan karyawan dapat meningkatkan kreativitasnya dalam memberikan suatu gagasan dan ide.

Dalam melakukan proses pelatihan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Hal tersebut diperuntukan memperoleh model strategi pelatihan yang efektif. Demi memperoleh model strategi pelatihan yang efektif, maka perlu beberapa tahapan. Menurut Snell dan Bohlander (2013) tahapan pelatihan meliputi beberapa hal penting yang dapat dijelaskan pada halaman berikutnya:

1. Analisis Kebutuhan

Dalam tahapan ini analisis yang dimaksud adalah analisis apa hal apa yang dibutuhkan untuk menunjang program pelatihan tersebut. Pada tahapan ini analisis dilakukan pada 3 aspek penting. Hal tersebut meliputi **analisis organisasi**, pada aspek ini hal yang perlu analisis adalah lingkungan organisasi, strategi organisasi serta berbagai sumber yang

mendukung dalam penentuan pelatihan karyawan. Faktor berikutnya adalah **analisis tugas**, pada tahapan tersebut hal yang dilakukan adalah menganalisis tugas sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan. Faktor terakhir adalah **analisis personal**, analisis yang dilakukan secara individual terhadap karyawan yang membutuhkan program pelatihan berdasarkan kinerja, kemampuan dan pengetahuan pribadi.

2. Penetapan Desain Pelatihan

Tahapan berikutnya adalah penetapan desain pelatihan apa yang sesuai dengan kebutuhan yang sebelumnya telah dilakukan analisis. Dalam tahapan tersebut beberapa hal yang perlu diamati adalah **tujuan instruksional**, hal yang diperhatikan adalah tentang bagaimana perusahaan mendesain program pelatihan apa yang cocok guna meningkatkan kemampuan dan pengetahuan yang menunjang tujuan organisasi. Hal kedua adalah **kesiapan peserta pelatihan** dalam mengikuti proses program pelatihan dari awal sampai dengan akhir. Hal ketiga adalah, **prinsip pembelajaran** apa saja yang akan didapat oleh peserta pelatihan. Hal keempat adalah **karakteristik instruktur** dari program pelatihan. Pemilihan instruktur pelatihan yang memiliki kapabilitas dan *transfer of knowledge* yang baik terhadap peserta pelatihan dapat mensukseskan program pelatihan yang diinginkan.

3. Implementasi Program Pelatihan

Dalam tahapan implementasi program pelatihan yang diberikan pada dasarnya meliputi 3 metode implementasi program pelatihan, yang dapat dijelaskan dengan detail dan terperinci pada halaman berikutnya:

- *On The Job Training*

Metode tersebut merupakan program pelatihan yang dilakukan di dalam waktu kerja sedang berjalan. Dalam program ini *supervisor* memberikan contoh untuk melakukan pekerjaan yang baik kepada karyawan sesuai instruktur program pelatihan.

- *Off The Job Training*

Merupakan metode pelatihan yang dilakukan khusus kepada karyawan yang ditunjuk dan dilakukan di luar waktu kerja. Program pelatihan yang diberikan pada metode tersebut biasanya meliputi program khusus, studi kasus, program kelas dan beberapa program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan.

- *Management Development*

Pada metode ini program pelatihan diperuntukan bagi karyawan yang diproyeksikan untuk menempati jajaran manajemen perusahaan seperti manajer maupun *supervisor*.

4. Evaluasi Program Pelatihan

Setelah melakukan implementasi program pelatihan, evaluasi program pelatihan merupakan suatu hal yang penting. Evaluasi pelatihan diperlukan guna mengukur efektivitas dari program pelatihan yang diberikan kepada peserta program pelatihan pada suatu perusahaan.

Program pelatihan yang telah terlaksana sudah seharusnya dilakukan pengukuran efektivitas dari program tersebut. Guna mengukur seberapa besar efektivitas program pelatihan dan pengembangan, perusahaan sudah seharusnya memperhatikan beberapa aspek. Menurut Kirkpatrick (1994) efektivitas dari program pelatihan dan pengembangan dapat diukur melalui beberapa indikator penting sebagai berikut:

1. *Reaction*, hal tersebut dilakukan untuk melihat reaksi peserta terhadap program pelatihan yang berlangsung. Dengan melihat reaksi peserta pelatihan, perusahaan dapat mengetahui apakah peserta pelatihan menyukai atau tidak desain model program pelatihan tersebut.
2. *Learning*, pada hal tersebut efektivitas program pelatihan juga dapat diamati apakah perusahaan dapat memberikan pembelajaran yang berharga, dan apakah peserta program pelatihan dapat mengimplementasikan pembelajaran tersebut dalam melakukan suatu pekerjaan setelah program pelatihan tersebut berakhir.
3. *Behavior*, melakukan pengamatan seberapa besar pengaruh program pelatihan terhadap perilaku karyawan dalam bekerja, setelah mengikuti program pelatihan yang diberikan perusahaan.
4. *Results*, aspek terakhir adalah terkait bagaimana hasil yang diperoleh atas suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Apakah sesuai dengan target yang diinginkan atau jauh dari harapan. Jika karyawan jauh dari standar hasil yang ditetapkan, maka perlu dilakukan evaluasi dan perubahan program pelatihan.

2.2.4. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan menjadi perhatian bagi perusahaan khususnya bagi manajer sumber daya manusia. Kepuasan kerja karyawan merupakan suatu perilaku karyawan dalam mengekspresikan hasil kerjanya. Menurut Luthans (2008) kepuasan kerja adalah, suatu keadaan emosi positif yang berasal dari penilaian akan suatu pekerjaan ataupun sebuah pengalaman kerja yang dialami oleh individu. Sedangkan menurut Hasibuan (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah, suatu sikap emosional yang menyenangkan serta mencintai akan suatu pekerjaan. Menurut Hasibuan juga, kepuasan kerja meliputi beberapa indikator penting yang dapat dijelaskan dengan detail sebagai berikut:

1. Senang akan pekerjaannya, karyawan merasakan kesenangan tersendiri dalam melakukan pekerjaan yang disenangi berdasarkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.
2. Cinta akan pekerjaannya, karyawan akan melakukan pekerjaan tersebut dengan senang tanpa diperintah dan diiming-imingi *reward*.
3. Moral kerja, merupakan sikap baik atau buruk karyawan dalam melakukan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.
4. Kedisiplinan, melalui disiplin yang tinggi hasil kerja yang diperoleh akan sesuai dengan yang diharapkan. Maka pada saat itu pula karyawan akan merasakan kepuasan kerja.
5. Prestasi kerja, hal tersebut merupakan suatu pencapaian yang diperoleh karyawan atas hasil kerjanya. Karyawan akan merasakan bangga atas prestasi yang diperoleh dan timbulah rasa puas akan suatu hasil kerjanya yang berprestasi.

Menurut Robbins (2002) kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari seseorang terhadap hasil pekerjaannya. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Robbins adalah:

1. Pekerjaan yang menantang
2. Penghargaan
3. Kondisi kerja
4. Kolega kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) terdapat 5 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Kepuasan pada pekerjaan ditentukan berdasarkan tingkatan karakteristik pekerjaan, yang memberikan kesempatan pada individu dalam maksud untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil yang telah memenuhi harapan. Secara garis besar seorang karyawan akan merasa puas ketika memperoleh hasil yang besar dibandingkan yang diharapkannya.

3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

Kepuasan merupakan suatu hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*Equity*)

Keadilan merupakan faktor yang cukup penting guna terciptanya kepuasan kerja seorang karyawan. Kepuasan kerja seorang karyawan juga dapat dipengaruhi seberapa adil selama ada di lingkungan kerja.

5. Komponen Genetik (*Genetic Components*)

Pada konteks ini kepuasan kerja merupakan fungsi pribadi dan faktor genetik. Pada dasarnya perbedaan sifat individu memiliki arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja pada lingkungan kerja yang ada.

Pada dasarnya kepuasan kerja dapat dipengaruhi beberapa faktor penting. Menurut Herzberg (2005) kepuasan kerja dapat dipengaruhi dari faktor ekstrinsik dan yang dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja karyawan:

Faktor Ekstrinsik Merupakan faktor dimana keadaan pekerjaan (*job context*), yang memicu ketidakpuasan karyawan jika faktor-faktor penting tersebut tidak ada dalam suatu perusahaan. Faktor tersebut adalah:

- a. Gaji (*pay*), pemberian kompensasi yang memenuhi prinsip pengupahan yang adil, layak dan tingkat keamanan kerja yang layak yang diberikan kepada karyawan yang telah mencurahkan kemampuan dan tenaganya.
- b. Kebijaksanaan perusahaan (*company policy*), kebijakan organisasi yang terutama menyangkut ketenagakerjaan. Konteks penegakan yang dimaksud adalah bagaimana operasional dari penegakan kebijakan yang diterapkan perusahaan terhadap para karyawan di dalamnya.
- c. Kondisi kerja (*working condition*), kondisi kerja yang baik dan nyaman baik secara fisik maupun mental karyawan.
- d. Teknik pengawasan, (*supervision technical*), seorang pekerja menghendaki seorang pemimpin yang memiliki kemampuan tentang hal yang bersangkutan dengan pekerjaan karyawan.
- e. Mutu hubungan antar pribadi di antara rekan sekerja, yang mana meliputi hubungan dengan atasan dan bawahan (*interpersonal relationship*).

Sedangkan pemaparan Luthans (2008) tidak jauh berbeda, yang mana menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator kepuasan kerja karyawan yang meliputi pembahasan rinci sebagai berikut:

1. *The work itself*, pada hal ini dijelaskan tentang sejauh mana individu menyukai pekerjaan dan tugas tersebut, peluang untuk belajar dan seberapa besar kesempatan untuk mengemban tanggung jawab dalam bekerja.
2. *Pay*, pada indikator ini menjelaskan tentang seberapa besar jumlah remunerasi keuangan yang diperoleh dan sejauh mana tingkat keadilannya.
3. *Promotion opportunities*, seberapa besar kesempatan dan peluang seorang karyawan untuk memajukan karirnya dalam organisasi yang bersangkutan tersebut.
4. *Supervision*, seberapa besar kemampuan yang dimiliki seorang pengawas dalam memberikan bantuan teknis dan perilaku yang mendukung dalam melakukan suatu pekerjaan.
5. *Coworkers*, pada konteks ini menjelaskan tentang sejauh mana rekan kerja memberikan dukungan baik secara teknis maupun dalam bentuk sosialisasi satu sama lain.

Pada dasarnya kepuasan kerja memiliki dampak terhadap beberapa hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2013) kepuasan kerja dapat berdampak bagi karyawan maupun organisasi. Dampak kepuasan kerja tersebut dapat diuraikan jelas dan terperinci pada halaman berikutnya:

1. Kepuasan Kerja dan Produktivitas

Berdasarkan data organisasi secara keseluruhan ditemukan bahwa organisasi dengan karyawan yang memiliki kepuasan tinggi akan cenderung lebih efektif dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kepuasan rendah. Karyawan yang puas akan pekerjaannya, cenderung akan lebih menjadi karyawan yang produktif.

2. Kepuasan Kerja dan Perilaku Organisasi

Karyawan dengan kepuasan kerja lebih positif dalam berbicara membantu orang lain, dan memiliki harapan normal dalam pekerjaan mereka serta berperilaku positif dalam organisasi.

3. Kepuasan Kerja dan Kehadiran

Karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan selalu hadir setiap harinya, kecuali terkendala oleh sesuatu hal yang memang tidak bisa dielakkan yang membuat karyawan tersebut tidak dapat hadir.

4. Kepuasan Kerja dan Kepuasan Klien

Kepuasan kerja karyawan dapat membuat kepuasan konsumen meningkat. Kesetiaan konsumen tergantung pada bagaimana seorang karyawan berurusan dan memberikan pelayanan terhadap konsumen.

5. Kepuasan Kerja dan Pengunduran Diri

Karyawan yang merasakan kepuasan kerja maka akan merasa nyaman dan enggan untuk meninggalkan (retensi) perusahaan.

6. Kepuasan Kerja dan Penyimpangan Kerja

Timbulnya ketidakpuasan kerja ditunjukkan dengan adanya penyimpangan kerja yang bersifat merugikan perusahaan.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Rekrutmen Seleksi Terhadap Kepuasan Kerja

Proses rekrutmen dan seleksi memiliki dampak yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Achour dan Sara (2017) yang menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang salah satunya adalah rekrutmen dan seleksi, memiliki dampak dan hubungan timbal balik yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Abazeed (2017) menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Melalui proses rekrutmen dan seleksi sesuai dengan prosedur serta kualifikasi yang dibutuhkan, dapat berdampak positif bagi perusahaan dan karyawan.

Pernyataan tersebut juga didukung melalui penelitian yang dilakukan oleh Ijigu (2015), pada penelitian tersebut ditegaskan bahwa proses rekrutmen dan seleksi memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan manajer di 3 Bank Etiopia Afrika Timur. Berdasarkan penjelasan kedua hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan melalui rumusan hipotesis pertama: **H₁** : Terdapat pengaruh positif signifikan rekrutmen seleksi terhadap kepuasan kerja.

2.3.2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Program pelatihan merupakan suatu hal yang penting bagi karyawan, di sisi lain hal tersebut akan meningkatkan keterampilan bahkan kemampuan karyawan. Program pelatihan dapat berpengaruh pula terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ocen, *et al* (2017)

menyatakan bahwa pelatihan memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian tersebut variabel pelatihan memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan dan manajer di sektor perbankan Uganda. Penelitian yang dilakukan oleh Koc, *et al* (2014) menyatakan bahwa, praktik manajemen sumber daya manusia pelatihan dan pengembangan memiliki dampak yang positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pada penelitian tersebut menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada karyawan, dinilai berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan pada salah satu perusahaan swasta di Turki.

Pernyataan pada penelitian tersebut juga didukung penelitian yang dilakukan oleh Nwachukwu dan Chladkova (2017), pada penelitian tersebut menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan khususnya dalam bekerja. Berdasarkan pemaparan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka perumusan hipotesis meliputi:

H₂ : Terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja.

2.3.3. Pengaruh Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Sejauh ini proses rekrutmen dan seleksi masih menjadi faktor penting dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia di perusahaan. Rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Melalui penelitian yang dilakukan oleh Amin, *et al* (2014) menghasilkan suatu pernyataan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang salah satunya adalah rekrutmen dan seleksi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian tersebut dijelaskan kebijakan proses rekrutmen dan seleksi yang efektif berdampak pada kinerja karyawan universitas di Malaysia.

Penelitian yang dilakukan oleh Kepha, *et al* (2014) menyatakan bahwa, korelasi atau hubungan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan. Hal tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Jouda, *et al* (2016) yang menyatakan bahwa proses rekrutmen dan seleksi secara positif memiliki dampak dan keterkaitan terhadap kinerja karyawan di suatu Universitas Gaza. Berdasarkan pernyataan tersebut maka perumusan hipotesis penelitian meliputi pernyataan sebagai berikut:

H₃ : Terdapat pengaruh positif signifikan rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan.

2.3.4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Program pelatihan yang diharapkan oleh perusahaan adalah program yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Program pelatihan berpengaruh terhadap baik dan buruknya kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Ibrahim, *et al* (2017), metodologi program pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian tersebut menyatakan bahwa pengaruh metodologi program pelatihan memiliki pengaruh sebesar 27,9% terhadap baik dan buruknya kinerja seorang karyawan. Penelitian yang dilakukan Onyango, *et al* (2014), menyatakan bahwa program pelatihan yang diberikan memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap baik buruknya kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Tabiu dan Nura (2013), terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Sejauh ini program pelatihan masih sangat dibutuhkan oleh perusahaan, guna meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan hasil penelitian tersebut, berikut hipotesis penelitiannya:

H₄ : Terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu baik dan buruknya kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi beberapa faktor, salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila (2015), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasakan puas dan mencintai suatu pekerjaannya, maka hasil kinerja karyawan tersebut akan baik pula. Penelitian yang dilakukan oleh Sawitri, *et al* (2016) menyatakan bahwa, terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan pada Perusahaan Listrik Negara di Indonesia.

Pernyataan tentang penelitian pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan juga didukung oleh salah satu penelitian. Suatu penelitian yang dilakukan oleh Wu, *et al* (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki efek dan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu perumusan hipotesis dapat disimpulkan sebagai berikut:

H₅ : Terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.6. Pengaruh Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja

Proses rekrutmen seleksi yang adil dan sesuai prosedur merupakan salah satu langkah yang baik bagi perusahaan maupun karyawan. Dampak positif dari terciptanya proses rekrutmen yang adil dan sesuai prosedur bagi perusahaan adalah, terpenuhinya kebutuhan sumber daya manusia yang diinginkan. Ketika

karyawan telah mengisi posisi kerja yang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya, maka karyawan akan merasakan puas akan suatu pekerjaan yang dilakukannya. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Ganapathy dan Ashokkumar (2017), yang menyatakan variabel rekrutmen seleksi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada paramedis di salah satu rumah sakit yang ada di Chennai, India. Penelitian yang dilakukan oleh Rahim dan Abdul (2016) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara proses rekrutmen seleksi terhadap kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi.

Rekrutmen seleksi merupakan proses yang penting bagi perusahaan untuk memperoleh karyawan yang tepat untuk mengisi posisi jabatan yang dibutuhkan. Proses rekrutmen dan seleksi yang efektif dan sesuai target dapat memberikan prediksi terhadap seorang karyawan terkait kinerjanya di masa mendatang. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Agyei dan Christopher (2016), yang menyatakan bahwa proses rekrutmen dan seleksi memberikan dampak dan pengaruh yang tinggi terhadap kinerja para guru yang ada di salah satu pendidikan dasar di Ghana. Maka secara garis besar rekrutmen seleksi dapat memberikan pengaruh yang cukup besar bagi kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti dapat merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₆ : Terdapat pengaruh langsung rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.3.7. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

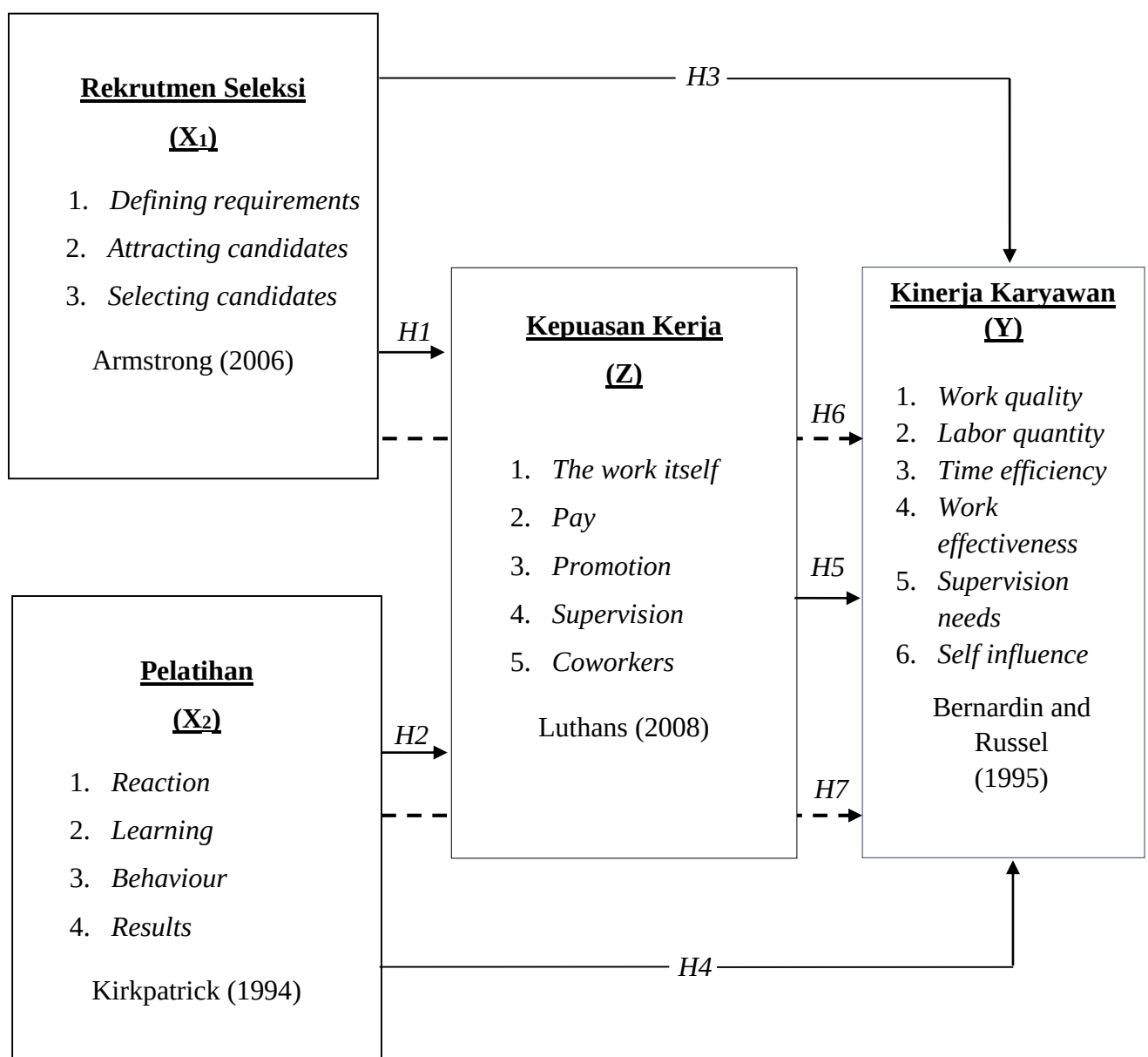
Program pelatihan yang ideal merupakan program pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan karyawan, untuk meningkatkan keahlian dan keterampilannya dalam bekerja. Ketika hal tersebut dilakukan, maka karyawan akan merasakan puas akan pekerjaan yang dilakukannya. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Choo dan Bowley (2007), yang menyatakan bahwa program pelatihan yang diberikan secara efektif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.. Namun di sisi lain selain dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, program pelatihan juga dapat memberikan dampak positif terhadap hasil kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Anitha dan Kumar (2016), yang menyatakan bahwa program pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan kepada karyawan asuransi swasta Coimbatore, India dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Khan, *et al* (2016) menyatakan bahwa, pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh yang positif. Pada penelitian tersebut dijelaskan bahwa program pelatihan dan pengembangan akan menyebabkan tingkat kepuasan karyawan, yang mana karyawan akan memenuhi tugas dan tanggung jawab dan menunjukan kinerja terbaiknya. Berdasarkan penjelasan penelitian terdahulu tersebut, berikut rumusan hipotesis penelitian:

H₇ : Terdapat pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.4. Kerangka Pikir Penelitian

Variabel yang digunakan pada penelitian berikut meliputi Rekrutmen Seleksi (X_1), Pelatihan (X_2), Kinerja Karyawan (Y) dan Kepuasan Kerja (Z). Berdasarkan variabel tersebut, hubungan antara variabel independen, dependen dan *intervening* dapat dijelaskan dengan rinci pada kerangka pikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian

2.5. Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) hipotesis adalah, suatu hubungan yang diperkirakan dengan logis dan masuk akal, di antara dua atau lebih variabel yang dikemukakan ke dalam bentuk pernyataan dan dapat dilakukan pengujian. Menurut Sugiyono (2014) hipotesis adalah suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Maka dari itu rumusan masalah pada penelitian tersebut, biasanya disusun dalam suatu kalimat pertanyaan. Pada penelitian ini meliputi beberapa hipotesis penting yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

H₁ : Terdapat pengaruh positif signifikan dari rekrutmen seleksi terhadap kepuasan kerja.

H₂ : Terdapat pengaruh positif signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja.

H₃ : Terdapat pengaruh positif signifikan dari rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan.

H₄ : Terdapat pengaruh positif signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan.

H₅ : Terdapat pengaruh positif signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H₆ : Terdapat pengaruh langsung rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H₇ : Terdapat pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan peneliti pada penelitian kali ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena peneliti ingin melakukan proses uji teori terhadap kondisi yang ada di lapangan. Menurut Sugiyono (2015) menyatakan bahwa, pendekatan kuantitatif merupakan suatu metode penelitian yang memiliki karakteristik seperti berlandaskan pada filsafat positivisme, penelitian digunakan untuk meneliti populasi dan sampel tertentu, pengambilan sampel yang random, penggunaan instrumen penelitian dalam mengumpulkan data, teknik analisis data yang bersifat statistik yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan peneliti pada saat sebelum melakukan penelitian di lapangan.

Dalam penelitian ini peneliti terkendala dengan masalah waktu yang singkat. Untuk mempersingkat waktu penelitian, peneliti menetapkan studi *cross section* pada penelitian ini. Studi *cross section* merupakan studi yang dilakukan dengan hanya mengumpulkan data sebanyak satu kali, baik dalam tempo waktu hari, minggu bahkan bulan guna menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan kepada para responden (Sekaran dan Bougie, 2013). Meskipun peneliti menggunakan studi *cross section* dengan waktu yang singkat, namun peneliti tetap menjaga agar penelitian tetap pada alurnya dan meminimalisir terjadinya bias data yang diperoleh oleh peneliti dari responden yang telah ditentukan pada saat penelitian berlangsung.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta, di Jalan Malioboro No. 60, Suryatmajan, Danurejan, D.I.Y 55213. (0274) 566322.

3.2.1. Profil Perusahaan

Sejarah dimulai sejak masa penjajahan pemerintah Hindia Belanda pada tahun 1908. Pada masa itu Grand Inna Malioboro merupakan suatu *Cottages* terbesar dan termewah di Yogyakarta. Karena kemewahan dan kebesaran tersebut, pemerintah Hindia Belanda memberi nama menjadi *Grand Hotel de Djogja*. Pada tahun 1911 *Grand Hotel de Djogja* mulai berporasi, namun hanya diperuntukan untuk para tamu Gubernur Belanda saja. Pada tahun 1938 bangunan Hotel dibagi menjadi dua sayap, yang meliputi sayap utara dan sayap selatan, serta bangunan utama yang terletak di tengah. Pada 1942 Jepang mulai menguasai Indonesia termasuk Yogyakarta, alhasil Jepang merubah nama Hotel tersebut menjadi “Hotel Asahi”. Hotel tersebut dikelola oleh Mr. Kawasaki, Mr. Yamaha dan Mr. Suzuki yang notabene adalah orang Jepang.

Seiring perlawanan para pejuang kemerdekaan pada zaman perang, sejak 17 Agustus 1945 Indonesia telah merdeka. Pada saat Indonesia merdeka Hotel Asahi telah diambil alih dan namanya pun menjadi “Hotel Merdeka”. Ketika kondisi politik sedang tidak aman tepatnya pada tahun 1946, Yogyakarta telah dijadikan sebagai Ibu Kota Republik Indonesia. Pada saat itu Hotel Merdeka dijadikan sebagai pusat perkantoran para Menteri Kabinet. Selain itu pada kamar 911 dan 912 dijadikan sebagai kantor Markas Besar Oemoem Tentara Keamanan Rakyat Pimpinan Panglima Besar Jenderal Soedirman, yang bertugas menjaga keamanan Republik Indonesia.

Pemerintah Indonesia merubah nama Hotel Merdeka menjadi “Hotel Garuda” tepatnya pada tahun 1950. Sejak tahun 1975 pemerintah Indonesia mulai menyerahkan pengelolaan Hotel kepada PT. Natour. Sejak saat itu PT. Natour

mulai melakukan renovasi pada Hotel Natour Garuda, yang awalnya bintang satu menjadi bintang empat. Renovasi selesai pada tahun 1984 dan menelan biaya hingga 9 milyar. Untuk mempertahankan sebagai Hotel yang kaya akan sejarah, maka bangunan sayap utara dan sayap selatan tetap dipertahankan. Selain itu bagian tengah gedung ditingkat menjadi tingkat tujuh. Pada tahun 1985 “Natour Garuda” yang berstatus BUMN melaksanakan *trial opening* sebanyak 120 kamar.

Pada 29 Juli 1985 (Sabtu Pahing) merupakan hari kelahiran Sri Sultan Hamengku Buwono IX (Gubernur DIY), dilaksanan *Grand Opening Ceremony* Hotel Natour Garuda. Peresmian dipimpin langsung oleh Sri Sultan Hamengku Buwono IX. Sejak tahun 1987 secara resmi “Natour Garuda” dikukuhkan oleh pemerintah melalui Depparpostel sebagai Hotel berkategori bintang empat.

Seiring berkembangnya kepariwisataan Indonesia dan kepariwisataan Yogyakarta pada khususnya, PT. Natour melaksanakan perluasan untuk “Natour Garuda” dengan menambah sebanyak 120 kamar menjadi 240 kamar siap jual. Perluasan “Natour Garuda” diresmikan pada 29 Juni 1991 oleh Sri Paduka Paku Alam VIII yang menjabat sebagai Gubernur DIY saat itu. Dengan demikian Natour Garuda telah mengukir sejarahnya sebagai Hotel yang diresmikan oleh dua Raja yang sekaligus menjabat sebagai Gubernur DIY. Pada 30 Desember 1996 diresmikan “Prasasti Panglima Besar Jenderal Soedirman” di Natour Garuda, yang dipimpin pusat Paguyuban WEHRKREISE Yogyakarta (Daerah Perlawanan III) Ketua Umum Bapak Jenderal TNI (Purn) Soesilo Soedarman.

Tahun 1993 PT. Natour bergabung dengan PT. Hotel Indonesia Internasional, dan menjadi PT. HII-Natour melalui Departemen Keuangan Pasal 108 UU No. 1 Tahun 1995 tentang perseroan terbatas. Secara legalitas PT. HII-

Natour berubah menjadi PT. HIN (Hotel Indonesia Natour) pada 19 Maret 2001. Pada akhir 2002 hingga sekarang Hotel-hotel, restoran dan *catering* di bawah naungan PT. HIN menyandang nama INNA sebagai nama bisnis korporat sekaligus nama komersial. Pada Maret 2017 telah dilakukan *rebranding* menjadi Grand Inna Malioboro sampai dengan saat ini.

3.2.2. Visi dan Misi

Visi dan misi perusahaan merupakan suatu hal penting yang mutlak untuk dimiliki dalam suatu perusahaan. Visi dan misi perusahaan juga digunakan untuk menentukan kemana arah perusahaan tersebut. Adapun visi dan misi Hotel Grand Inna Malioboro dapat dijelaskan dengan rinci sebagai berikut:

Visi:

Terwujudnya sebuah unit yang kompetitif sehingga mampu menjadi “Market Leader” dalam bisnis konvensi di Yogyakarta.

Misi:

1. Memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan melalui pelayanan terbaik sehingga diperoleh kepuasan pelanggan.
2. Mendorong terciptanya kondisi finansial yang sehat sehingga mampu memberikan kontribusi keuntungan yang optimal bagi perusahaan.
3. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan suasana kerja yang kondusif serta kooperatif untuk mewujudkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan.
4. Memperoleh *goodwill* sebagai umpan balik dari manfaat yang diberikan terhadap lingkungan sosial masyarakat.

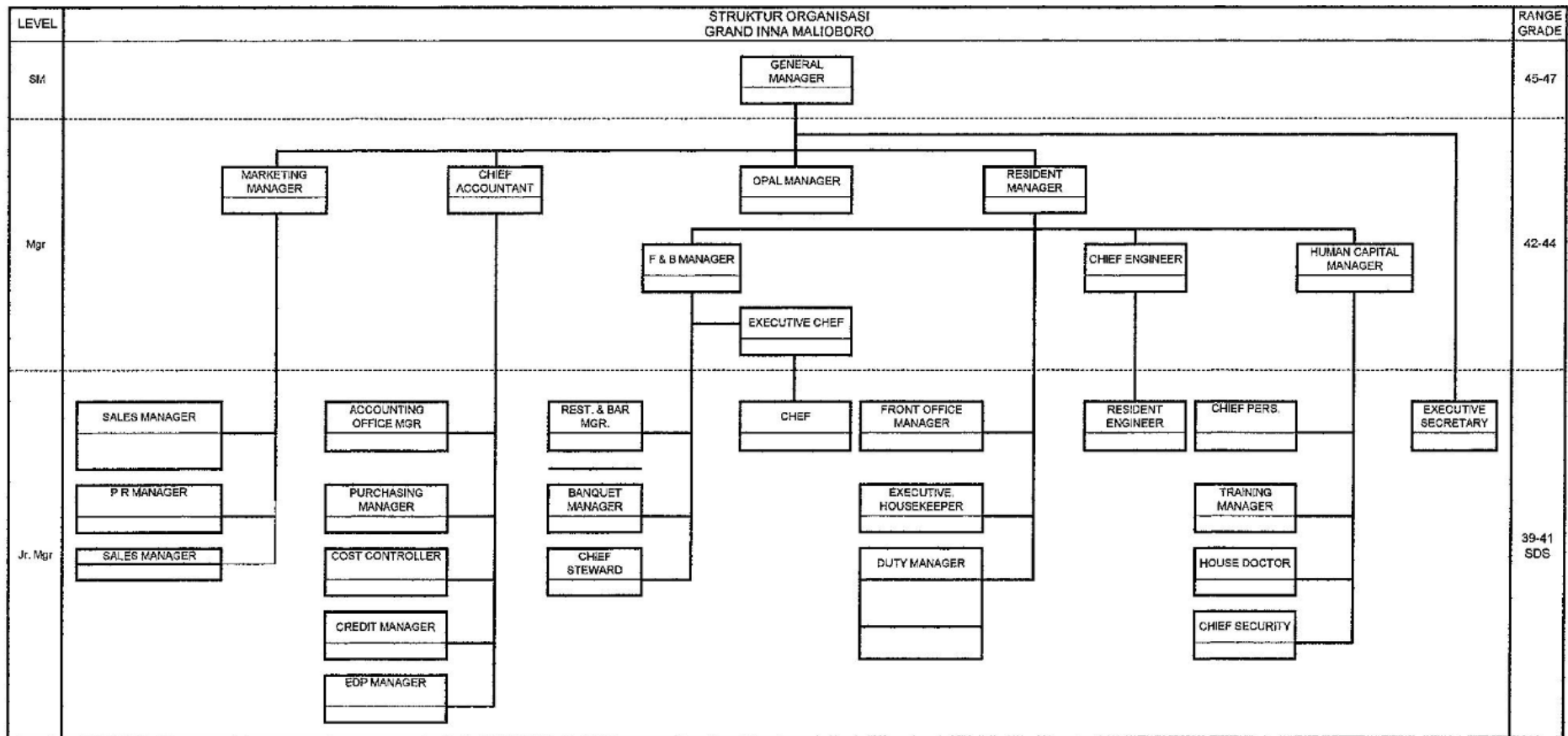
Guna menciptakan suatu identitas pada suatu perusahaan, logo perusahaan merupakan suatu hal penting. Berikut adalah logo Hotel Grand Inna Malioboro:



Gambar 3.1 Logo Perusahaan

3.2.3. Struktur Organisasi

Hotel Grand Inna Malioboro merupakan suatu usaha yang bergerak pada bidang konvensi dengan kategori bintang empat di Yogyakarta. Dalam suatu perusahaan jenis apapun, struktur organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting. Pada dasarnya struktur organisasi dapat menjadi acuan dalam melakukan koordinasi antara beberapa divisi tugas dengan divisi tugas lainnya. Pada Hotel Grand Inna Malioboro struktur organisasi tersebut dapat digambarkan dengan jelas secara keseluruhan pada halaman berikutnya:



MAY 1998/struktur organisasi IG 2010/04

Gambar 3.2 Struktur Organisasi

3.3. Identifikasi Variabel

Variabel penelitian dipilih dengan alasan mendasar karena adanya permasalahan yang harus diteliti. Menurut Sugiyono (2014), variabel penelitian merupakan suatu hal yang ditetapkan oleh peneliti yang bermaksud untuk dipelajari, serta dapat memperoleh informasi yang dapat disimpulkan oleh peneliti. Berikut adalah variabel yang digunakan dalam penelitian kali ini:

1. Variabel Independen (Variabel X)

Menurut Sugiyono (2013) menyatakan bahwa variabel indepen adalah, variabel yang mempengaruhi bahkan menjadi penyebab terjadinya perubahan pada variabel dependen. Pada penelitian ini penulis menggunakan variabel rekrutmen seleksi (X_1) dan variabel pelatihan (X_2) sebagai variabel independen.

2. Variabel Dependen (Variabel Y)

Menurut Sugiyono (2013) variabel dependen adalah, variabel yang dipengaruhi ataupun variabel yang menyebabkan adanya variabel independen. Pada penelitian ini penulis menggunakan variabel kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen.

3. Variabel Mediasi/*Intervening* (Variabel Z)

Berdasarkan pendapat yang ditulis dalam bukunya, Sugiyono (2014) menyatakan bahwa variabel *intervening* adalah, variabel yang secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung serta tidak dapat diamati dan diukur. Pada penelitian ini penulis menggunakan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel *intervening*.

3.4. Definisi Operasional

Berdasarkan *review literature* yang telah dilakukan dari berbagai ahli dan peneliti terdahulu, peneliti mencoba untuk merumuskan beberapa indikator yang mempengaruhi variabel melalui definisi operasional. Berikut merupakan definisi operasional beberapa variabel terkait dalam penelitian yang meliputi:

3.4.1. Rekrutmen Seleksi

Proses rekrutmen dan seleksi merupakan hal yang menjadi perhatian yang sangat penting baik bagi perusahaan maupun calon pelamar. Rekrutmen dan seleksi yang dijalankan sesuai dengan harapan akan berdampak baik bagi perusahaan. Selain hal tersebut, rekrutmen dan seleksi yang adil juga akan menguntungkan bagi para calon pelamar yang ingin bergabung dengan perusahaan yang bersangkutan. Maka dari itu dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi sudah seharusnya memperhatikan prosedur sesuai dengan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dan beberapa indikator.

Pada penelitian ini penulis menggunakan skala *likert* 5 poin untuk pengukuran variabel. Skala *likert* tersebut meliputi prosentase dimana poin “1” adalah sangat tidak setuju, poin “2” tidak setuju, poin “3” netral, poin “4” setuju dan poin “5” sangat setuju. Menurut Armstrong (2006) dalam melakukan praktik rekrutmen dan seleksi terdapat beberapa indikator berupa tahapan rekrutmen dan seleksi yang dapat dijelaskan dengan detail dan terperinci sebagai berikut:

1. *Defining requirements*

- a. Informasi terkait deskripsi pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan saat rekrutmen cukup jelas.

- b. Karyawan melamar pekerjaan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang diberikan secara jelas oleh perusahaan.
- c. Karyawan memperoleh informasi terkait persyaratan rekrutmen cukup jelas dan detail saat melamar pekerjaan.
- d. Kondisi kerja yang dirasakan karyawan sesuai dengan informasi yang diberikan perusahaan semasa rekrutmen.

2. *Attracting candidates*

- a. Karyawan merasa perusahaan telah melakukan proses rekrutmen eksternal dengan adil dan baik.
- b. Perusahaan telah melakukan pengiklanan yang cukup jelas untuk menginformasikan rekrutmen.

3. *Selecting candidates*

- a. Karyawan telah mengikuti wawancara individu sesuai dengan prosedur yang berlaku semasa seleksi.
- b. Karyawan telah mengikuti wawancara panel sesuai dengan prosedur yang berlaku semasa seleksi.
- c. Keputusan penilaian pusat yang diberikan perusahaan kepada karyawan semasa seleksi dirasa cukup adil.

3.4.2. Pelatihan

Pada dasarnya perusahaan yang telah memberikan fasilitas program pelatihan kepada karyawan, menginginkan hasil yang sesuai dengan harapan. Program pelatihan yang ditujukan kepada karyawan yang membutuhkan, bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan. Program pelatihan yang baik merupakan program pelatihan yang efektif. Guna mengukur seberapa

besar efektivitas dari program pelatihan tersebut, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap program pelatihan yang diberikan kepada karyawan.

Pada penelitian ini penulis menggunakan skala *likert* 5 poin untuk melakukan pengukuran variabel. Adapun skala *likert* tersebut meliputi prosentase dimana poin “1” adalah sangat tidak setuju, poin “2” tidak setuju, poin “3” netral, poin “4” setuju dan poin “5” sangat setuju. Menurut Kirkpatrick (1994) menyatakan bahwa, untuk mengukur efektivitas program pelatihan yang diberikan dapat menggunakan indikator penting sebagai berikut:

1. *Reaction*

- a. Karyawan menyikapi dengan positif dengan adanya program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan.
- b. Program pelatihan yang diberikan berpengaruh terhadap kinerja pada suatu pekerjaan selanjutnya.
- c. Karyawan merasa memperoleh hasil dan manfaat dari program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan.

2. *Learning*

- a. Program pelatihan yang diberikan kepada karyawan, dinilai dapat meningkatkan keterampilan karyawan.
- b. Program pelatihan yang diberikan kepada karyawan, dinilai dapat meningkatkan pengetahuan karyawan.
- c. Melalui program pelatihan yang diberikan perusahaan, karyawan dapat meningkatkan sikap kerja yang baik.

3. *Behavior*

- a. Karyawan merasa telah melakukan suatu perubahan positif setelah berpartisipasi dalam program pelatihan.
- b. Karyawan memiliki niat untuk merubah perilaku ke arah yang lebih baik dalam melakukan suatu pekerjaan.
- c. Saya merasa adanya dukungan dari seorang atasan dalam melakukan suatu perubahan yang lebih baik.

4. *Results*

- a. Karyawan antusias dalam mengimplementasikan ilmu dan pengetahuan yang diperoleh semasa pelatihan.
- b. Hubungan antar karyawan menunjukkan dampak yang positif dalam melakukan pekerjaan.

3.4.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan menjadi suatu perhatian yang menarik bagi manajer sumber daya manusia terhadap stafnya. Menurut Hasibuan (2008) kepuasan kerja karyawan adalah, suatu sikap emosional yang menyenangkan serta mencintai akan suatu pekerjaan. Menurut Hasibuan indikator kepuasan kerja karyawan meliputi rasa senang karyawan terhadap pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja pada suatu perusahaan.

Pada penelitian ini penulis menggunakan skala *likert* 5 poin untuk melakukan pengukuran variabel. Adapun skala *likert* tersebut meliputi prosentase dimana poin “1” adalah sangat tidak setuju, poin “2” tidak setuju, poin “3” netral, poin “4” setuju dan poin “5” sangat setuju. Adapun indikator dan pertanyaan yang

digunakan dalam mengukur variabel kepuasan kerja bersumber dari Luthans (2008) yang dapat dijelaskan dengan detail sebagai berikut:

1. *Satisfaction with the work itself*

- a. Tugas yang diberikan cukup menarik untuk dikerjakan.
- b. Karyawan memperoleh peluang untuk melakukan pembelajaran dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
- c. Karyawan memperoleh kesempatan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar.

2. *Satisfaction with pay*

- a. Karyawan merasakan kepuasan atas besaran gaji yang diperoleh.
- b. Gaji yang diberikan kepada para karyawan cukup adil.

3. *Satisfaction with promotion*

- a. Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya dalam bekerja.
- b. Peluang promosi jabatan bagi karyawan cukup besar.

4. *Satisfaction with supervision*

- a. Pengaruh seorang *supervisor* dalam memberikan bantuan teknis dalam suatu pekerjaan sangatlah berarti.
- b. Pengaruh *supervisor* dalam memberikan dukungan moril terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan sangatlah besar.

5. *Satisfaction with coworkers*

- a. Terciptanya hubungan personal yang harmonis dengan kolega kerja.
- b. Adanya dukungan sosial yang diberikan dari kolega kerja.

- c. Adanya bantuan teknis dari kolega kerja ketika mengalami kesulitan dalam melakukan suatu pekerjaan.

3.4.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan faktor yang menjadi perhatian bagi setiap organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai target, tidak dapat dikesampingkan dari baik dan buruknya kinerja karyawan yang dicurahkan.

Pada penelitian ini penulis menggunakan skala *likert* 5 poin untuk melakukan pengukuran variabel. Adapun skala *likert* tersebut meliputi prosentase dimana poin “1” adalah sangat tidak setuju, poin “2” tidak setuju, poin “3” netral, poin “4” setuju dan poin “5” sangat setuju. Menurut Bernardin dan Russel (1995) menyatakan bahwa ada beberapa dimensi kinerja karyawan yang didalamnya meliputi indikator kinerja karyawan. Indikator tersebut meliputi sebagai berikut:

1. Work quality

- a. Sebagai seorang karyawan, pekerjaan yang diberikan telah saya selesaikan dengan sebaik-baiknya.
- b. Pekerjaan yang diselesaikan sudah sesuai dengan target yang diharapkan.

2. Labor quantity

- a. Sebagai seorang karyawan, banyaknya tugas yang saya kerjakan selama ini dapat menunjukkan hasil yang baik dan memuaskan.
- b. Saya merasa puas atas hasil tugas yang telah dikerjakan.

3. Time Efficiency

- a. Sebagai seorang karyawan, saya selalu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

- b. Efisiensi waktu merupakan prinsip saya dalam melakukan suatu pekerjaan.

4. *Work effectiveness*

- a. Hasil pekerjaan yang diperoleh saya sebagai karyawan, dapat berdampak positif terhadap profitabilitas perusahaan.
- b. Dalam melakukan suatu pekerjaan, sebagai karyawan saya cenderung menghindari terjadinya suatu kerugian.

5. *Supervision needs*

- a. Sebagai karyawan, saya merasa mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan langsung dari seorang atasan.
- b. Sebagai karyawan, saya mampu bekerja dengan mandiri tanpa perlu pengarahan yang intensif dari seorang atasan.

6. *Self influence*

- a. Dalam melakukan suatu pekerjaan, saya dapat menjaga harkat dan martabat saya sebagai karyawan.
- b. Sebagai seorang karyawan, saya akan menjaga reputasi diri dengan baik dalam melakukan suatu pekerjaan.
- c. Kerja sama antar tim merupakan hal penting bagi seorang karyawan.

3.5. Populasi dan Sampel

3.5.1. Populasi

Populasi merupakan suatu hal yang perlu diketahui peneliti sebelum melakukan penelitian. Dalam penelitian peneliti harus mengetahui karakteristik populasi. Menurut Sugiyono (2014) populasi merupakan generalisasi pada suatu wilayah terhadap objek maupun subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang mana ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan disimpulkan. Pada penelitian ini populasi meliputi 183 karyawan yang bekerja di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Populasi tersebut meliputi 157 karyawan tetap dan 26 karyawan kontrak yang ada pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

3.5.2. Sampel

Menurut Soehartono (2004) sampel penelitian adalah, suatu bagian dari populasi yang akan diteliti dan yang dianggap dapat menggambarkan populasinya. Pada penelitian yang akan dilakukan ini, peneliti menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2001) menyatakan bahwa, *purposive sampling* adalah metode penentuan sampel dengan melakukan beberapa pertimbangan tertentu. Sedangkan sampel pada penelitian ini meliputi karyawan yang pernah terlibat dalam proses rekrutmen seleksi dan program pelatihan yang diberikan oleh Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Adapun jumlah sampel yang diambil pada penelitian kali ini adalah sebanyak 70 karyawan. Sampel tersebut merupakan ketentuan dan prosedur yang ditetapkan oleh pihak Manajemen Hotel Grand Inna Malioboro kepada peneliti dalam melakukan suatu penelitian.

3.6. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1. Jenis Data

1. Data Primer

Dalam melakukan penelitian ini data yang digunakan adalah data primer. Menurut Sugiyono (2014), data primer merupakan suatu sumber data asli yang dapat diperoleh langsung oleh seorang pengumpul data. Peneliti menggunakan data primer melalui kuisisioner yang meliputi identitas sosial dan identifikasi responden, yang meliputi beberapa aspek seperti nama, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja dan penghasilan per bulan. Kuisisioner tersebut ditujukan pada karyawan yang merupakan bagian dari inti organisasi di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta, yang notabene sebagai responden penelitian terkait rekrutmen seleksi, pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Pada penelitian ini peneliti juga menggunakan data sekunder yang dinilai dapat mendukung informasi penelitian. Menurut Sugiyono (2015) menyatakan bahwa, data sekunder adalah suatu sumber data yang secara tidak langsung dapat memberikan data kepada pengumpul data yang meliputi dokumen maupun orang lain. Pada penelitian ini peneliti telah memperoleh informasi yang berkaitan dengan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta melalui <http://www.grandinnamalioboro.com/> yang merupakan *website* resmi dari Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Data tersebut berupa profil dan sejarah perusahaan, visi dan

misal perusahaan serta sejarah berdirinya Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta sampai dengan saat ini.

3.6.2. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuisisioner

Peneliti menggunakan metode kuisisioner dalam mengumpulkan data. Menurut Sugiyono (2014), kuisisioner merupakan suatu teknik untuk mengumpulkan data penelitian dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan penting terhadap responden secara tertulis yang berkaitan dengan penelitian. Data diperoleh dari hasil kuisisioner yang diajukan kepada responden yang meliputi karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta yang pernah terlibat dalam proses rekrutmen seleksi dan berpartisipasi dalam program pelatihan yang diberikan perusahaan.

Kuisisioner yang diberikan kepada responden penelitian meliputi beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Pengukuran poin jawaban pada kuisisioner tersebut menggunakan skala *likert*. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) menyatakan bahwa, skala *likert* meliputi 5 titik yang di dalamnya berisi pernyataan setuju dan tidak setuju dari para responden. Berikut merupakan 5 pengukuran poin jawaban kuisisioner:

5 = Sangat setuju

4 = Setuju

3 = Netral

2 = Tidak setuju

1 = Sangat tidak setuju

2. Wawancara

Pada penelitian ini peneliti juga menggunakan metode wawancara untuk mengumpulkan beberapa informasi yang mendukung penelitian. Menurut Sugiyono (2015), teknik wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data yang mendukung peneliti dalam melakukan studi pendahuluan. Teknik wawancara juga digunakan untuk mengetahui beberapa permasalahan yang harus diteliti dan untuk kepentingan mengetahui lebih mendalam karakteristik serta jumlah yang ingin diteliti. Pada penelitian kali ini peneliti menggunakan teknik wawancara yang tidak struktur, karena pada penelitian ini peneliti hanya menanyakan kepada narasumber beberapa garis besar permasalahan yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Narasumber tersebut merupakan seorang pihak manajemen perusahaan di bagian *Training Officer*.

3.7. Analisis Statistik Deskriptif

Pada penelitian ini peneliti menggunakan analisis deskriptif untuk mendeskripsikan beberapa hasil penelitian yang diperoleh. Melalui analisis statistik deskriptif, peneliti dapat memberikan gambaran dengan detail hasil dari penelitian melalui uji teori yang ada di lapangan. Menurut Sugiyono (2014) analisis deskriptif bertujuan untuk menganalisis dan memahami data melalui cara mendeskripsikan data yang telah dikumpulkan sebelumnya. Adapun data yang diperoleh dari kuesioner nantinya akan diolah dan dijelaskan melalui tabel distribusi frekuensi.

3.8.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berujuan merupakan tahapan penting dalam menguji konsistensi alat ukur dalam menghasilkan data penelitian. Menurut Sugiyono (2014) uji reliabilitas adalah suatu konsistensi alat ukur dalam proses menghasilkan data penelitian. Pada uji reliabilitas dapat dikatakan konstan ketika data hasil pengukuran dengan alat ukur dapat menghasilkan data yang relatif sesuai secara berulang. Untuk menguji tingkat akurasi variabel, maka dalam penelitian ini menggunakan Koefisien *Alpha* dari *Cronbach*. Pada formula tersebut dinyatakan bahwa tingkat reliabilitas variabel ketika Koefisien *Alpha Cronbach* $> 0,6$. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat reliabilitas sebesar 0,60 merupakan indikasi reliabelnya suatu konstruk. Penjelasan rumus *Alpha Cronbach* untuk mengukur reliabilitas dapat dijelaskan pada halaman berikutnya:

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

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Jumlah item pertanyaan yang diuji

s_t^2 = Deviasi standar total

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

3.9. Metode Analisis Data

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis data deskriptif. Menurut Sugiyono (2014) metode analisis deskriptif bertujuan untuk menganalisis dan memahami suatu data penelitian dengan mendeskripsikan data yang dihimpun sebelumnya. Pada penelitian ini data yang diperoleh dari responden yang meliputi

karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta, yang telah terlibat dalam proses rekrutmen seleksi dan berpartisipasi dalam program pelatihan yang diberikan perusahaan. Data tersebut akan diolah dan dideskripsikan sedemikian rupa serta dijelaskan melalui tabel distribusi frekuensi.

3.8.1. Pengujian Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan suatu hal yang cukup penting dalam setiap penelitian kuantitatif. Guna menghindari terjadinya bias, maka peneliti akan melakukan uji asumsi klasik supaya hasil dari kesimpulan yang diperoleh lebih akurat. Pada penelitian ini peneliti menggunakan Uji Normalitas, Uji Multikolineritas dan Uji Heteroskedastisitas. Pengujian tersebut dapat dijelaskan secara detail dan terperinci pada halaman berikutnya:

1. Uji Normalitas

Tujuan utama dari tahapan uji normalitas adalah untuk menguji apakah terdapat distribusi normal dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas. Pada dasarnya dalam model analisis regresi yang baik, menunjukkan suatu distribusi yang normal. Distribusi normal dapat ditunjukkan dari tingkat besaran nilai *probability* sebesar $> 0,05$.

2. Uji Multikolineritas

Tujuan utama dari uji multikolineritas adalah untuk mengamati apakah terdapat korelasi antar variabel bebas dalam model regresi. Pada dasarnya model regresi yang baik tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Dalam menguji multikolineritas digunakan *Variance Inflation Factor*. Data penelitian yang diperoleh dapat dinyatakan bebas dari multikolineritas ketika *Variance Inflation Factor* < 10 .

3. Uji Heteroskedastistas

Tujuan utama dari uji heteroskedastistas adalah untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan varian dari residu suatu pengamatan dengan pengamatan lain dalam model regresi. Apabila pada varian dari residu pengamatan dengan pengamatan lain terdapat perbedaan, dapat disimpulkan bahwa terdapat gejala heteroskedastistas dalam model regresi tersebut. Pada penelitian ini metode pengujian menggunakan uji gletser. Uji gletser dilakukan dengan meregresikan antara variabel bebas dengan variabel *residual absolute*, yang mana ketika nilai $p > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas dari heteroskedastistas.

3.8.2. Analisis Regresi Sederhana

Menurut Situmorang (2010) analisis ini digunakan untuk menguji variabel X_1, X_2, Z Terhadap variabel Y . Pada penelitian ini peneliti menggunakan analisis regresi sederhana dalam melakukan pengujian. Berikut merupakan rumus regresi sederhana dapat dijelaskan melalui keterangan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1Z + e$$

Dengan keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

$E = error$

Z : Kepuasan Kerja

3.8.3. Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Uji t (parsial) merupakan suatu hal yang perlu digunakan dalam melakukan uji hipotesis. Menurut Ghozali (2016) uji t merupakan suatu pengujian yang menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual untuk menjelaskan variasi dari variabel dependen yang ada pada suatu penelitian.

Pada pengujian hipotesis model t, hipotesis nol (H_0) : $\beta_i=0$, hal tersebut dapat disimpulkan bahwa apakah pada suatu variabel independen bukan merupakan variabel penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Sedangkan uji t ini, pada hipotesis alternatif (H_a) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau dengan penjelasan $H_a : \beta_i \neq 0$, penjelasan secara detail akan dijelaskan pada halaman berikutnya:

H_0 : Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka dapat diartikan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan dari proses rekrutmen seleksi, pelatihan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H_a : Jika nilai signifikansi $> 0,05$ dan terdapat pengaruh signifikan dari proses rekrutmen seleksi, pelatihan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dalam melakukan uji t ada beberapa hal yang perlu dilakukan, menurut Ghozali (2016) menyatakan bahwa cara yang dilakukan uji t adalah sebagai berikut:

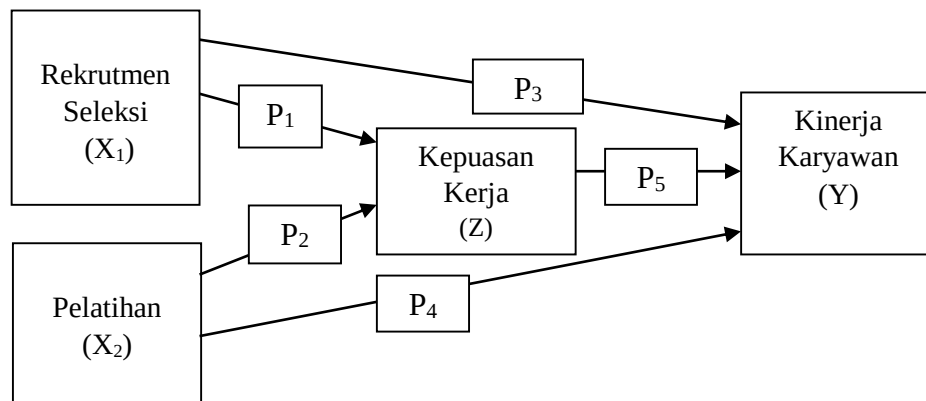
- a. *Quick look* : apabila jumlah *degree of freedom* (df) meliputi jumlah 20 bahkan lebih dan derajat kepercayaan sebesar 5%, maka H_0

yang menyatakan $b_i = 0$ dapat ditolak ketika t lebih besar dari 2 (nilai absolut). Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif diterima, serta variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen yang ada pada penelitian.

- b. Metode selanjutnya adalah dengan membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Pada cara ini dijelaskan bahwa jika nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibanding dengan t tabel, maka hipotesis alternatif dapat diterima. Hal tersebut dinyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual dapat mempengaruhi variabel dependen pada penelitian.

3.8.4. Analisis Jalur

Analisis jalur (*Path Analysis*) bertujuan untuk menguji pengaruh variabel *intervening*. Namun pada analisis jalur sebenarnya tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat serta tidak dapat digunakan sebagai substitusi untuk mengamati hubungan kausalitas antar variabel. Pada dasarnya hubungan kausalitas (*model casual*) dibentuk melalui model yang berdasarkan landasan teoritis. Hal yang dilakukan melalui analisis jalur adalah menentukan suatu pola hubungan antara tiga bahkan lebih variabel, serta tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi ataupun melakukan penolakan hipotesis kualitas imajiner (Ghozali, 2013). Analisis jalur tersebut dapat dilihat pada halaman berikutnya:



Gambar 3.3 Model Analisis Jalur

Keterangan:

X₁ = Rekruitmen Seleksi

X₂ = Pelatihan

Z = Kepuasan Kerja

Y = Kinerja Karyawan

P₁ = Koefisien pengaruh rekrutmen seleksi terhadap kepuasan kerja

P₂ = Koefisien pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja

P₃ = Koefisien pengaruh rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan

P₄ = Koefisien pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

P₅ = Koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Program Pelatihan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta

Pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta, sebagian besar program pelatihan yang telah diberikan merupakan model *off the job* training. Berdasarkan hasil informasi yang diperoleh dari Drs. Akh. Fajar Rahman, M.Mpar selaku *Training Officer* Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta, program pelatihan yang telah diberikan kepada karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta antara lain meliputi program pelatihan yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Program Pelatihan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta

No.	Program Pelatihan	Peserta (Karyawan)
1	Pelatihan Internal dan Pelatihan Eksternal	<i>Supervisor</i>
2	<i>Developing Service Communication</i>	<i>Guest Contact</i>
3	Pelatihan Pemadaman Kebakaran	Karyawan Setiap Divisi
4	Pelatihan Kesehatan dan Keselamatan Kerja	Karyawan Setiap Divisi
5	<i>Human Capital Management System</i>	Karyawan HCM
6	<i>Excellent Service</i>	<i>Front Office, Food and Bavarage, Housekeeping dan Marketing</i>

Pada pelatihan internal dan eksternal yang ditujukan pada level *Supervisor* sampai dengan level atas, perusahaan menunjuk lembaga pelatihan untuk memberikan materi pelatihan yang salah satunya merupakan tentang *leadership*. Materi pelatihan *leadership* dinilai sangat penting untuk meningkatkan *skill* dalam memimpin dan memikul segala tanggung jawab pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Sedangkan pada program pelatihan *Developing Service Communication* diperuntukan bagi karyawan *guest contact* atau karyawan yang berhubungan langsung dengan konsumen terkait pelayanan konsumen. Tujuan utama dari program pelatihan tersebut adalah untuk meningkatkan pelayanan karyawan langsung terhadap konsumen Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

Program pelatihan pemadaman kebakaran merupakan program penanggulangan pertama saat terjadinya kebakaran. Program pelatihan ini diperuntukan bagi karyawan setiap divisi pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Pada program pelatihan ini seluruh karyawan dituntut untuk dapat mengantisipasi dan melakukan penanganan pertama saat terjadinya kebakaran di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Para karyawan juga dituntut untuk dapat menggunakan tabung *hydrant* untuk memadamkan api.

Menciptakan lingkungan lingkungan kerja yang aman dan sehat merupakan suatu hal penting bagi perusahaan. Maka dari itu program pelatihan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) merupakan program pelatihan yang penting. Pada Hotel Grand Inna Malioboro karyawan setiap divisi wajib untuk berpartisipasi dalam program pelatihan K3. Karena bertujuan untuk memberikan edukasi kepada karyawan tentang bagaimana meminimalisir terjadinya kecelakaan kerja, dan penanganan pertama saat terjadinya kecelakaan kerja. Serta mengedukasi karyawan bagaimana langkah dan cara dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

Program pelatihan *Human Capital Management System* (HCM) merupakan program pelatihan yang ditujukan bagi karyawan divisi HCM. Pada program pelatihan tersebut materi pelatihan yang diberikan adalah, pelatihan sistem mengenai cuti, perjalanan dinas dan jadwal karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

Program pelatihan *Excellent Service* merupakan program yang diperuntukan bagi karyawan divisi *Front Office*, *Food and Bavarage*, *Housekeeping* dan *Marketing*. Program pelatihan tersebut antara bertujuan untuk peningkatan standar mutu pelayanan terhadap konsumen. Karena inti bisnis dari Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta adalah jasa pelayanan, maka program pelayanan yang menunjang keterampilan karyawan dalam memberikan pelayanan terhadap konsumen sangat diperlukan. Melalui program pelatihan tersebut diharapkan karyawan mampu meningkatkan kualitas pelayanan terhadap konsumen, yang juga dapat meningkatkan citra Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta kepada para konsumen.

4.2. Analisis Statistik Deskriptif

Pada dasarnya populasi karyawan Hotel Grand Inna Malioboro berjumlah 183 karyawan. Jumlah tersebut meliputi 157 karyawan tetap dan 26 kontrak. Sedangkan pada penelitian menggunakan metode *purposive sampling*, yang mengacu pada karyawan yang telah terlibat dalam proses rekrutmen seleksi dan telah berpartisipasi pada program pelatihan. Berdasarkan pertimbangan tersebut sampai dengan saat ini karyawan yang telah melakukan program pelatihan berjumlah 70 karyawan.

Pada penelitian ini sebanyak 70 kuisisioner telah didistribusikan, sebanyak 66 kuisisioner telah dikembalikan dan memenuhi syarat untuk dilakukan analisis. Pengembalian 66 kuisisioner tersebut dengan alasan, bahwa sebagian karyawan tersebut tengah mengambil cuti kerja. Sehingga dengan adanya halangan tersebut sebanyak 4 kuisisioner tidak dapat dikembalikan dan dianalisis. Adapun pada penelitian ini dalam proses analisis data, peneliti menggunakan alat analisis data berupa *software Statistical Package for the Social Sciences* versi 21 (SPSS).

4.4.1. Hasil Pengumpulan Data

Tabel 4.2 Hasil Pengumpulan Data

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	70
Kuesioner yang kembali	66
Kuisisioner yang tidak kembali	4
Kuesioner yang layak	66

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 1, hal 168).

4.4.2. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan yang pernah terlibat dalam proses rekrutmen seleksi dan program pelatihan yang diberikan oleh Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta dengan jumlah responden sebanyak 66 responden. Karakteristik responden dikelompokkan menurut jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja dan penghasilan. Untuk memperjelas karakteristik responden yang dimaksud, maka disajikan tabel dan grafik mengenai karakteristik responden yang dapat dijelaskan dengan detail dan terperinci sebagai berikut:

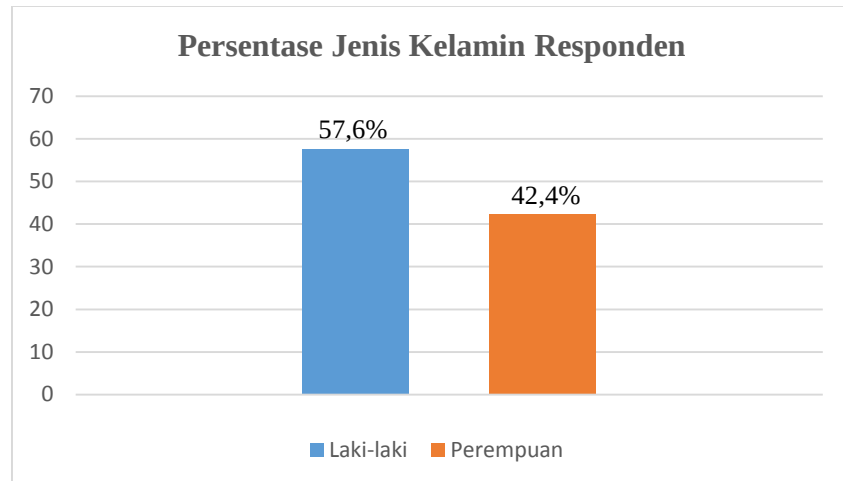
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.3 Karakteristik Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Laki-Laki	38	57.6
Perempuan	28	42.4
Total	66	100.0

Sumber: Data Primer diolah, 2018 (Lampiran 10, hal 210).

Kategori responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 2 kategori yang tertera pada gambar 4.1 sebagai berikut:



Gambar 4.1 Persentase Jenis Kelamin Responden

Sumber: Data Primer diolah, 2018 (Lampiran 10, hal 210).

Berdasarkan tabel 4.3 dan gambar 4.1 di atas, responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 38 orang atau 57,6%, sedangkan jumlah responden terendah adalah responden yang berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 28 orang atau 42,4%. Maka berdasarkan perhitungan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yang ada pada Hotel Grand Inna Malioboro adalah berjenis kelamin laki-laki.

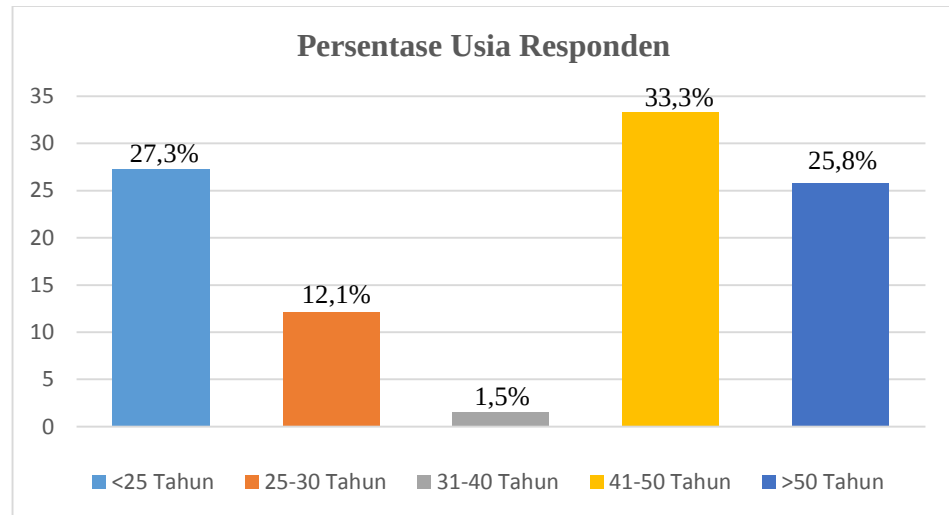
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.4 Karakteristik Usia Responden

Usia	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
< 25 tahun	18	27.3
25 - 30 tahun	8	12.1
31 - 40 tahun	1	1.5
41 - 50 tahun	22	33.3
> 50 tahun	17	25.8
Total	66	100.0

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 10, hal 210).

Kategori responden berdasarkan usia dibagi menjadi 5 kategori yang tertera pada gambar 4.2 dengan penjelasan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Persentase Usia Responden

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 10, hal 210).

Berdasarkan tabel 4.4 dan gambar 4.2 di atas, maka jumlah responden terbesar adalah responden berusia 41-50 tahun yaitu sebanyak 22 orang atau 33,3%, sedangkan responden terendah pada usia 31-40 tahun sebanyak 1 orang atau 1,5%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden adalah berusia 41-50 tahun.

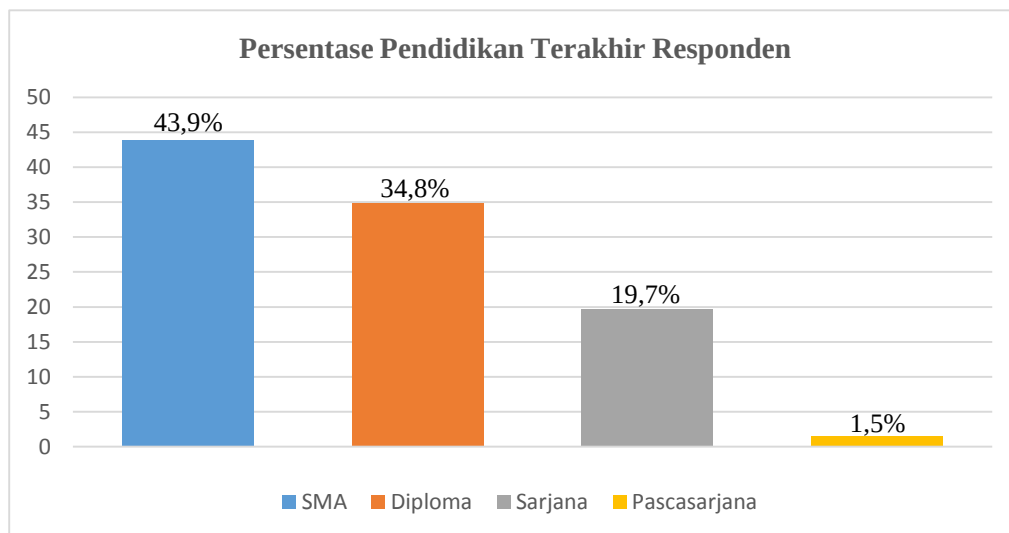
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.5 Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
SMA	29	43.9
Diploma	23	34.8
Sarjana	13	19.7
Pascasarjana	1	1.5
Total	66	100.0

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 10, hal 210).

Kategori responden berdasarkan pendidikan terakhir dibagi menjadi 4 kategori yang tertera pada gambar 4.3 sebagai berikut:



Gambar 4.3 Persentase Pendidikan Terakhir Responden

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 10, hal 210).

Berdasarkan pada tabel 4.5 dan gambar 4.3 di atas, jumlah responden terbesar adalah responden dengan pendidikan terakhir SMA yaitu sebanyak 29 orang atau 43,9%, sedangkan responden terendah pada pendidikan Pascasarjana sebanyak 1 orang atau 1,5%.

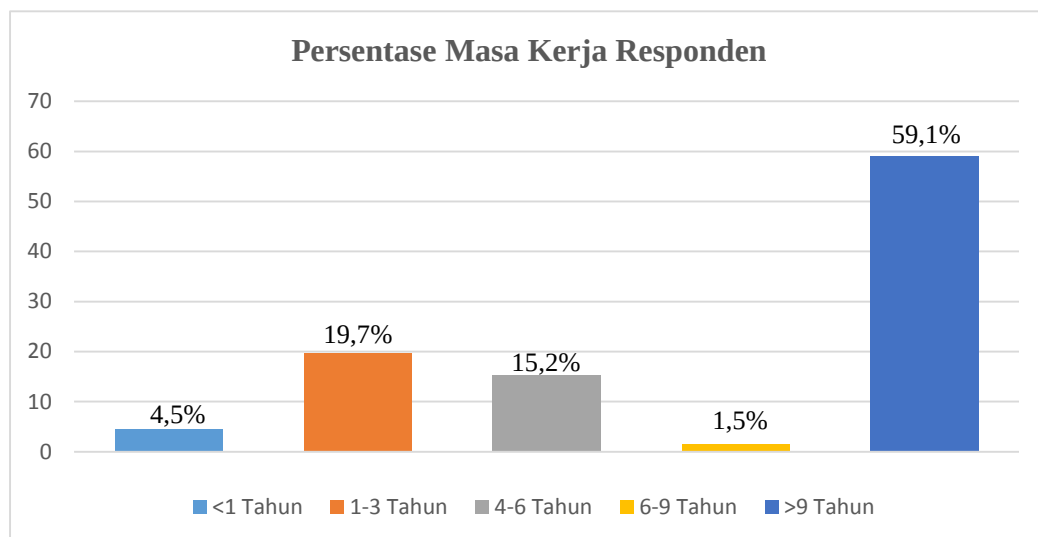
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.6 Karakteristik Masa Kerja Responden

Lama Kerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
< 1 tahun	3	4.5
1 - 3 tahun	13	19.7
4 - 6 tahun	10	15.2
6 - 9 tahun	1	1.5
> 9 tahun	39	59.1
Total	66	100.0

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 10, hal 210).

Kategori responden berdasarkan masa kerja dibagi menjadi 5 kategori yang tertera pada gambar 4.4 sebagai berikut:



Gambar 4.4 Persentase Masa Kerja Responden

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 10, hal 210).

Berdasarkan tabel 4.6 dan 4.5 diatas, maka jumlah responden terbesar adalah dengan masa kerja >9 tahun yaitu sebanyak 39 orang atau 59,1%, sedangkan jumlah responden terendah adalah dengan masa kerja 6-9 tahun yaitu sebanyak 1 orang atau 1.5%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dengan masa kerja >9 tahun.

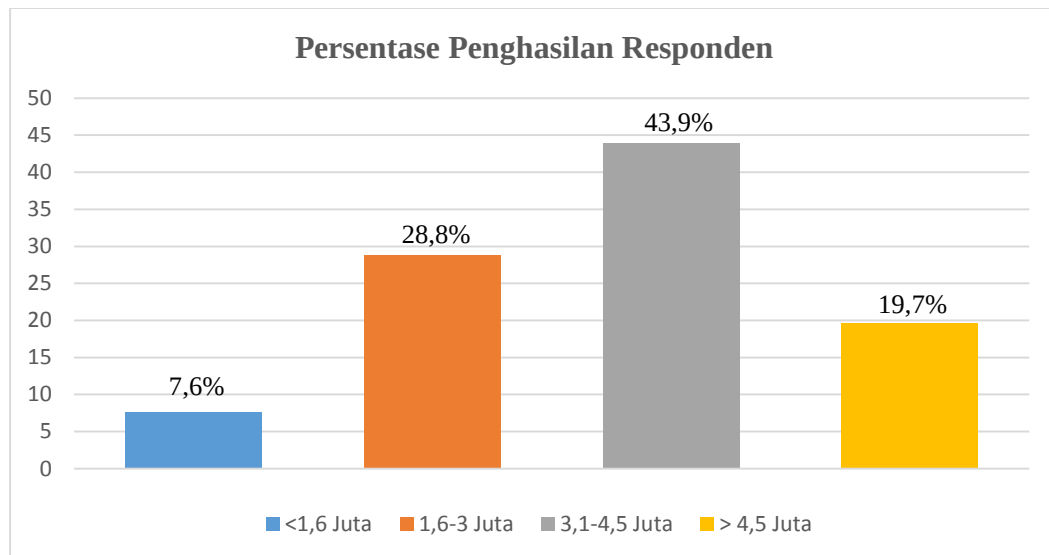
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

Tabel 4.7 Karakteristik Penghasilan Responden

Penghasilan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
< 1,6 juta	5	7.6
1,6 - 3 juta	19	28.8
3,1 - 4,5 juta	29	43.9
> 4,5 Juta	13	19.7
Total	66	100.0

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 10, hal 210).

Kategori responden berdasarkan penghasilan dibagi menjadi 4 kategori yang tertera pada gambar 4.5 sebagai berikut:



Gambar 4.5 Persentase Penghasilan Responden

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 10, hal 210).

Berdasarkan pada tabel 4.7 dan gambar 4.5 di atas, maka jumlah responden terbesar adalah responden dengan penghasilan 3,1-4,5 juta yaitu sebanyak 29 orang atau 43,9%, sedangkan jumlah responden terendah adalah responden dengan penghasilan <1,6 juta yaitu sebanyak 5 orang atau 7.6%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dengan penghasilan 3,1-4,5 juta.

4.4.3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Pada tahap ini statistik deskriptif merupakan tahap yang cukup penting, karena pada dasarnya analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan keadaan variabel-variabel penelitian secara statistik. Penelitian ini menggunakan nilai rata-rata (mean), nilai maksimum, nilai minimum dan standar deviasi untuk menggambarkan deskripsi statistik setiap variabel. Pada

penelitian ini, peneliti menggunakan statistik deskriptif dengan aplikasi SPSS Statistik 21. Berikut merupakan penjelasan statistik deskriptif variabel penelitian:

Tabel 4.8 Statistitik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Rekrutmen Seleksi	66	1.44	5.00	3.8967	0.55492
Pelatihan	66	1.82	5.00	3.6191	0.70474
Kepuasan Kerja	66	2.33	5.00	3.9494	0.66031
Kinerja Karyawan	66	2.00	5.00	3.8138	0.70063

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 10, hal 208).

Dari hasil analisis data di atas pada tabel 4.8, maka dapat disimpulkan deskriptif masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1. Rekrutmen Seleksi (X_1)

Rekrutmen seleksi memiliki nilai minimum sebesar 1,44 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas variabel rekrutmen seleksi adalah sebesar 1,44. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas rekrutmen seleksi adalah sebesar 5. Nilai rata-rata rekrutmen seleksi adalah sebesar 3.89 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas rekrutmen seleksi, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3.89. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.55492 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel rekrutmen seleksi adalah sebesar 0.55492 dari 66 responden.

2. Pelatihan (X₂)

Pelatihan memiliki nilai minimum sebesar 1,82 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas pelatihan adalah sebesar 1,82. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas pelatihan adalah sebesar 5. Nilai rata-rata rekrutmen dan seleksi adalah sebesar 3.61 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas pelatihan, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3.61. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.704 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel pelatihan adalah sebesar 0.704 dari 66 responden.

3. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja memiliki nilai minimum sebesar 2,33 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas kepuasan kerja adalah sebesar 2,33. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas kepuasan kerja adalah sebesar 5. Nilai rata-rata kepuasan kerja adalah sebesar 3.94 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kepuasan kerja, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3.94. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.660 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0.660 dari 66 responden yang ada pada penelitian ini.

4. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan memiliki nilai minimum sebesar 2 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas kinerja karyawan adalah sebesar 2. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas kinerja karyawan adalah sebesar 5. Nilai rata-rata kinerja karyawan adalah sebesar 3.81 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kinerja karyawan, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3.81. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.700 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0.768 dari 78 responden.

4.3. Uji Instrumen Penelitian

4.4.1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya kuesioner yang dibagikan kepada responden. Untuk mengetahui suatu kuesioner dapat dikatakan valid maka nilai r hitung $>$ r tabel. Dalam penelitian ini, jumlah data yang dapat digunakan sebanyak 78 kuesioner, dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha=5\%$), maka nilai r tabel dari 78 adalah 0,238. uji validitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic* 21. Hasil uji validitas pada variabel rekrutmen seleksi dapat dijelaskan dengan detail pada halaman berikutnya:

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Rekrutmen Seleksi (X₁)

No	Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	r-tabel	Keterangan
1	Informasi terkait deskripsi pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan saat rekrutmen cukup jelas.	0,791	0,238	Valid
2	Karyawan melamar pekerjaan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang diberikan secara jelas oleh perusahaan.	0,767	0,238	Valid
3	Karyawan memperoleh informasi terkait persyaratan rekrutmen cukup jelas dan detail saat melamar pekerjaan.	0,791	0,238	Valid
4	Kondisi kerja yang dirasakan karyawan sesuai dengan informasi yang diberikan perusahaan semasa rekrutmen.	0,714	0,238	Valid
5	Karyawan merasa perusahaan telah melakukan proses rekrutmen eksternal dengan adil dan baik.	0,623	0,238	Valid
6	Perusahaan telah melakukan pengiklanan yang cukup jelas untuk menginformasikan rekrutmen.	0,791	0,238	Valid
7	Karyawan telah mengikuti wawancara individu sesuai dengan prosedur yang berlaku semasa seleksi.	0,767	0,238	Valid
8	Karyawan telah mengikuti wawancara panel sesuai dengan prosedur yang berlaku semasa seleksi.	0,791	0,238	Valid
9	Keputusan penilaian pusat yang diberikan perusahaan kepada karyawan semasa seleksi dirasa cukup adil.	0,739	0,238	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3, hal 184-186).

Berdasarkan penjelasan secara detail dan terperinci, pada tabel 4.9 merupakan butir pernyataan variabel rekrutmen seleksi (X_1) yang berjumlah 9 butir pernyataan. Berdasarkan hasil analisis menyatakan bahwa semua butir pernyataan yang ada di atas terbukti valid. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil nilai r hitung lebih besar daripada r tabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Maka dari itu butir-butir pernyataan tersebut dinilai layak untuk dilakukan analisis data yang diperuntukan mengetahui hasil dari penelitian.

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Pelatihan (X_2)

No	Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	r-tabel	Keterangan
1	Karyawan menyikapi positif dengan adanya program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan.	0,846	0,238	Valid
2	Program pelatihan yang diberikan berpengaruh terhadap kinerja pada suatu pekerjaan selanjutnya.	0,841	0,238	Valid
3	Karyawan merasa memperoleh hasil dan manfaat dari program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan.	0,889	0,238	Valid
4	Program pelatihan yang diberikan kepada karyawan, dinilai dapat meningkatkan keterampilan karyawan.	0,798	0,238	Valid
5	Program pelatihan yang diberikan kepada karyawan, dinilai dapat meningkatkan pengetahuan karyawan	0,850	0,238	Valid
6	Melalui program pelatihan yang diberikan perusahaan, karyawan dapat meningkatkan sikap kerja yang baik.	0,832	0,238	Valid

Lanjutan Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Pelatihan (X₂)

No	Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	r-tabel	Keterangan
7	Karyawan merasa telah melakukan suatu perubahan positif setelah berpartisipasi dalam program pelatihan.	0,880	0,238	Valid
8	Karyawan memiliki niat untuk merubah perilaku ke arah yang lebih baik dalam melakukan suatu pekerjaan.	0,800	0,238	Valid
9	Saya merasa adanya dukungan dari seorang atasan dalam melakukan suatu perubahan yang lebih baik.	0,850	0,238	Valid
10	Karyawan antusias dalam mengimplementasikan ilmu dan pengetahuan yang diperoleh semasa pelatihan.	0,841	0,238	Valid
11	Hubungan antar karyawan menunjukan dampak yang positif dalam melakukan pekerjaan.	0,882	0,238	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4, hal 187-190).

Data pada tabel 4.10 merupakan butir pernyataan variabel pelatihan (X₂) yang berjumlah 11 butir pernyataan. Berdasarkan hasil analisis menyatakan bahwa butir pernyataan yang ada di atas terbukti valid. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil nilai r hitung lebih besar daripada r tabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)

No	Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	r-tabel	Keterangan
1	Tugas yang diberikan cukup menarik untuk dikerjakan.	0,945	0,238	Valid
2	Karyawan memperoleh peluang untuk melakukan pembelajaran dalam melaksanakan tugas yang diberikan.	0,843	0,238	Valid
3	Karyawan memperoleh kesempatan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar.	0,865	0,238	Valid
4	Karyawan merasakan kepuasan atas besaran gaji yang diperoleh.	0,677	0,238	Valid
5	Gaji yang diberikan kepada para karyawan cukup adil.	0,942	0,238	Valid
6	Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya dalam bekerja.	0,930	0,238	Valid
7	Peluang promosi jabatan bagi karyawan cukup besar.	0,843	0,238	Valid
8	Pengaruh seorang <i>supervisor</i> dalam memberikan bantuan teknis dalam suatu pekerjaan sangatlah berarti.	0,865	0,238	Valid
9	Pengaruh <i>supervisor</i> dalam memberikan dukungan moril terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan sangatlah besar.	0,677	0,238	Valid
10	Terciptanya hubungan personal yang harmonis dengan kolega kerja.	0,942	0,238	Valid
11	Adanya dukungan sosial yang diberikan dari kolega kerja.	0,930	0,238	Valid
12	Adanya bantuan teknis dari kolega kerja ketika mengalami kesulitan dalam melakukan suatu pekerjaan.	0,843	0,238	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5, hal 191-194).

Data pada tabel 4.11 di atas merupakan butir pernyataan variabel kepuasan kerja (Z) yang berjumlah 12 butir pernyataan. Berdasarkan hasil analisis menyatakan bahwa butir pernyataan yang ada di atas terbukti valid. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil nilai r hitung lebih besar daripada r tabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	r-tabel	Keterangan
1	Sebagai seorang karyawan, pekerjaan yang diberikan telah saya selesaikan dengan sebaik-baiknya.	0,828	0,238	Valid
2	Pekerjaan yang diselesaikan, sudah sesuai dengan target yang diharapkan.	0,901	0,238	Valid
3	Sebagai seorang karyawan, banyaknya tugas yang saya kerjakan selama ini dapat menunjukkan hasil yang baik.	0,873	0,238	Valid
4	Saya merasa puas atas hasil tugas yang telah dikerjakan.	0,677	0,238	Valid
5	Sebagai seorang karyawan, saya selalu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.	0,893	0,238	Valid
6	Efisiensi waktu merupakan prinsip saya dalam melakukan suatu pekerjaan.	0,873	0,238	Valid
7	Hasil pekerjaan yang diperoleh saya sebagai karyawan, dapat berdampak positif terhadap profitabilitas perusahaan.	0,838	0,238	Valid
8	Dalam melakukan suatu pekerjaan, sebagai karyawan saya cenderung menghindari terjadinya suatu kerugian.	0,893	0,238	Valid

Lanjutan Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	r-tabel	Keterangan
9	Sebagai karyawan, saya merasa mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan langsung dari seorang atasan.	0,861	0,238	Valid
10	Sebagai karyawan, saya mampu bekerja dengan mandiri tanpa perlu pengarahan yang intensif dari seorang atasan.	0,661	0,238	Valid
11	Dalam melakukan suatu pekerjaan, saya dapat menjaga harkat dan martabat saya sebagai karyawan.	0,890	0,238	Valid
12	Sebagai seorang karyawan, saya akan menjaga reputasi diri dengan baik dalam melakukan suatu pekerjaan.	0,869	0,238	Valid
13	Kerja sama antar tim merupakan hal penting bagi seorang karyawan.	0,838	0,238	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6, hal 195-198).

Data pada tabel 4.12 merupakan butir pernyataan variabel kinerja karyawan (Y) yang berjumlah 13 butir pernyataan. Berdasarkan hasil analisis menyatakan bahwa butir pernyataan yang ada di atas terbukti valid. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil nilai r hitung lebih besar daripada r tabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

4.4.2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat diandalkan. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden memenuhi syarat reliable. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliable jika nilai Cronbach alpha lebih besar dari 0,6 atau 60%. Uji reliabilitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic* 21, dengan hasil yang dijelaskan pada halaman berikutnya:

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Rekrutmen Seleksi (X_1)	0,899	Reliabel
Pelatihan (X_2)	0,960	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,967	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,963	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7, hal 199-200).

Berdasarkan tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel karena koefisien Cronbach alpha lebih besar dari 0,6. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen untuk penelitian selanjutnya.

4.4. Analisis Kuantitatif

4.4.1. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model analisis regresi yang bagus hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Distribusi data normal, apabila nilai *probability* > 0,05. Dalam penelitian ini, uji normalitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic* 21. Hasil uji normalitas dapat dijelaskan dengan detail dan terperinci pada halaman berikutnya:

Tabel 4.14 Uji Normalitas**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

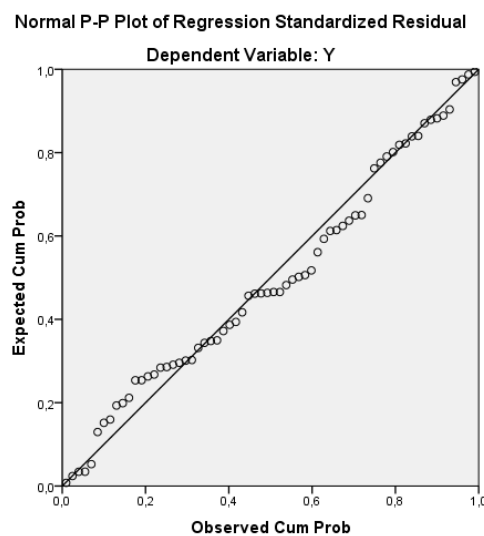
		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,38139648
	Absolute	,088
Most Extreme Differences	Positive	,088
	Negative	-,082
Kolmogorov-Smirnov Z		,718
Asymp. Sig. (2-tailed)		,681

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 8, hal 202).

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 4.14, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini terdistribusi normal, karena nilai probabilitas yang dihasilkan yaitu 0,681 lebih besar dari 0,05. Maka model regresi ini layak untuk digunakan analisis selanjutnya.



Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 8, hal 201).

Gambar 4.6 Hasil Uji Normalitas

Pada gambar 4.6 Menunjukkan data menyebar disekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi. Demikian juga dari *normal probability-plot* menunjukkan distribusi normal, karena garis (titik-titik) mengikuti garis diagonal.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk menguji multikolinearitas digunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Data penelitian dinyatakan bebas multikolinieritas apabila $VIF < 10$. Uji multikolinieritas variabel penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic* 21. Adapun penjelasan uji multikolinearitas dapat dijelaskan dengan detail melalui tabel statistik sebagai berikut:

Tabel 4.15 Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Rekrutmen Seleksi	,573	1,746
Pelatihan	,517	1,934
Kepuasan Kerja	,478	2,092

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 8, hal 202).

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 4.15 dapat dilihat bahwa *tolerance* dan VIF dari variable rekrutmen seleksi adalah sebesar 0,573 dan 1,746. Pada variabel pelatihan adalah sebesar 0,517 dan 1,934. Sedangkan pada variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,478 dan 2,092.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi tidak mengandung masalah multikolinearitas yang artinya tidak ada korelasi diantara variabel variabel bebas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena nilai *tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF jauh dibawah angka 10.

3. Uji Heteroskedastistas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah ada model regresi ini terjadi ketidaksamaan varian dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residu pengamatan ke pengamatan lain berbeda berarti ada gejala heteroskedastisitas dalam model regresi tersebut. Metode yang dilakukan dengan menggunakan uji gletser, uji glejser adalah meregresikan antara variabel bebas dengan variabel *residual absolute*, dimana apabila nilai $p > 0,05$ maka variabel bersangkutan dinyatakan bebas heteroskedastisitas Uji heterokedastisitas variabel penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic* 21. Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat dijelaskan pada halaman berikutnya:

Tabel 4.16 Uji Heterokedastistas

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,780	,214		3,638	,001
X1	,018	,068	,042	,270	,788
X2	-,009	,057	-,027	-,161	,873
Z	-,134	,064	-,361	-2,100	,140

a. Dependent Variable: RES2

Sumber: Data primer diolah, 2018. (Lampiran 8, hal 202).

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas yang ada pada tabel 4.16 diperoleh hasil signifikansi X_1 sebesar 0,788 dan X_2 sebesar 0,873 serta Z sebesar 0,140 yang lebih besar dari 0,05. Maka dari itu berdasarkan perhitungan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam variabel tersebut tidak terjadi heterokedastisitas karena tingkat signifikansi lebih dari 0,05.

4.4.2. Analisis Regresi Sederhana

Berikut merupakan hasil perhitungan dari analisis regresi sederhana yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel rekrutmen seleksi, pelatihan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penjelasan secara detail dan terperinci dapat dijelaskan pada tabel setiap variabel penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh Rekrutmen Seleksi (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hasil dari perhitungan melalui uji regresi sederhana rekrutmen seleksi terhadap kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan detail dan terperinci pada tabel 4.17 di halaman selanjutnya:

Tabel 4.17
Uji Regresi Sederhana Rekrutmen Seleksi Terhadap Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sign
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.904	.441		2.049	.045
Rekrutmen Seleksi	.781	.112	.657	6.966	.000
R Square	.431				
Variabel Dependen: Kepuasan Kerja					

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 9, hal 203).

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap 1 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

a. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 0,904 menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan pada variabel rekrutmen seleksi maka kepuasan kerja adalah sebesar 0,904.

b. Rekrutmen Seleksi (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Rekrutmen seleksi (X_1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,781. Adanya hubungan positif ini berarti X_1 dan Z memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X_1 meningkat maka besarnya Z akan meningkat sebesar 0,505.

2. Pengaruh Pelatihan (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hasil dari uji regresi sederhana pelatihan terhadap kepuasan kerja dapat ditunjukkan dengan detail pada tabel 4.18 sebagai berikut:

Tabel 4.18
Uji Regresi Sederhana Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sign
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.715	.325		5.281	.000
Pelatihan	.617	.088	.659	7.009	.000
R Square	.434				
Variabel Dependen: Kepuasan Kerja					

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 9, hal 204).

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap 2 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

a. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 1,715 menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan pada variabel pelatihan maka pada kepuasan kerja adalah sebesar 1,715.

b. Pelatihan (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Pelatihan (X_2) memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,617. Artinya X_2 memiliki hubungan yang searah dengan Z . Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X_2 meningkat maka besarnya Z akan meningkat sebesar 0,617.

3. Pengaruh Rekrutmen Seleksi (X_1) Terhadap Kinerja Karayawan (Y)

Hasil dari uji regresi sederhana rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan dapat ditunjukkan pada tabel 4.19 sebagai berikut:

Tabel 4.19
Uji Regresi Sederhana Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sign
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.504	.460		1.096	.277
Rekrutmen Seleksi	.849	.117	.673	7.275	.000
R Square	.453				
Variabel Dependen: Kinerja Karyawan					

Sumber: Data primer, diolah 2018 (Lampiran 9, hal 205).

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap 3 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

a. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 0,504 menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan pada variabel rekrutmen seleksi maka kinerja karyawan adalah sebesar 0,504.

b. Rekrutmen Seleksi (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Rekrutmen Seleksi (X_1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,849. Adanya hubungan positif ini berarti X_1 dan Y memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien

ini sendiri dapat diartikan jika variabel X_1 meningkat maka besarnya Y akan meningkat sebesar 0,489.

4. Pengaruh Pelatihan (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil dari uji regresi sederhana pelatihan terhadap kinerja karyawan dapat ditunjukkan dengan detail pada tabel 4.20 sebagai berikut:

Tabel 4.20
Uji Regresi Sederhana Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sign
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.363	.335		4.065	.000
Pelatihan	.677	.091	.681	7.441	.000
R Square	.464				
Variabel Dependen: Kinerja Karaywan					

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 9, hal 206).

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap 4 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

a. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 1,363 menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan pada variabel pelatihan maka pada kinerja karyawan adalah sebesar 1,363.

c. Pelatihan (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pelatihan (X_2) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,677. Artinya X_2 memiliki hubungan yang searah dengan Y . Nilai koefisien ini sendiri dapat

diartikan jika variabel X_2 meningkat maka besarnya Y akan meningkat sebesar 0,677.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil dari uji regresi sederhana kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat ditunjukkan dengan detail pada tabel 4.21 berikut:

Tabel. 4.21
Uji Regresi Sederhana Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karayawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sign
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.281	.285		.983	.329
Kepuasan Kerja	.895	.071	.843	12.545	.000
R Square	.711				
Variabel Dependen: Kinerja Karywan					

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 9, hal 207).

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap 5 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

a. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 0,281 menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan pada variabel kepuasan kerja maka kinerja karyawan adalah sebesar 0,281.

b. Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kepuasan Kerja (Z) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,895. Artinya X_2

memiliki hubungan yang searah dengan Y. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel Z meningkat maka besarnya Y akan meningkat sebesar 0,895.

4.4.3. Uji Hipotesis t Parsial

Dalam pengambilan keputusan ataupun pengujian hipotesis dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji t (parsial). Adapaun dapat dijelaskan sebagai uji hipotesis t parsial dapat dijelaskan detail sebagai berikut:

1. Pengaruh Rekrutmen Seleksi (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hasil dari uji t variabel rekrutmen seleksi (X_1) terhadap kepuasan kerja (Z) dapat ditunjukkan pada tabel 4.22 sebagai berikut:

Tabel 4.22
Hasil Uji t Rekrutmen Seleksi Terhadap Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sign
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.904	.441		2.049	.045
Rekrutmen Seleksi	.781	.112	.657	6.966	.000
Variabel Dependen: Kepuasan Kerja					

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 9, hal 203).

a. Hipotesis 1

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan rekrutmen seleksi terhadap kepuasan kerja.

H_a : Terdapat pengaruh signifikan rekrutmen seleksi terhadap kepuasan kerja.

b. Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Uji hipotesis menunjukkan bahwa singnifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat dikatakan bahwa maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.25 dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif signifikan rekrutmen seleksi terhadap kepuasan kerja”, **terbukti**.

2. Pengaruh Pelatihan (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hasil dari uji t variabel pelatihan (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z) dapat ditunjukkan pada tabel 4.23 pada halaman berikutnya:

Tabel 4.23
Hasil uji t Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sign
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.715	.325		5.281	.000
Pelatihan	.617	.088	.659	7.009	.000
Variabel Dependen: Kepuasan Kerja					

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 9, hal 204).

a. Hipotesis 2

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja.

H_a : Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja.

b. Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Uji hipotesis menunjukkan bahwa singnifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat dikatakan bahwa maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.26 dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi “Terdapat

pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja”,
terbukti.

3. Pengaruh Rekrutmen Seleksi (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil dari uji t variabel rekrutmen seleksi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat ditunjukkan pada tabel 4.24 sebagai berikut:

Tabel 4.24
Hasil Uji t Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sign
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.504	.460		1.096	.277
Rekrutmen Seleksi	.849	.117	.673	7.275	.000
R Square	.453				
Variabel Dependen: Kinerja Karyawan					

Sumber: Data primer, diolah 2018 (Lampiran 9, hal 205).

a. Hipotesis 3

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan.

H_a : Terdapat pengaruh signifikan rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Uji hipotesis menunjukkan bahwa singnifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat dikatakan bahwa maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.27 dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif signifikan rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan”, **terbukti.**

4. Pengaruh Pelatihan (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil dari uji t variabel pelatihan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat ditunjukkan pada tabel 4.25 sebagai berikut:

Tabel 4.25
Hasil Uji t Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sign
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.363	.335		4.065	.000
Pelatihan	.677	.091	.681	7.441	.000
R Square	.464				
Variabel Dependen: Kinerja Karaywan					

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 9, hal 206).

a. Hipotesis 4

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

H_a : Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Uji hipotesis menunjukkan bahwa signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.28 dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan”, **terbukti**.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Z)

Hasil dari uji t variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat ditunjukkan pada tabel 4.26 serta halaman berikutnya:

Tabel. 4.26
Hasil Uji t Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karayawn

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sign
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.281	.285		.983	.329
Kepuasan Kerja	.895	.071	.843	12.545	.000
R Square	.711				
Variabel Dependen: Kinerja Karywan					

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 9, hal 207).

a. Hipotesis 5

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H_a : Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

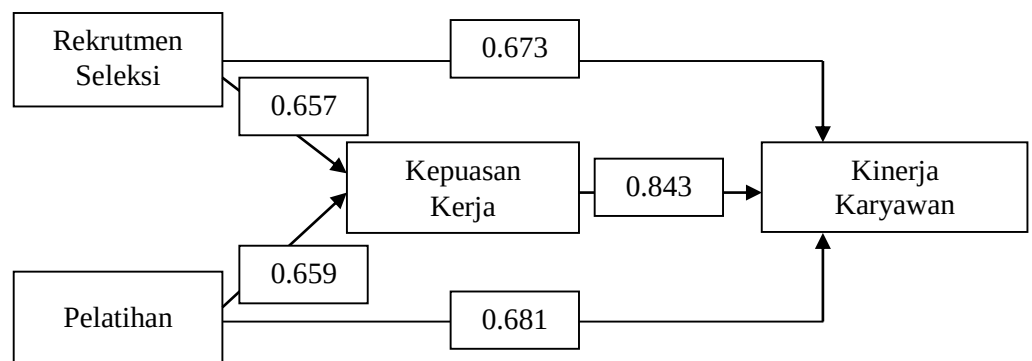
Uji hipotesis menunjukan bahwa singnifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat dikatakan bahwa maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.23 dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan”, **terbukti**.

4.4.4. Analisis Jalur

Pada tahap ini analisis jalur (*Path Analysis*) merupakan *standardized regression coefficient* beta yang dihasilkan dari perhitungan nilai analisis regresi. Sedangkan pada penelitian ini analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh rekrutemen seleksi, pelatihan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan penjelasan secara detail dan terperinci sebagai berikut:



Gambar 4.7 Diagram Analisis Jalur

Berdasarkan gambar 4.6, besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dijelaskan pada tabel 4.30 berikut:

Tabel 4.27 Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pengaruh	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Total Efek
$X_1 - Z$	0,657	0	0,657
$X_2 - Z$	0,659	0	0,659
$X_1 - Y$	0,673	0	0,673
$X_2 - Y$	0,681	0	0,681
$Z - Y$	0,843	0	0,843
$X_1 - Z - Y$	0	0.553851	0.553851
$X_2 - Z - Y$	0	0.555537	0.555537

Berdasarkan hasil perhitungan angka pada gambar diagram analisis jalur dan hasil analisis jalur (*path analysis*), maka tahap selanjutnya adalah penjelasan terkait hipotesis penelitian 6 dan hipotesis penelitian. Penjelasan secara detail dan terperinci pada hipotesis 6 dan hipotesis 7 dapat dijelaskan pada halaman berikutnya sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung (Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan) dan Pengaruh Tidak Langsung (Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja).

Hasil perhitungan analisis path pengaruh rekrutmen seleksi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan (Z) menunjukkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung. Penjelasan tersebut dijelaskan pada halaman berikutnya:

Tabel 4.28
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Pengaruh
Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi
Kepuasan Kerja

Pengaruh Langsung	
X1 → Y (P ₃)	= 0.673
Pengaruh Tidak Langsung	
X1 → Z → Y (P ₁ x P ₅) = 0.657 x 0.843	= 0.553851
Total Pengaruh	
0.673 + 0.553851	= 1.226851

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.28 menyatakan rekrutmen seleksi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0.673. Pengaruh secara tidak langsung diperoleh sebesar 0.553851 sehingga total pengaruh sebesar $0.673 + 0.553851 = 1.226851$. Maka pengaruh langsung rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian pernyataan yang ada pada **hipotesis 6** yang menyatakan bahwa, “Terdapat pengaruh langsung rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsung rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.”, **terbukti**.

2. Pengaruh Langsung Langsung (Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan) dan Pengaruh Tidak Langsung (Pelatihan Terhadap Kinerja).

Hasil perhitungan analisis jalur (*Path Analysis*) pengaruh pelatihan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan (Z) menunjukkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung. Perhitungan tersebut dapat dijelaskan dengan detail sebagai berikut:

Tabel 4.29
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja

Pengaruh Langsung	
$X_2 \rightarrow Y$ (P_4)	= 0.681
Pengaruh Tidak Langsung	
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ ($P_2 \times P_5$) = 0.659 x 0.843	= 0.555537
Total Pengaruh	
0.681 + 0.555537	= 1.236537

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan table 4.29 dapat dilihat bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0.681. Pengaruh tidak langsung diperoleh sebesar 0.555537 sehingga total pengaruh sebesar $0.681 + 0.555537 = 1.236537$. Maka secara garis besar pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian **hipotesis 7** yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja

karyawan yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja”, **terbukti**.

4.5. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Setelah dilakukan uji hipotesis terhadap data penelitian yang diperoleh dari para responden, berikut merupakan rekapitulasi hasil uji hipotesis:

Tabel 4.30 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H₁	Diduga terdapat pengaruh yang signifikan rekrutmen seleksi terhadap kepuasan kerja.	Terbukti
H₂	Diduga terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja.	Terbukti
H₃	Diduga terdapat pengaruh yang signifikan rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H₄	Diduga terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H₅	Diduga terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H₆	Diduga terdapat pengaruh langsung rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	Terbukti
H₇	Diduga terdapat pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	Terbukti

4.6. Pembahasan

Penelitian ini dilakukan di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta, dengan jumlah responden 66 karyawan yang pernah terlibat proses rekrutmen seleksi dan pelatihan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *sampling non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Pengambilan data menggunakan instrumen kuisioner. Pada awalnya sebanyak 70 kuisioner telah

disebar, namun hanya kembali 66 kuisioner yang memenuhi standar untuk dilakukan analisis. Hal tersebut dikarenakan 4 responden tengah mengambil cuti kerja. Pada penelitian ini instrumen penelitian (kuisioner) dilakukan pengujian dan analisis data menggunakan *software* SPSS versi 21.

4.6.1. Pengaruh Rekrutmen Seleksi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa rekrutmen seleksi memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai t-hitung sebesar sebesar 6,966 dan koefisien regresi (beta) rekrutmen seleksi sebesar 0,657 (positif), dengan probabilitas (p) = 0,000 < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketika tingkat efektifitas dari rekrutmen seleksi semakin tinggi, maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. Maka **hipotesis 1** yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif signifikan rekrutmen seleksi terhadap kepuasan kerja”, dinyatakan **terbukti**. Berdasarkan penjelasan tersebut secara garis besar dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen seleksi yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Achour dan Sara (2017) yang menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang salah satunya adalah variabel rekrutmen dan seleksi, memiliki dampak dan hubungan timbal balik yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketika proses rekrutmen berjalan efektif dan proses seleksi karyawan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi posisi kerja, maka karyawan akan menjalankan pekerjaan sesuai dengan keahliannya. Ketika karyawan menjalankan pekerjaan sesuai dengan keahliannya, maka karyawan

akan merasa puas atas pekerjaan yang dilakukannya. Penelitian yang dilakukan Ijigu (2015) juga menunjukkan bahwa rekrutmen seleksi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Abazeed (2017), yang menyatakan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan *social security* yang ada di Jordan. Menurut Ganapathy dan Ashokkumar (2017) pada penelitiannya menjelaskan juga bahwa, proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja paramedis yang ada di salah satu rumah sakit di Chennai, India.

Menurut Armstrong (2014) rekrutmen adalah, suatu proses untuk menemukan dan menarik para calon karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi. Sedangkan menurut Armstrong (2014) seleksi merupakan bagian dari proses rekrutmen yang berkaitan dengan keputusan siapa saja pelamar yang dinilai pantas, untuk menempati posisi pada suatu pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan dan sesuai dengan kemampuannya. Rekrutmen seleksi merupakan suatu proses untuk menarik seseorang yang memiliki kualifikasi yang sesuai kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan sesuai dengan bidangnya untuk bekerja pada suatu organisasi. Rekrutmen seleksi yang baik akan dapat menemukan karyawan yang sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan organisasi. Adanya kesesuaian bidang dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan pada karyawan tersebut akan dapat memberikan kenyamanan dan menciptakan kepuasan kerja pada karyawan

Proses rekrutmen seleksi yang berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta, sudah

seharusnya dipertahankan dan ditingkatkan lebih baik lagi. Proses rekrutmen seleksi yang efektif dapat menciptakan dampak yang positif baik bagi kepuasan kerja karyawan maupun bagi pihak manajemen Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

4.6.2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa rekrutmen seleksi memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai t-hitung sebesar 7,009 dan koefisien regresi (beta) pelatihan sebesar 0,659 (positif), dengan probabilitas $(p) = 0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketika tingkat efektifitas dari program pelatihan semakin tinggi, maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. Maka **hipotesis 2** yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja”, dinyatakan **terbukti**. Berdasarkan penjelasan tersebut secara garis besar dapat disimpulkan bahwa program pelatihan yang diberikan kepada karyawan dengan efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ocen, *et al* (2017) menyatakan bahwa pelatihan memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain oleh Nwachukwu dan Chladkova (2017), pada penelitian tersebut menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan khususnya pada saat karyawan melakukan suatu pekerjaan. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Choo dan Bowley (2007), yang menyatakan bahwa program pelatihan yang

diberikan dengan efektif dan tepat sasaran dapat membuat karyawan merasakan kepuasan atas pekerjaan yang dilakukannya. Penelitian yang dilakukan pada karyawan garda depan di salah satu restoran cepat saji Australia, menjelaskan bahwa betapa pentingnya program pelatihan bagi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Huang dan Su (2016) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang positif antara program pelatihan yang diberikan kepada karyawan, dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Koc, *et al* (2014) juga menyatakan bahwa variabel program pelatihan menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Dessler (2000) pelatihan adalah, suatu proses yang bertujuan untuk memberikan pembelajaran bagi karyawan baru maupun karyawan yang ada saat ini, berupa pelatihan keterampilan dasar yang mendukung untuk menjalankan suatu pekerjaan di perusahaan tersebut. Pemberian pelatihan merupakan suatu proses menambah kemampuan, mengarahkan potensi karyawan supaya secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan. Dengan memberikan pelatihan kepada karyawan akan membawa pengaruh positif pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Semakin baiknya pelatihan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan.

Maka dari itu program pelatihan yang diberikan pihak manajemen Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta kepada karyawan, dapat dikatakan baik karena dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Melalui program pelatihan yang diberikan perusahaan, karyawan dituntut untuk dapat mengambil esensi dari

materi pelatihan yang notabene dapat meningkatkan pengetahuan maupun keterampilan.

4.6.3. Pengaruh Rekrutmen Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa rekrutmen seleksi memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai t-hitung sebesar sebesar 7,275 dan koefisien regresi (beta) rekrutmen seleksi sebesar 0,673 (positif), dengan probabilitas (p) = 0,000 < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketika tingkat efektifitas proses rekrutmen seleksi semakin tinggi, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Maka **hipotesis 3** yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif signifikan rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan”, dinyatakan **terbukti**. Berdasarkan penjelasan tersebut secara garis besar dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen seleksi yang berjalan dengan efektif, dapat meningkatkan kinerja karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Amin, *et al* (2014) yang menyatakan rekrutmen dan seleksi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Jouda, *et al* (2016) yang menyatakan bahwa proses rekrutmen dan seleksi secara positif memiliki dampak dan keterkaitan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Agyei dan Christoper (2016) menyatakan bahwa, proses rekrutmen seleksi berpengaruh tinggi terhadap kinerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kepha, *et al* (2014) juga menyatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara proses rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan di lembaga penelitian kenya.

Sedangkan menurut Snell dan Bohlander (2013) rekrutmen merupakan proses untuk mencari individu yang memiliki potensi bergabung bersama organisasi. Sedangkan menurut Snell dan Bohlander (2013) seleksi adalah, proses pemilihan yang dilakukan terhadap para pelamar yang memenuhi kualifikasi untuk menempati posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Penerimaan karyawan dengan melakukan proses rekrutmen guna menemukan karyawan dengan sumber daya manusia yang baik untuk menghadapi persaingan bisnis. Tujuan dan manfaat dari rekrutmen karyawan melalui penyeleksian ini agar karyawan yang diterima nantinya mencapai pelaksanaan pekerjaan yang diharapkan perusahaan, sehingga akan dapat meningkatkan kinerja dan mencapai target perusahaan. Rekrutmen yang baik dapat menemukan calon karyawan yang mempunyai kinerja baik dengan kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaannya.

Maka dari itu sudah seharusnya pihak manajemen Hotel Grand Inna Malioboro senantiasa untuk konsisten dalam meningkatkan efektifitas dari proses rekrutmen seleksi. Karena pada dasarnya berdasarkan hasil penelitian, menunjukan bahwa proses rekrutmen seleksi memberikan dampak positif yang cukup besar dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

4.6.4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data menunjukan bahwa program pelatihan memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukan dari nilai t-hitung sebesar sebesar 7,441 dan koefisien regresi (beta) pelatihan sebesar 0,681 (positif), dengan probabilitas (p) = $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketika tingkat efektifitas program pelatihan

yang diberikan kepada karyawan semakin tinggi, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Maka **hipotesis 4** yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan”, dinyatakan **terbukti**. Berdasarkan penjelasan tersebut secara garis besar dapat disimpulkan bahwa program pelatihan yang berjalan dengan efektif, dapat meningkatkan kinerja karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ibrahim, *et al* (2017) menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Tabiu dan Nura (2013) menyatakan bahwa pelatihan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. penelitian yang dilakukan oleh Onyango (2014) juga menyatakan, bahwa program pelatihan memiliki pengaruh dan hubungan yang positif terhadap kinerja tenaga medis di salah satu lembaga kesehatan di Kenya. Penelitian yang dilakukan oleh Anitha dan Kumar (2016) menyatakan bahwa, program pelatihan yang diberikan kepada karyawan di salah satu perusahaan asuransi swasta dapat meningkatkan kinerja karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2006) pelatihan merupakan proses di mana karyawan memperoleh kapabilitas guna membantu karyawan mencapai tujuan organisasi. Pelatihan bertujuan untuk membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan akan berdampak pada kecakapan karyawan dalam menghadapi permasalahan yang nantinya ditemukan pada pekerjaan. Untuk mengukur efektivitas program pelatihan yang diberikan, menurut Kirkpatrick (2014) indikatornya meliputi *reaction*, *learning*, *behavior* dan *results*. Semakin

baiknya pelatihan dan pengembangan pada karyawan akan semakin baik pula kinerja karyawan. Dengan adanya pelatihan akan memungkinkan peningkatan ketrampilan yang lebih baik pada karyawan, sehingga akan dapat meningkatkan kinerjanya pada perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa program pelatihan merupakan suatu fasilitas penting bagi karyawan. Dalam konteks ini pihak manajemen Hotel Grand Inna Malioboro telah memberikan program pelatihan yang menunjang peningkatan kinerja karyawan dengan baik. Maka dari itu sudah seharusnya konsistensi dan efektivitas dari program pelatihan yang diberikan harus terjaga dengan baik.

4.6.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai t-hitung sebesar 12,545 dan koefisien regresi (beta) kepuasan kerja sebesar 0,843 (positif), dengan probabilitas $(p) = 0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketika tingkat kepuasan kerja karyawan semakin tinggi, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Maka **hipotesis 4** yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan”, dinyatakan **terbukti**. Berdasarkan penjelasan tersebut secara garis besar dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan merasakan puas akan pekerjaan yang dilakukannya, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila (2015), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan

memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan perlu dibangun, karena berdampak positif bagi kinerja karyawan, yang mana dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian lain oleh Wu, *et al* (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki efek dan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Prawirosumarto, *et al* (2017), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sawitri, *et al* (2016) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah, suatu keadaan emosi positif yang berasal dari penilaian akan suatu pekerjaan ataupun sebuah pengalaman kerja yang dialami oleh individu. Kepuasan kerja sangat penting karena kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja seorang karyawan merupakan suatu keadaan yang menyenangkan atau sifat positif yang ditunjukkan karena timbal balik yang diberikan perusahaan atas kerja yang telah dilakukan. Semakin baik atau tinggi kepuasan kerja yang diperoleh karyawan maka dapat mempengaruhi kinerja yang diberikan untuk perusahaan, sehingga kepuasan kerja para karyawannya sangat perlu diperhatikan oleh perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan setiap karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa ketika tingkat kepuasan kerja meningkat, maka kinerja karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta akan meningkat. Kepuasan karyawan juga dapat

meningkat karena faktor pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi dan kolega kerja. Maka dari itu pihak manajemen Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta, sudah seharusnya senantiasa memperhatikan karyawan agar merasa puas akan pekerjaannya, karena hal tersebut dapat berdampak pada kinerja karyawan yang notabene mendukung kinerja organisasi.

4.6.6. Pengaruh Rekrutmen Seleksi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa pengaruh langsung rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal tersebut dibuktikan dan didukung berdasarkan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai pengaruh langsung 0,673 dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung ($P_1 \times P_5$) $0,657 \times 0,843 = 0.553851$. Berdasarkan hasil perhitungan secara statistik dari penelitian tersebut menjelaskan pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Maka **hipotesis 6** yang berbunyi “Terdapat pengaruh langsung rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja”, **terbukti**.

Penelitian yang dilakukan Ganapathy dan Ashokkumar (2017), yang menyatakan variabel rekrutmen seleksi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada paramedis di salah satu rumah sakit yang ada di Chennai, India. Penelitian yang dilakukan oleh Rahim (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara proses rekrutmen seleksi terhadap kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi. Dalam penelitian tersebut dijelaskan, proses rekrutmen seleksi

merupakan perhatian serius bagi manajer sumber daya manusia. Maka dari itu proses rekrutmen seleksi efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Agyei dan Christopher (2016), yang menyatakan bahwa proses rekrutmen dan seleksi memberikan dampak dan pengaruh yang tinggi terhadap kinerja para guru yang ada di salah satu pendidikan dasar di Ghana. Rekrutmen seleksi yang dijalankan sesuai dengan prosedur, dapat memperdiksi kinerja karyawan yang akan datang. Penelitian yang dilakukan Ekwoaba, *et al* (2015), menyatakan bahwa proses rekrutmen seleksi dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan salah satu Bank di Nigeria. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, sudah seharusnya pihak manajemen Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta menjaga dan meningkatkan efektivitas dari proses rekrutmen seleksi dengan baik. Hal tersebut beralasan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Rekrutmen seleksi yang efektif akan dapat menghasilkan calon karyawan yang mempunyai kesesuaian bidang dan tugas pekerjaannya. Kesesuaian kemampuan dengan tanggung jawab pekerjaan akan menjadikan karyawan bekerja dengan nyaman dan merasakan kepuasan terhadap perusahaan. Demikian halnya pada karyawan, karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mampu berperan baik bagi perusahaan dan berdampak pada peningkatan kinerja. Perekrutan karyawan pada proses yang baik dapat mewujudkan ekspektasi berbagai pihak terutama karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja yang lebih baik. Melalui penelitian ini disimpulkan bahwa rekrutmen seleksi

berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

4.6.7. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal tersebut ditunjukkan berdasarkan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai pengaruh langsung 0,681 lebih besar dibandingkan nilai pengaruh tidak langsung ($P_2 \times P_5$) $0,659 \times 0,843 = 0,555537$. Hasil perhitungan yang dijelaskan secara detail dan terperinci dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa, pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung. Maka **hipotesis 7** yang berbunyi “Terdapat pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja”, **terbukti**.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khan, *et al* (2016) menyatakan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh yang positif. Penelitian yang dilakukan oleh Choo dan Bowley (2007), menyatakan bahwa program pelatihan yang diberikan secara efektif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Program pelatihan yang efektif dinilai sangat penting untuk memfasilitasi karyawan dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya. Maka dari itu sudah menjadi kewajiban perusahaan untuk memberikan program pelatihan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Budiningsih (2017) menyatakan bahwa program pelatihan yang diberikan karyawan memiliki pengaruh sampai dengan 45% terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Onyango (2014), menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut juga didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Shafiq dan Hamza (2017), yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan *private company* yang ada di Malaysia.

Pelatihan akan menjadikan tingkat kepuasan karyawan, yang mana karyawan akan memenuhi tugas dan tanggung jawab dan menunjukan kinerja terbaiknya. Pelatihan kerja bagi karyawan akan menjadikan karyawan mempunyai kecakapan dan ketrampilan dalam menghadapi permasalahan yang ditemukan. Hal ini menjadikan karyawan akan bekerja dengan baik, mencapai target dan mencapai standar kinerja yang telah ditentukan oleh pihak manajemen Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan secara detail dan terperinci pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Rekrutmen seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Hotel Grand Inna Malioboro.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Hotel Grand Inna Malioboro.
3. Rekrutmen seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Grand Inna Malioboro.
4. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Grand Inna Malioboro.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Grand Inna Malioboro.
6. Terdapat pengaruh rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan yang lebih besar dibandingkan, pengaruh rekrutmen seleksi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan di Hotel Grand Inna Malioboro.
7. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, dibandingkan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan di Hotel Grand Inna Malioboro.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini meliputi beberapa hal yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer dengan pengisian kuesioner. Sehingga terdapat kemungkinan responden mengisi kuesioner tidak dengan kondisi sebenarnya serta tidak bersungguh-sungguh sehingga akan berdampak pada data. Pengisian kuesioner yang tidak bersungguh-sungguh juga dapat memicu terjadinya bias data.
2. Pada penelitian kali ini peneliti hanya menggunakan sampel karyawan yang ada pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta saja. Penggunaan sampel karyawan hanya pada satu Hotel. Sehingga tidak dapat membandingkan pengaruh proses rekrutmen, seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada beberapa Hotel lain yang ada di Yogyakarta.
3. Penelitian ini hanya menggunakan 2 variabel independen rekrutmen, seleksi dan pelatihan, 1 variabel dependen kinerja karyawan dan 1 variabel intervening kepuasan kerja. Sehingga tidak dapat menganalisis dan menguji faktor-faktor lainnya, yang diduga dapat mempengaruhi baik dan buruknya kinerja seorang karyawan dan kepuasan kerja karyawan.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil dan temuan penelitian, maka peneliti ingin memberikan saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak terkait berikut:

1. Bagi Perusahaan

- Peneliti berharap agar perusahaan mempertahankan konsistensi proses rekrutmen seleksi yang adil, untuk meminimalisir terjadinya kecemburuan sosial karyawan. Melalui hasil penelitian ini juga peneliti berharap agar perusahaan tetap menjaga konsistensi, dalam proses rekrutmen seleksi yang transparan terhadap para calon karyawan yang ingin melamar pada Hotel Grand Inna Malioboro.
- Perlu dilakukannya evaluasi berkala dalam mendesain program pelatihan. Evaluasi berkala memiliki tujuan untuk memberikan gambaran terbaru tentang apa saja hal yang dibutuhkan karyawan dalam pelatihan. Sehingga perusahaan dapat dengan sigap membaca kebutuhan karyawan, dan efektivitas program pelatihan tercapai.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- Perlu dilakukannya pengembangan penelitian selanjutnya, agar dapat mengetahui pengaruh secara komprehensif serta mendalam dari proses rekrutmen seleksi dan program pelatihan, yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan maupun kepuasan kerja karyawan.
- Perlu adanya penambahan variabel independen lain, yang bertujuan untuk memberikan variasi terhadap penelitian, dan memberikan gambaran faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi baik dan buruknya suatu kinerja karyawan yang ada pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Armstrong, Michael. (2006). *A Hand Book of: Human Resource Management Practice*. Edisi 10. Kogan Page: London and Philadelphia.
- Bernardin, John H & Russel, Joyce A. (1995). *Human Resoucre Management: An Experiental Approach*. Mc Graw Hill.
- Dessler, Gary. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 9 Jilid 1. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IMB SPSS 21*. Edisi 7. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IMB SPSS 23*. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, Hani. (2010). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hasibuan, S. P. M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2008). *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herzberg, Frederick. (2005). *Job Satisfaction Theory*.
- Kirkpatrick, Donald L & Kirkpatrick James D. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Edisi 3. Berrett Koehler Publishers Inc: San Fransisco.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2001). *Organizational Behavior*. Edisi 5. Irwing Mc Graw Hill.
- Luthans, Fred. (2008). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Edisi 12. Mc Graw Hi Irwin Inc: New York.
- Mangkunegara, A. Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L. & J.H Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan oleh Bayu Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi*. Edisi Ke 7 Jilid 2. Jakarta: Prehallindo.
- Robbins, S. P & Judge. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Robbins, S. P & Judge. (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education
- Schemerhorn. (2002). *Management*. 7th edition. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sekaran, Uma & Roger, Bougie. (2013). *Research Methodes For Business*. Edisi 4 Jilid 2. Wiley: Jakrta.
- Simamora, Henry. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Situmorang. (2010). *Data Penelitian: Menggunakan Program SPSS*. Medan USU Press.
- Snell, Scott & Bohlander, George. (2013). *Managing Human Resources*, 16e Edition. South Western: Cengage Learning.
- Soeahartono, Irawan. (2004). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Sugiyono. (2001). *Metode Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Kuantatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&B*. Bandung: Alfabeta.

JURNAL

- Achour, Mezrig & Sarra, Bouguesri. (2017). The Role of Human Resource Management Practices Increasing The Level of Employees Satisfaction in Algerian Companies. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*. Vol. 8 Issue 1. ISSN: 2249-0310.
- Agyei, Isaac Tweneboah & Christopher, O Brien. (2016). Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance: Insight From The Public Basic Education Sector. *International Journal of Management Research & Review*. Vol. 6 Issue 3. ISSN: 2249-7196.
- Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A & Selemani, R. D. A. (2014). The Impact of Human Resource Managemen Practices on Performance: Evidence From a Public Univerity. *TQM Journal*. Vol. 26 No.2 ISSN: 1754-2731.
- Anitha, R & Kumar, Ashok. (2016). A Study on The Impact of Training on Employee Performancein Private Insurance Sector: Combaitore District. *International Journal of Management Research & Review*. Vol. 6 Issue 8. ISSN: 2249-7196.
- Choo, Stephen & Bowley, Christine. (2007). Using Training and Development to Affect Job Satisfaction Within Franchising. *Jurnal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 14 No. 2. ISSN: 1462-6004.

- Ganapathy, S & Ashokkumar, M. (2017). A Study on Human Resource Management Practices (HRM) and Job Satisfaction of Employees of Paramedic in Private Hospitals. *International Journal of Management Research & Review*. Vol. 7 Issue 5. ISSN: 2249-7196.
- Huang, Wen Rou & Su, Chih Hao. (2016). The Mediating Role of Job Satisfaction in The Relationship Between Job Training Satisfaction and Turnover Intentions. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 48. Issue 1. Emerald Publishing Limited.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A & Bakare, K. K. (2017). The Effect of Skills and Training Methodology on Employee Performance. *European Journal of Training and Development*. Emerald Publishing Limited.
- Ijigu, Amare Werku. (2015). The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employee's Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks. *Emerging Markets Journal*. Vol. 5 No. 1. ISSN: 2158-8708.
- Jouda, A. A., Ahmad, U. N. U & Dahleez, K. A. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine. *International Review of Management and Marketing*. Vol. 6 Issue 4. ISSN: 2146-4405.
- Kepha, Ombui., Mukulu, Elegwa & Waititu, Gichuhi A. (2012). The Influence of Recruitment and Selection on The Performance of Employees in Research Institute in Kenya. *International Journal of Science and Research*. Vol. 3 Issue 5. ISSN: 2319-7064.
- Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Wassem, R. M., Ayaz, M., Ijaz, M. (2016). Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance Through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan. *Business Management and Strategy*. Vol. 7 No, 1. ISSN: 2157-6068.
- Koc, Murat., Cavus, Mustafa Fedai & Saracoglu, Turgay. (2014). Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 4 No. 9. ISSN: 2222-6990.
- Nwachukwu, Chijioke & Chladková, Helena. (2017). Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction Microfinance Banks in Nigeria. *Trend Economics and Management*. Vol. 28 Issue 1. ISSN: 2336-6508.
- Ocen, Edward., Francis, Kasekende & Angundaru, Gladies. (2017). The Role of Training in Building Employee Commitment: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *European Journal of Training and Development*. Emerald Publishing Limited.

- Pawirosumarto, Suharno., Sarjana, Purwanto Katijan & Gunawan, Rachmad. (2017). The Effect of Work Environment, Leadership Style and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts Indonesia. *International Journal of Law and Management*. Emerald Publishing Limited.
- Sawitri, Dyah., Suswati, Endang & Huda, Khasbulloh. (2016). The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Performance. *International Journal of Organizational Innovation*. Vol. 9 No. 2.
- Siengthai, Sununta & Ngram, Patarakhuan Pila. (2015). The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance. *Evidence-Based HRM: A Global Forum For Empirical Scholarship*. Vol. 4 Issue 2. ISSN: 2049-3983.
- Tabiu, Abubakar & Nura, Abubakar Allumi. (2013). Assessing The Effect of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Job Performance: A Study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto. *Journal of Business Study Quarterly*. Vol. 5 No. 2. ISSN: 2152-1034.
- Wu, Chien Hung., Chen, I Shen & Chen, Jia Chern. (2017). A Study Into of Employee Wellness and Job Satisfaction on Job Performance. *International Journal of Organizational Innovation*. Vol. 10. No. 2.

LAMPIRAN

Lampiran 1
KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Karyawan Hotel Grand Inna Malioboro
Yogyakarta

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah Mahasiswa Universitas Islam Indonesia:

Nama : Alief Ammar Ma'ruf

NIM : 14311333

Fakultas : Ekonomi

Program studi : Manajemen

Dalam rangka proses penyusunan skripsi yang menjadi syarat untuk kelulusan yang berjudul **“Pengaruh Rekrutmen Seleksi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta”**, peneliti ingin memohon bantuan kepada Bapak dan Ibu Karyawan sekalian untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuisisioner penelitian ini.

Data yang diperoleh dari kuisisioner ini hanya untuk kepentingan penelitian sebagai syarat untuk kelulusan dan bukan untuk konsumsi publik, maka dari itu peneliti dapat menjamin kerahasiaan data yang diperoleh dari para responden. Atas kesediaan waktu Bapak dan Ibu sekalian untuk mengisi kuisisioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Mengetahui/Menyetujui,



Drs. AKH. Fajar Rahman, M.Mpar
(Training Officer)

Peneliti,

Alief Ammar Ma'ruf

A. Petunjuk Pengisian Kuisioner

1. Berikanlah **tanda silang (X)** pada kolom yang telah disediakan untuk memilih jawaban yang dinilai sangat mewakili sesuai dengan fakta yang ada.
2. Setiap pertanyaan responden berhak untuk memilih **1 jawaban** saja.
3. Mohon untuk mengembalikan kembali kuisioner kepada yang menyebarkan.
4. Guna meminimalisir terjadinya bias data, **dimohon untuk menjawab pertanyaan sesuai dengan keadaan yang ada di lapangan.**

B. Keterangan Poin Jawaban

Dalam pengisian kuisioner ini responden hanya diperkenankan untuk memilih satu jawaban saja yang dianggap paling sesuai dengan fakta yang ada. Setiap pertanyaan meliputi poin jawaban. Adapun poin jawaban tersebut dapat dimulai dari yang terkecil yaitu 1 sampai dengan 5 yang paling besar. Sedangkan keterangan poin jawaban tersebut dapat dijelaskan dengan detail sebagai berikut:

1	=	Sangat Tidak Setuju
2	=	Tidak Setuju
3	=	Netral
4	=	Setuju
5	=	Sangat Setuju

Lima poin tersebut merupakan poin jawaban yang ada pada setiap pertanyaan yang diajukan peneliti. Melalui penjelasan tersebut diharapkan responden dapat memberikan jawaban pada kolom yang telah disediakan sesuai dengan fakta. Atas perhatiannya peneliti mengucapkan terima kasih dan selamat mengisi kuisioner ini.

C. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi **tanda silang (X)** pada jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami :

1. Nama Responden : _____ (Jika Berkenan)
2. Jenis Kelamin :
☐ a. Laki-laki
☐ b. Perempuan
3. Usia:
☐ a. Kurang dari 25 tahun
☐ b. 25 tahun-30 tahun
☐ c. 31 tahun-40 tahun
☐ d. 41 tahun-50 tahun
☐ e. Lebih dari 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir :
☐ a. SMP
☐ b. SMA
☐ c. Diploma
☐ d. Sarjana (S1)
☐ e. Magister (S2)
☐ f. Doktoral (S3)
5. Lama bekerja :
☐ a. Kurang dari 1 tahun
☐ b. 1 tahun - 3 tahun
☐ c. 4 tahun - 6 tahun
☐ d. 7 tahun - 9 tahun
☐ e. Lebih dari 9 tahun
6. Penghasilan per bulan :
☐ a. Kurang dari Rp 1.600.000
☐ b. Rp 1.600.000 - Rp 3.000.000
☐ c. Rp 3.100.000 - Rp 4.500.000
☐ d. > Rp 4.500.000

REKRUTMEN SELEKSI (X₁)***Defining Requirements (Pemberian Informasi Rekrutmen Oleh Perusahaan)***

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.1.1	Informasi terkait deskripsi pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan saat rekrutmen cukup jelas.	1	2	3	4	5
1.1.2	Karyawan melamar pekerjaan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang diberikan secara jelas oleh perusahaan.	1	2	3	4	5
1.1.3	Karyawan memperoleh informasi terkait persyaratan rekrutmen cukup jelas dan detail saat melamar pekerjaan.	1	2	3	4	5
1.1.4	Kondisi kerja yang dirasakan karyawan sesuai dengan informasi yang diberikan perusahaan semasa rekrutmen.	1	2	3	4	5

Attracting Candidates (Proses Rekrutmen)

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.2.1	Karyawan merasa perusahaan telah melakukan proses rekrutmen eksternal dengan adil dan baik.	1	2	3	4	5
1.2.2	Perusahaan telah melakukan pengiklanan yang cukup jelas untuk menginformasikan rekrutmen.	1	2	3	4	5

Selecting Candidates (Proses Seleksi)

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.3.1	Karyawan telah mengikuti wawancara individu sesuai dengan prosedur yang berlaku semasa seleksi.	1	2	3	4	5
1.3.2	Karyawan telah mengikuti wawancara panel sesuai dengan prosedur yang berlaku semasa seleksi.	1	2	3	4	5
1.3.3	Keputusan penilaian pusat yang diberikan perusahaan kepada karyawan semasa seleksi dirasa cukup adil.	1	2	3	4	5

PELATIHAN (X2)**Reaksi**

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
2.1.1	Karyawan menyikapi positif dengan adanya program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan.	1	2	3	4	5
2.1.2	Program pelatihan yang diberikan berpengaruh terhadap kinerja pada suatu pekerjaan selanjutnya.	1	2	3	4	5
2.1.3	Karyawan merasa memperoleh hasil dan manfaat dari program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan.	1	2	3	4	5

Pembelajaran

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
2.2.1	Program pelatihan yang diberikan kepada karyawan, dinilai dapat meningkatkan keterampilan karyawan.	1	2	3	4	5
2.2.2	Program pelatihan yang diberikan kepada karyawan, dinilai dapat meningkatkan pengetahuan karyawan.	1	2	3	4	5
2.2.3	Melalui program pelatihan yang diberikan perusahaan, karyawan dapat meningkatkan sikap kerja yang baik.	1	2	3	4	5

Perilaku

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
2.3.1	Karyawan merasa telah melakukan suatu perubahan positif setelah berpartisipasi dalam program pelatihan.	1	2	3	4	5
2.3.2	Karyawan memiliki niat untuk merubah perilaku ke arah yang lebih baik dalam melakukan suatu pekerjaan.	1	2	3	4	5
2.3.3	Saya merasa adanya dukungan dari seorang atasan dalam melakukan suatu perubahan yang lebih baik.	1	2	3	4	5

Hasil

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
2.4.1	Karyawan antusias dalam mengimplementasikan ilmu dan pengetahuan yang diperoleh semasa pelatihan.	1	2	3	4	5
2.4.2	Hubungan antar karyawan menunjukkan dampak yang positif dalam melakukan pekerjaan.	1	2	3	4	5

KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Z)**Kepuasan Berdasarkan Pekerjaan**

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3.1.1	Tugas yang diberikan cukup menarik untuk dikerjakan.	1	2	3	4	5
3.1.2	Karyawan memperoleh peluang untuk melakukan pembelajaran dalam melaksanakan tugas yang diberikan.	1	2	3	4	5
3.1.3	Karyawan memperoleh kesempatan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar.	1	2	3	4	5

Kepuasan Berdasarkan Gaji

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3.2.1	Karyawan merasakan kepuasan atas besaran gaji yang diperoleh.	1	2	3	4	5
3.2.2	Gaji yang diberikan kepada para karyawan cukup adil.	1	2	3	4	5

Kepuasan Berdasarkan Promosi

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3.3.1	Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya dalam bekerja.	1	2	3	4	5
3.3.2	Peluang promosi jabatan bagi karyawan cukup besar.	1	2	3	4	5

Kepuasan Berdasarkan Supervisi

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3.4.1	Pengaruh seorang <i>supervisor</i> dalam memberikan bantuan teknis dalam suatu pekerjaan sangatlah berarti.	1	2	3	4	5
3.4.2	Pengaruh <i>supervisor</i> dalam memberikan dukungan moril terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan sangatlah besar.	1	2	3	4	5

Kepuasan Berdasarkan Kolega Kerja

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3.5.1	Terciptanya hubungan personal yang harmonis dengan kolega kerja.	1	2	3	4	5
3.5.2	Adanya dukungan sosial yang diberikan dari kolega kerja.	1	2	3	4	5
3.5.3	Adanya bantuan teknis dari kolega kerja ketika mengalami kesulitan dalam melakukan suatu pekerjaan.	1	2	3	4	5

KINERJA KARYAWAN (Y)**Kualitas Kerja**

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4.1.1	Sebagai seorang karyawan, pekerjaan yang diberikan telah saya selesaikan dengan sebaik-baiknya.	1	2	3	4	5
4.1.2	Pekerjaan yang diselesaikan, sudah sesuai dengan target yang diharapkan.	1	2	3	4	5

Kuantitas Kerja

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4.2.1	Sebagai seorang karyawan, banyaknya tugas yang saya kerjakan selama ini dapat menunjukkan hasil yang baik.	1	2	3	4	5
4.2.2	Saya merasa puas atas hasil tugas yang telah dikerjakan.	1	2	3	4	5

Efisiensi Waktu

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4.3.1	Sebagai seorang karyawan, saya selalu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.	1	2	3	4	5
4.3.2	Efisiensi waktu merupakan prinsip saya dalam melakukan suatu pekerjaan.	1	2	3	4	5

Efektivitas Kerja

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4.4.1	Hasil pekerjaan yang diperoleh saya sebagai karyawan, dapat berdampak positif terhadap profitabilitas perusahaan.	1	2	3	4	5
4.4.2	Dalam melakukan suatu pekerjaan, sebagai karyawan saya cenderung menghindari terjadinya suatu kerugian.	1	2	3	4	5

Tingkat Kebutuhan Supervisi

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4.5.1	Sebagai karyawan, saya merasa mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan langsung dari seorang atasan.	1	2	3	4	5
4.5.2	Sebagai karyawan, saya mampu bekerja dengan mandiri tanpa perlu pengarahan yang intensif dari seorang atasan.	1	2	3	4	5

Self Influence

Kode	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4.6.1	Dalam melakukan suatu pekerjaan, saya dapat menjaga harkat dan martabat saya sebagai karyawan.	1	2	3	4	5
4.6.2	Sebagai seorang karyawan, saya akan menjaga reputasi diri dengan baik dalam melakukan suatu pekerjaan.	1	2	3	4	5
4.6.3	Kerja sama antar tim merupakan hal penting bagi seorang karyawan.	1	2	3	4	5

Lampiran 2

Tabulasi Data Penelitian

1. Rekrutmen Seleksi (X_1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	Total
4	4	4	5	4	4	4	4	5	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	4	4	4	4	5	4	4	4	38
4	3	3	3	4	4	3	3	3	30
5	4	5	4	4	5	4	5	4	40
5	4	4	5	4	5	4	4	5	40
5	4	4	4	4	5	4	4	4	38
4	3	3	3	3	4	3	3	3	29
5	3	4	4	5	5	3	4	4	37
5	4	4	4	5	5	4	4	4	39
3	3	3	4	4	3	3	3	4	30
3	4	3	3	4	3	4	3	3	30
3	4	4	3	4	3	4	4	3	32
4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
5	4	4	4	4	5	4	4	4	38
3	3	4	4	4	3	3	4	4	32
4	5	3	4	5	4	5	3	4	37
5	3	3	3	3	5	3	3	3	31
3	3	4	4	4	3	3	4	4	32
5	5	3	3	3	5	5	3	3	35
4	4	3	4	3	4	4	3	4	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	4	4	5	5	5	4	4	41
4	4	4	3	4	4	4	4	3	34
5	4	4	4	5	5	4	4	4	39
5	3	4	4	4	5	3	4	4	36
5	4	3	3	3	5	4	3	3	33
5	5	4	4	3	5	5	4	4	39
5	3	4	4	4	5	3	4	4	36
5	4	4	4	5	5	4	4	4	39
5	3	4	4	5	5	3	4	4	37
4	3	3	5	4	4	3	3	5	34
4	3	4	4	4	4	3	4	4	34
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	5	4	4	5	4	5	4	4	39
5	3	4	4	5	5	3	4	4	37

4	5	4	3	4	4	5	4	3	36
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	1	3	4	4	4	1	3	4	28
4	4	3	4	4	4	4	3	4	34
4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
4	5	4	4	4	4	5	4	4	38
4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
4	3	4	4	5	4	3	4	4	35
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
3	2	4	3	5	3	2	4	3	29
5	5	5	5	4	5	5	5	5	44
1	1	2	2	1	1	1	2	2	13
4	3	3	3	3	4	3	3	3	29
4	3	4	3	4	4	3	4	3	32
5	4	4	4	5	5	4	4	4	39
3	3	3	4	4	3	3	3	4	30
5	5	4	4	5	5	5	4	4	41
3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
3	3	3	3	4	3	3	3	3	28
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	4	5	5	4	5	4	5	5	42
5	5	4	4	3	5	5	4	4	39
4	3	2	4	2	4	3	2	4	28
4	3	4	4	4	4	3	4	4	34
5	4	4	5	4	5	4	4	5	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	3	4	4	4	4	3	4	4	34
3	3	4	3	4	3	3	4	3	30
4	5	4	4	5	4	5	4	4	39

2. Pelatihan (X₂)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	Total
5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	45
4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	31
4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	41
5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	48
3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	39
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	41
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	36
3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	25
2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	28
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	42
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	47
3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	34
3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	31
3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	39
4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	37
3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	45
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	42
4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	47
3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	28
2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	30
4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	44
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	50
4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	45
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	35
5	3	4	3	5	3	4	3	5	3	4	42
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	42
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	39

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	50
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	39
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	20
4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	36
4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	38
4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	34
3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	25
3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	39
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	39
3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	40
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	35
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	50
4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	50
2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	25
3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	41
3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	39
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	36
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	42
2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	25
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	42

3. Kepuasan Kerja (Z)

Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	34
5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	56
5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	55
5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	53
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	50
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	52
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	40
5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	53
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	45
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	55
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	55
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	46
4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	44
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	50
3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	37
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	50
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	51
5	4	4	3	5	5	4	4	3	5	5	4	51
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	46
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	58
4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	43
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	57
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	58
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	47
4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	48
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	45

4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	50
4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	58
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	50
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	43
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	43
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	50
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	50
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	60
3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	51
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	43
4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	48
5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	61
5	4	5	3	4	5	5	4	5	3	4	5	5	57
2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	38
4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	46
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	55
3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	47
4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	5	4	4	50
3	1	3	2	1	3	3	1	3	2	1	3	3	29
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	50

Lampiran 3

Hasil Uji Validitas Rekrutmen Seleksi (X₁)

Correlations											
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.496**	.484**	.478**	.338**	1.000**	.496**	.484**	.507**	.791**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,006	0,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1.2	Pearson Correlation	.496**	1	.459**	.352**	.309*	.496**	1.000**	.459**	.366**	.767**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,004	,012	,000	0,000	,000	,002	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1.3	Pearson Correlation	.484**	.459**	1	.521**	.594**	.484**	.459**	1.000**	.543**	.791**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	0,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

X1.4	Pearson Correlation	.478**	.352**	.521**	1	.395**	.478**	.352**	.521**	.981**	.714**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000		,001	,000	,004	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1.5	Pearson Correlation	.338**	.309*	.594**	.395**	1	.338**	.309*	.594**	.423**	.623**
	Sig. (2-tailed)	,006	,012	,000	,001		,006	,012	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1.6	Pearson Correlation	1.000**	.496**	.484**	.478**	.338**	1	.496**	.484**	.507**	.791**
	Sig. (2-tailed)	0,000	,000	,000	,000	,006		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1.7	Pearson Correlation	.496**	1.000**	.459**	.352**	.309*	.496**	1	.459**	.366**	.767**
	Sig. (2-tailed)	,000	0,000	,000	,004	,012	,000		,000	,002	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

X1.8	Pearson Correlation	.484**	.459**	1.000**	.521**	.594**	.484**	.459**	1	.543**	.791**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	0,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1.9	Pearson Correlation	.507**	.366**	.543**	.981**	.423**	.507**	.366**	.543**	1	.739**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,002	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1	Pearson Correlation	.791**	.767**	.791**	.714**	.623**	.791**	.767**	.791**	.739**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

Lampiran 4
Hasil Uji Validitas Pelatihan (X₂)

		Correlations											
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.619**	.657**	.506**	.990**	.611**	.677**	.521**	.990**	.619**	.664**	.846**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2.2	Pearson Correlation	.619**	1	.630**	.579**	.626**	.977**	.608**	.576**	.626**	1.000**	.615**	.841**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	0,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2.3	Pearson Correlation	.657**	.630**	1	.726**	.668**	.622**	.978**	.721**	.668**	.630**	.989**	.889**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

X2.4	Pearson Correlation	.506**	.579**	.726**	1	.522**	.571**	.688**	.990**	.522**	.579**	.705**	.798**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2.5	Pearson Correlation	.990**	.626**	.668**	.522**	1	.596**	.667**	.518**	1.000**	.626**	.675**	.850**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	0,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2.6	Pearson Correlation	.611**	.977**	.622**	.571**	.596**	1	.622**	.590**	.596**	.977**	.606**	.832**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2.7	Pearson Correlation	.677**	.608**	.978**	.688**	.667**	.622**	1	.704**	.667**	.608**	.988**	.880**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

X2.8	Pearson Correlation	.521**	.576**	.721**	.990**	.518**	.590**	.704**	1	.518**	.576**	.699**	.800**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2.9	Pearson Correlation	.990**	.626**	.668**	.522**	1.000**	.596**	.667**	.518**	1	.626**	.675**	.850**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	0,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2.10	Pearson Correlation	.619**	1.000**	.630**	.579**	.626**	.977**	.608**	.576**	.626**	1	.615**	.841**
	Sig. (2-tailed)	,000	0,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2.11	Pearson Correlation	.664**	.615**	.989**	.705**	.675**	.606**	.988**	.699**	.675**	.615**	1	.882**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

X2	Pearson Correlation	.846**	.841**	.889**	.798**	.850**	.832**	.880**	.800**	.850**	.841**	.882**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).													

Lampiran 5
Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)

		Correlations												
		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z
Z.1	Pearson Correlation	1	.746**	.782**	.500**	.966**	.989**	.746**	.782**	.500**	.966**	.989**	.746**	.945**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z.2	Pearson Correlation	.746**	1	.640**	.434**	.732**	.723**	1.000**	.640**	.434**	.732**	.723**	1.000**	.843**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	0,000	,000	,000	,000	,000	0,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z.3	Pearson Correlation	.782**	.640**	1	.556**	.793**	.763**	.640**	1.000**	.556**	.793**	.763**	.640**	.865**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	0,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

Z.4	Pearson Correlation	.500**	.434**	.556**	1	.512**	.477**	.434**	.556**	1.000**	.512**	.477**	.434**	.677**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	0,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z.5	Pearson Correlation	.966**	.732**	.793**	.512**	1	.954**	.732**	.793**	.512**	1.000**	.954**	.732**	.942**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	0,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z.6	Pearson Correlation	.989**	.723**	.763**	.477**	.954**	1	.723**	.763**	.477**	.954**	1.000**	.723**	.930**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	0,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z.7	Pearson Correlation	.746**	1.000**	.640**	.434**	.732**	.723**	1	.640**	.434**	.732**	.723**	1.000**	.843**
	Sig. (2-tailed)	,000	0,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	0,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

Z.8	Pearson Correlation	.782**	.640**	1.000**	.556**	.793**	.763**	.640**	1	.556**	.793**	.763**	.640**	.865**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	0,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z.9	Pearson Correlation	.500**	.434**	.556**	1.000**	.512**	.477**	.434**	.556**	1	.512**	.477**	.434**	.677**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	0,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z.10	Pearson Correlation	.966**	.732**	.793**	.512**	1.000**	.954**	.732**	.793**	.512**	1	.954**	.732**	.942**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	0,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z.11	Pearson Correlation	.989**	.723**	.763**	.477**	.954**	1.000**	.723**	.763**	.477**	.954**	1	.723**	.930**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	0,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

Z.12	Pearson Correlation	.746**	1.000**	.640**	.434**	.732**	.723**	1.000**	.640**	.434**	.732**	.723**	1	.843**
	Sig. (2-tailed)	,000	0,000	,000	,000	,000	,000	0,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z	Pearson Correlation	.945**	.843**	.865**	.677**	.942**	.930**	.843**	.865**	.677**	.942**	.930**	.843**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).														

Lampiran 6
Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Correlations															
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.658**	.650**	.420**	.689**	.650**	.976**	.661**	.650**	.413**	.681**	.663**	.976**	.828**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y.2	Pearson Correlation	.658**	1	.745**	.582**	.971**	.745**	.674**	.921**	.674**	.537**	.900**	.687**	.674**	.901**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y.3	Pearson Correlation	.650**	.745**	1	.441**	.743**	1.000**	.666**	.716**	.937**	.427**	.685**	.936**	.666**	.873**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	0,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

Y.4	Pearson Correlation	.420**	.582**	.441**	1	.515**	.441**	.430**	.537**	.421**	.966**	.540**	.462**	.430**	.677**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y.5	Pearson Correlation	.689**	.971**	.743**	.515**	1	.743**	.683**	.927**	.689**	.472**	.907**	.682**	.683**	.893**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y.6	Pearson Correlation	.650**	.745**	1.000**	.441**	.743**	1	.666**	.716**	.937**	.427**	.685**	.936**	.666**	.873**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	0,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y.7	Pearson Correlation	.976**	.674**	.666**	.430**	.683**	.666**	1	.677**	.666**	.423**	.675**	.655**	1.000**	.838**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	0,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

Y.8	Pearson Correlation	.661**	.921**	.716**	.537**	.927**	.716**	.677**	1	.732**	.494**	.898**	.747**	.677**	.893**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y.9	Pearson Correlation	.650**	.674**	.937**	.421**	.689**	.937**	.666**	.732**	1	.410**	.725**	.975**	.666**	.861**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y.10	Pearson Correlation	.413**	.537**	.427**	.966**	.472**	.427**	.423**	.494**	.410**	1	.571**	.449**	.423**	.661**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y.11	Pearson Correlation	.681**	.900**	.685**	.540**	.907**	.685**	.675**	.898**	.725**	.571**	1	.716**	.675**	.890**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

Y.12	Pearson Correlation	.663**	.687**	.936**	.462**	.682**	.936**	.655**	.747**	.975**	.449**	.716**	1	.655**	.869**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y.13	Pearson Correlation	.976**	.674**	.666**	.430**	.683**	.666**	1.000**	.677**	.666**	.423**	.675**	.655**	1	.838**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	0,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y	Pearson Correlation	.828**	.901**	.873**	.677**	.893**	.873**	.838**	.893**	.861**	.661**	.890**	.869**	.838**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

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

Lampiran 7

Hasil Uji Reliabilitas

1. Rekrutmen Seleksi (X_1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	66	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,899	,906	9

2. Pelatihan (X_2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	66	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,960	,960	11

3. Kepuasan Kerja (Z)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	66	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,967	,968	12

4. Kinerja Karyawan (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	66	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

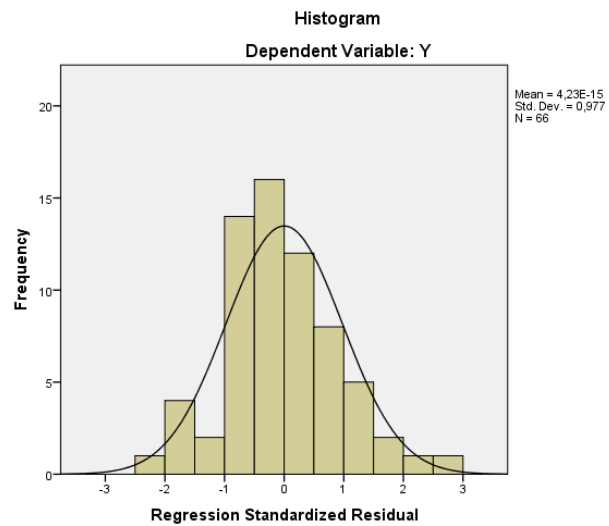
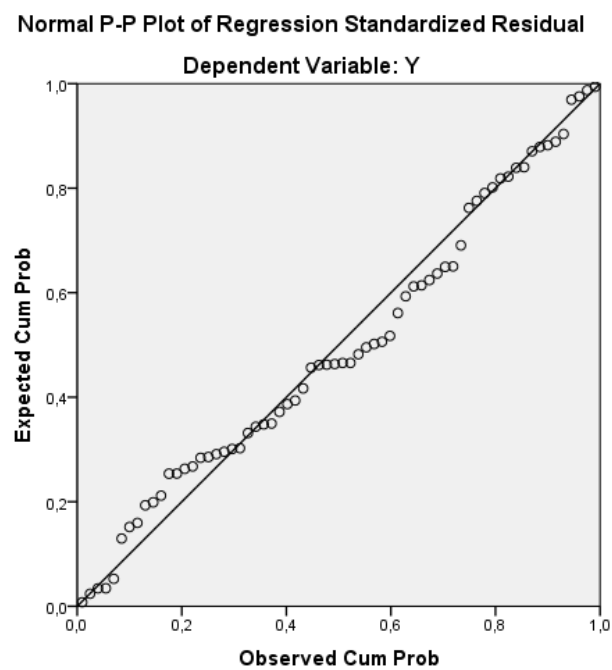
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,963	,965	13

Lampiran 8

Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,38139648
	Absolute	,088
Most Extreme Differences	Positive	,088
	Negative	-,082
Kolmogorov-Smirnov Z		,718
Asymp. Sig. (2-tailed)		,681

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-,118	,357		-,330	,743		
X1	,287	,114	,232	2,522	,014	,573	1,746
X2	,280	,095	,286	2,956	,004	,517	1,934
Z1	,463	,106	,440	4,365	,000	,478	2,092

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

3. Uji Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,780	,214		3,638	,001
X1	,018	,068	,042	,270	,788
X2	-,009	,057	-,027	-,161	,873
Z	-,134	,064	-,361	-2,100	,140

a. Dependent Variable: RES2

Lampiran 9

Hasil Analisis Kuantitatif

1. Pengaruh Rekrutmen Seleksi (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.657 ^a	.431	.422	.50186

a. Predictors: (Constant), Rekrutmen Seleksi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.904	.441		2.049	.045
Rekrutmen Seleksi	.781	.112	.657	6.966	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12.222	1	12.222	48.525	.000 ^b
Residual	16.119	64	.252		
Total	28.341	65			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Rekrutmen Seleksi

2. Pengaruh Pelatihan (X₂) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.659 ^a	.434	.425	.50052

a. Predictors: (Constant), Pelatihan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.715	.325		5.281	.000
1 Pelatihan	.617	.088	.659	7.009	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12.307	1	12.307	49.127	.000 ^b
1 Residual	16.033	64	.251		
1 Total	28.341	65			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Pelatihan

3. Pengaruh Rekrutmen Seleksi (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673 ^a	.453	.444	.52240

a. Predictors: (Constant), Rekrutmen Seleksi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.504	.460		1.096	.277
Rekrutmen Seleksi	.849	.117	.673	7.275	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.442	1	14.442	52.920	.000 ^b
Residual	17.465	64	.273		
Total	31.907	65			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Rekrutmen Seleksi

4. Pengaruh Pelatihan (X₂) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.681 ^a	.464	.455	.51700

a. Predictors: (Constant), Pelatihan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.363	.335		4.065	.000
1 Pelatihan	.677	.091	.681	7.441	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.801	1	14.801	55.375	.000 ^b
1 Residual	17.106	64	.267		
1 Total	31.907	65			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Pelatihan

5. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843 ^a	.711	.706	.37964

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.281	.285		.983	.329
Kepuasan Kerja	.895	.071	.843	12.545	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	22.683	1	22.683	157.381	.000 ^b
Residual	9.224	64	.144		
Total	31.907	65			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

Lampiran 10

Analisis Deskriptif

1. Rekrutmen Seleksi (X₁)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
X1.1	66	1,0	5,0	277,0	4,197	,8080
X1.2	66	1,0	5,0	246,0	3,727	,9038
X1.3	66	2,0	5,0	249,0	3,773	,6275
X1.4	66	2,0	5,0	256,0	3,879	,6205
X1.5	66	1,0	5,0	269,0	4,076	,7905
X1.6	66	1,0	5,0	277,0	4,197	,8080
X1.7	66	1,0	5,0	246,0	3,727	,9038
X1.8	66	2,0	5,0	249,0	3,773	,6275
X1.9	66	2,0	5,0	255,0	3,864	,6297
Valid N (listwise)	66					

2. Pelatihan (X₂)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
X2.1	66	2,0	5,0	242,0	3,667	,8653
X2.2	66	2,0	5,0	248,0	3,758	,8239
X2.3	66	2,0	5,0	238,0	3,606	,8205
X2.4	66	1,0	5,0	217,0	3,288	,8904
X2.5	66	2,0	5,0	243,0	3,682	,8622
X2.6	66	2,0	5,0	248,0	3,758	,8050
X2.7	66	2,0	5,0	236,0	3,576	,8050
X2.8	66	1,0	5,0	216,0	3,273	,8866
X2.9	66	2,0	5,0	243,0	3,682	,8622
X2.10	66	2,0	5,0	248,0	3,758	,8239
X2.11	66	2,0	5,0	237,0	3,591	,8034
Valid N (listwise)	66					

3. Kepuasan Kerja (Z)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Z.1	66	2,0	5,0	268,0	4,061	,8205
Z.2	66	2,0	5,0	256,0	3,879	,6909
Z.3	66	3,0	5,0	262,0	3,970	,7226
Z.4	66	2,0	5,0	248,0	3,758	,8239
Z.5	66	2,0	5,0	269,0	4,076	,8098
Z.6	66	2,0	5,0	267,0	4,045	,8121
Z.7	66	2,0	5,0	256,0	3,879	,6909
Z.8	66	3,0	5,0	262,0	3,970	,7226
Z.9	66	2,0	5,0	248,0	3,758	,8239
Z.10	66	2,0	5,0	269,0	4,076	,8098
Z.11	66	2,0	5,0	267,0	4,045	,8121
Z.12	66	2,0	5,0	256,0	3,879	,6909
Valid N (listwise)	66					

4. Kinerja Karyawan (Y)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Y.1	66	2,0	5,0	259,0	3,924	,8098
Y.2	66	1,0	5,0	255,0	3,864	,8751
Y.3	66	2,0	5,0	269,0	4,076	,7708
Y.4	66	2,0	5,0	218,0	3,303	,9277
Y.5	66	1,0	5,0	252,0	3,818	,8577
Y.6	66	2,0	5,0	269,0	4,076	,7708
Y.7	66	2,0	5,0	259,0	3,924	,7905
Y.8	66	1,0	5,0	251,0	3,803	,8633
Y.9	66	2,0	5,0	266,0	4,030	,7640
Y.10	66	2,0	5,0	220,0	3,333	,9500
Y.11	66	1,0	5,0	253,0	3,833	,8697
Y.12	66	2,0	5,0	268,0	4,061	,7821
Y.13	66	2,0	5,0	259,0	3,924	,7905
Valid N (listwise)	66					

No	Keterangan	Karakteristik	Jumlah
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	38
		Perempuan	28
	Jumlah		66
2	Usia	< 25 Tahun	18
		25 – 30 Tahun	8
		31 – 40 Tahun	1
		41 – 50 Tahun	22
		> 50 Tahun	17
	Jumlah		66
3	Tingkat Pendidikan	SMA	29
		Diploma	23
		Sarjana	13
		Pascasarjana	1
	Jumlah		66
4	Lama Kerja	< 1 Tahun	3
		1 – 3 Tahun	13
		4 – 6 Tahun	10
		6 – 9 Tahun	1
		> 9 Tahun	39
	Jumlah		66
5	Penghasilan	< 1,6 Juta	5
		1,6 – 1,3 Juta	19
		3,1 – 4,5 Juta	29
		> 4,5 Juta	13
	Jumlah		66

Lampiran 11

Surat Izin Menyusun Skripsi



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax : 882589

Nomor : 720/DEK/60/Prodi-Mnj/IX/2017
Lamp : 2 lembar
Hal : **IZIN MENYUSUN SKRIPSI**

326

Kepada Yth.
TITIK NURBIYATI, Dra., M.Si.
Dosen Tetap Prodi Manajemen
Fakultas Ekonomi UII
Di Yogyakarta

Assalamu' alaikum Wr. Wb.

Diberitahukan Bahwa :

Nama : ALIEF AMMAR MA'RUF

No. Mahasiswa : 14311333

Peminatan : Mnj. Sumber Daya Manusia

Mahasiswa tersebut telah memenuhi syarat untuk diizinkan menyusun Skripsi pada Semester Ganjil Tahun Akademik 2017/2018 dengan jangka waktu konsultasi mulai tanggal 20 September 2017 s/d 20 Maret 2018

Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu agar membimbing mahasiswa tersebut diatas (*diharap memberi jadwal bimbingan minimal 2x dalam satu minggu*)

Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu' alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 18 September 2017
Dekan,

Dr. D. Agus Harjito, M.Si

Lampiran 12

Surat Izin Penelitian



SURAT KETERANGAN **NO.59/GIM-TRN/S.Ket/VIII/2018**

Yang bertanda tangan di bawah ini,

NAMA : TRI EKO YUDIANDRI, SE
NIP : 05846308
JABATAN : HUMAN CAPITAL MANAGER

Menerangkan bahwa,

NAMA : ALIEF AMMAR MA'RUF
NIM : 14311333
PRODI : MANAJEMEN
INSTITUSI : UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Telah melakukan penelitian " Pengaruh Rekrutmen Seleksi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening " pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta " periode tanggal 02 Agustus 2018 – 14 Agustus 2018.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 16 Agustus 2018
HUMAN CAPITAL DEPARTMENT

Tri Eko Yudiantri, SE
Human Capital Manager

GRAND INNA MALIOBORO :
Jl. Malioboro No. 60, Yogyakarta
T. +62 274 566353, 566322,
F. +62 274 563074
E. reservation@grandinnamalioboro.com,
www.grandinnamalioboro.com

Lampiran 13

Transkrip Wawancara Program Pelatihan

Alief Maruf: Asslamualaikum Pak Fajar maaf ganggu weekendnya pak. Saya Alief FE UII, boleh tanya program training apa saja pak yg ada di kantor? Terima kasih pak.

[12:07, 9/8/2018]

Pak Fajar (HR Grand Inna): Waalaikum salam, program kami:

1. Pelatihan dan pengembangan baik internal ataupun eksternal
2. Developing service comunicatian
3. Damkar
4. K3
5. Human capital managemen system
6. Excelent service

Sementara itu mas.

[12:23, 9/8/2018]

Alief Maruf: Terima kasih Pak Fajar sudah mau balas chat saya di weekend ini. Kalau yg program nomor 1 itu bagaimana pak?

[12:25, 9/8/2018]

Pak Fajar (HR Grand Inna): Kami mengikut sertakan pelatihan yg dilaksanakan oleh lembaga lain di luar hotel. Atau kita memanggil orang luar utk memberikan pelatihan di hotel.

[12:27, 9/8/2018]

Alief Maruf: Oh baik pak, lantas topik pembahasan dalam program nomor 1 apa ya pak kalau boleh tau?

[12:28, 9/8/2018]

Pak Fajar (HR Grand Inna): Biasanya kebanyakan tentang Leadership

[12:30, 9/8/2018]

Alief Maruf: Oh ya baik pak

[12:30, 9/8/2018]

Alief Maruf: Kalau yg program nomor 2 itu untuk karyawan CS atau bagaimana pak?

[12:31, 9/8/2018]

Pak Fajar (HR Grand Inna): Untuk karyawan guest contact atau yg berhubungan langsung dengan tamu.

[12:33, 9/8/2018]

Alief Maruf: Oh ya baik pak. Kalau nomor 3 dan 4 diperuntukan untuk karyawan divisi yg mana saja pak?

[12:35, 9/8/2018]

Pak Fajar (HR Grand Inna): Untuk program 3 dan 4 semua karyawan (setiap divisi).

[12:36, 9/8/2018]

Alief Maruf: Baik pak. Kalau nomor 5, yg hcm system itu pelatihanya seperti apa pak?

[12:38, 9/8/2018]

Pak Fajar (HR Grand Inna): Pelatihan system mengenai cuti, perjalanan dinas dan jadwal karyawan.

[14:50, 9/8/2018]

Alief Maruf: Baik Pak Fajar. Kalau excelent service pelatihan yg bagaimana ya pak?

[16:11, 9/8/2018]

Pak Fajar (HR Grand Inna): Karena hotel itu yg dijual pelayanannya.. Maka perlu pelatihan-pelatihan bagaimana melayani tamu yg terbaik.

[16:45, 9/8/2018]

Alief Maruf: Baik pak, Pelatihan excellent service diperuntukan bagi divisi apa ya pak?

[16:55, 9/8/2018]

Pak Fajar (HR Grand Inna): Front office, Food & Beverage, Housekeeping dan Marketing.

[16:59, 9/8/2018]

Alief Maruf: Baik pak satu lagi pak. Kalau yg program pelatihan nomor 1, itu ditujukan untuk divisi mana ya Pak Fajar?

[17:01, 9/8/2018]

Pak Fajar (HR Grand Inna): Semua devisi, hanya levelnya supervisor ke atas.

[17:21, 9/8/2018]

Alief Maruf: Baik Pak Fajar, terima kasih banyak informasi dan waktunya.

[17:40, 9/8/2018]

Pak Fajar (HR Grand Inna): Sama-sama mas.

[18:38, 9/8/2018]

Lampiran 14

Surat Keterangan Bebas Plagiarisme



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA DIREKTORAT PERPUSTAKAAN

Kampus Terpadu UII Jl. Kaliurang Km. 14,5, Yogyakarta 55584, INDONESIA
Telp: (0274) 898 444 Psw. 2301 - 2324; Fax: (0274) 898 444 Psw. 2091
<http://library.uui.ac.id>; e-mail: perpustakaan@uui.ac.id

SURAT KETERANGAN CEK PLAGIASI

No. 1001786357/Perpus/10/Div.PP/III/2018

Assalamu'alaikum wr. wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Ismanto**
NIK : **861002112**
Jabatan : **Kepala Divisi Pelayanan Pemakai Direktorat Perpustakaan**

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Alief Ammar Ma'ruf
Nomor Mahasiswa : 14311333
Fakultas / Prodi : FE/Manajemen
Judul Karya Ilmiah : Pengaruh Rekrutmen Seleksi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

Berdasarkan cek plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin karya ilmiah yang bersangkutan di atas terdapat kesamaan kata sebanyak **11 (Sebelas) %**.

Demikian surat keterangan dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 14 September 2018
Kepala Divisi Pelayanan Pemakai

Direktorat Perpustakaan



NIK: 861002112

Lampiran 15

Dokumentasi Penelitian



Gambar 14.1 Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta

Sumber: <http://www.grandinnamalioboro.com/gallery.php>



Gambar 14.2 Proses Pendistribusian Kuesioner

Sumber: Dokumentasi Peneliti

Lampiran 16

Biodata Penulis



Nama	: Alief Ammar Ma'ruf
Tempat, Tanggal Lahir	: Karawang, 31 Agustus 1996
Jenis Kelamin	: Laki-laki
NIM	:14311333
Perguruan Tinggi	:Universitas Islam Indonesia
Fakultas	: Ekonomi
Jurusan	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Alamat	: Pondok Rawa Mas Indah DD1/18 Cikampek, Jawa Barat.
Pendidikan Formal	: <ol style="list-style-type: none"> 1. 2002-2003 : TK Sukaseuri 2. 2003-2009 : SDN Sarimulya 4 3. 2009-2011 : SMP Pupuk Kujang 4. 2012-2014 : SMAN 1 Cikampek
Email	: aliefmaruf9@gmail.com