



**PENGARUH PENGADAAN TENAGA KERJA (*PROCUREMENT*) SERTA
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA YAYASAN KARMEL
CABANG MUNCAR BANYUWANGI**

*EFFECT OF PROCUREMENT AND TRAINING AND DEVELOPMENT TO
PERFORMANCE THE KARMEL FOUNDATION'S BRANCH MUNCAR
BANYUWANGI*

SKRIPSI

Oleh

EKA ARISANDI

NIM 120810201001

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Jember

2016



**PENGARUH PENGADAAN TENAGA KERJA (*PROCUREMENT*) SERTA
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA YAYASAN KARMEL
CABANG MUNCAR BANYUWANGI**

*EFFECT OF PROCUREMENT AND TRAINING AND DEVELOPMENT TO
PERFORMANCE THE KARMEL FOUNDATION'S BRANCH MUNCAR
BANYUWANGI*

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

EKA ARISANDI

NIM. 120810201001

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Jember

2016

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : Eka Arisandi
NIM : 120810201001
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : **Pengaruh Pengadaan Tenaga Kerja
(Procurement) Pelatihan dan Pengembangan
Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan
Karmel Cabang Muncar Banyuwangi**

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini, Saya buat dengan sebenarnya.

Jember, 3 Juni 2016

Yang menyatakan,

Eka Arisandi
NIM. 120810201001

PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi : Pengaruh Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)
serta Pelatihan dan Pengembangan Terhadap
Kinerja Karyawan pada Yayasan Karmel
Cabang Muncar Banyuwangi.

Nama Mahasiswa : Eka Arisandi

NIM : 120810201001

Jurusan : S-1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan : 18 Mei 2016

Pembimbing I

Pembimbing II

Wiji Utami S.E., M.Si.
NIP 19740120 200012 2 001

Dr. Diah Yulisetiarni M.Si.
NIP 19610729 198603 2 001

Menyetujui,
Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM.
NIP. 19780525 200312 2 002

PENGESAHAN

Judul Skripsi

**PENGARUH PENGADAAN TENAGA KERJA (*PROCUREMENT*) SERTA
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA YAYASAN KARMEL CABANG
MUNCAR BANYUWANGI**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh ;

Nama : Eka Arisandi
NIM : 120810201001
Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal ;

1 Juni 2016

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

1. Ketua : Dr. Diana Sulianti K. Tobing S.E., M.Si.
NIP. 19741212 200012 2 001 (.....)
2. Sekretaris : Drs. Budi Nurhardjo M.Si (.....)
NIP. 19570310 198403 1 003
3. Anggota : Dr. Elok Sri Utami M.Si (.....)
NIP. 19641228 199002 2 001

Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

FOTO

**4 x 6
cm**

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.
NIP. 19630614 199002 1 001

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya sederhana ini, sebagai ungkapan rasa terima kasih, sayang dan cintaku kepada orang – orang yang berarti dalam hidupku, yaitu :

1. Tuhan yang Maha Esa yang dengan rahmat dan kasih sayangnya telah memberikan kemudahan dalam setiap langkahku.
2. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Ngatiran dan Ibu Susiani S.Pd yang telah yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta tidak pernah berhenti memberikan doa dan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini, terimakasih juga atas pengorbanannya selama ini.
3. Guru-guruku sejak TK sampai SMA, dan Bapak Ibu Dosen yang selalu memberikan ilmu dan membimbing dengan penuh kesabaran. .
4. Keluarga besarku yang telah memberikan motivasi selama ini.
5. Almamater yang selalu aku banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

MOTTO

“Orang-orang yang hebat dalam bidang apapun bukan baru bekerja karena mereka terinspirasi, namun mereka menjadi terinspirasi karena mereka lebih suka bekerja. Mereka tidak menyia-nyiakan waktu untuk menunggu inspirasi.”

(Ernest Newman)

“Orang-orang yang sukses telah belajar membuat diri mereka melakukan hal yang harus dikerjakan ketika hal itu memang harus dikerjakan, entah mereka menyukainya atau tidak.”

(Aldus Huxley)

“Bekerjalah bagai tak butuh uang. Mencintailah bagai tak pernah disakiti. Menarilah bagaikan tak seorang pun sedang menonton.”

(Mark Twain)

“Doa mengubah segala sesuatu. Tuhan menjamahmu melalui doa-doamu. Ia memberikan segala sesuatu lebih dari apa yang kau doakan. Percayalah”

(Vania Larissa-Eka Arisandi)



**PENGARUH PENGADAAN TENAGA KERJA (*PROCUREMENT*) SERTA
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA YAYASAN KARMEL CABANG
MUNCAR BANYUWANGI**

*EFFECT OF PROCUREMENT AND TRAINING AND DEVELOPMENT TO
PERFORMANCE THE KARMEL FOUNDATION'S BRANCH MUNCAR
BANYUWANGI*

SKRIPSI

Oleh

Eka Arisandi

NIM. 120810201001

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Wiji Utami, S.E., M.Si

Dosen Pembimbing II : Dr. Diah Yulisetiarni M.Si

RINGKASAN

Pengaruh Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*) serta Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi; Eka Arisandi, 120810201001; 2016; 133 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting di dalam sebuah organisasi atau perusahaan, dimana antara manusia dan perusahaan terjalin suatu hubungan yang saling membutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mencapai tujuan perusahaan perusahaan dituntut untuk memperoleh Sumber Daya Manusia yang kompeten, dimana perusahaan harus mempertimbangkan pengadaan tenaga kerja melalui rekrutmen atau penarikan dan seleksi tenaga kerja. Selain itu, perusahaan juga harus memperhatikan sumber daya manusia yang telah dimiliki untuk dapat menjadi karyawan yang produktif dan aktif serta dapat meningkatkan kinerjanya, segera setelah memasuki dan menjadi anggota sistem sosial perusahaan. Yayasan Karmel merupakan lembaga sosial dan pendidikan yang didirikan sejak tahun 1926, dimana Yayasan Karmel dituntut untuk mendapatkan karyawan yang kompeten serta harus mampu melaksanakan pengadaan tenaga kerja (*procurement*) secara efektif, yang nantinya akan menghasilkan tenaga kerja yang memiliki kinerja yang baik. Begitu pula dengan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh Yayasan Karmel secara efektif dan efisien akan berpengaruh juga bagi lembaga. Penelitian ini dilakukan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi selama dua minggu dimulai pada tanggal 30 Maret 2016 sampai dengan 13 April 2016.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *eksplanatory research*, yaitu penelitian yang mencoba menjelaskan suatu pokok permasalahan dan terdapat sebuah pengujian hipotesa serta melakukan analisis dari data yang diperoleh. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi. Metode sampling yang digunakan adalah sampel jenuh atau sensus dengan jumlah responden sebanyak 64 orang. Sumber data yang digunakan data primer yang diperoleh dari wawancara dan penyebaran kuesioner dan data sekunder yang meliputi data tentang karyawan, data struktur organisasi dan gambaran umum perusahaan. Variabel digunakan yaitu sebanyak 3 variabel. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Pengadaan tenaga kerja (*procurement*) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi. Pelatihan dan pengembangan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi. Pengadaan tenaga kerja (*procurement*) serta pelatihan dan pengembangan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi.

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier berganda diketahui konstanta sebesar 0,269 menunjukkan besarnya kinerja pada saat variabel pengadaan tenaga kerja (*procurement*) serta pelatihan dan pengembangan sama dengan nol. Dalam hal ini kinerja akan mengalami peningkatan meskipun tanpa kedua variabel tersebut yang disebabkan oleh faktor lain. $X_1 = 0,566$ artinya jika variabel pengadaan tenaga kerja (*procurement*) meningkat maka akan meningkatkan kinerja. $X_2 = 0,342$ artinya peningkatan variabel pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan baik kinerja karyawan akan meningkat.



SUMMARY

EFFECT OF PROCUREMENT AND TRAINING AND DEVELOPMENT TO PERFORMANCE THE KARMEL FOUNDATION'S BRANCH MUNCAR BANYUWANGI; Eka Arisandi; 120810201001; 2016; 133 pages; Management Faculty of Economics, University of Jember.

Human resources are the most important asset in an organization or company, in which the man and the company established a relationship of mutual need to achieve corporate objectives previously set. To achieve the goal of the company is required to obtain competent human resources, where the company should consider the provision of employment through recruitment and selection or withdrawal of labor. In addition, the company also must pay attention to the human resources that have been held for employees can be productive and active and can improve their performance, immediately upon entering and a member of the company's social system. Karmel Foundation's is a social and educational institution which was established since 1926, where the Karmel Foundation's is required to obtain competent employees should be able to carry out procurement of labor effectively, which will produce a workforce that has good performance. Similarly, the training and development undertaken by Karmel Foundation's effectively and efficiently will also affect the institution. This research was conducted at the Karmel Foundation Muncar Banyuwangi Branch for two weeks starting on March 30, 2016 until 13 April 2016.

Based on the background and the formulation of the problem, the characteristics of the issues examined in this study can be classified as an explanatory research, ie research that tries to explain the subject matter and no hypothesis testing and analysis of data obtained. The population in this study were all employees of the Karmel Foundation Muncar Banyuwangi Branch. The sampling method used is saturated sample or census with the number of respondents as many as 64 people. Source of data used primary data obtained from interviews and questionnaires and secondary data including data about employees, the data structure of the organization and a general overview of the company. Variables used three variables. The analysis tool used is Multiple Linear Regression Analysis.

Based on the analysis performed in this study, can be summed up as follows: Procurement is partially significant effect on the performance of employees at the Karmel Foundation Muncar Banyuwangi Branch. Training and development is partially significant effect on the performance of employees at the Karmel Foundation Muncar Banyuwangi Branch. Procurement and training and development simultaneously significant effect on the performance of employees at Karmel Foundation Muncar Banyuwangi Branch.

Based on the calculation of linear regression analysis known constant of 0.269 showed the magnitude of the performance during variable procurement and training and development is equal to zero. In this case the performance will

increase even without these two variables caused by other factors. $X_1 = 0.566$ means that if the variable procurement increases it will improve performance. $X_2 = 0.342$ means an increase in the variable training and development is carried out by both the performance of employees will increase.



PRAKATA

Dengan mengucap puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmatNya, yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul: “Pengaruh Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*) serta Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi”. Skripsi yang penulis selesaikan ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih sangat banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan daripada kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Tuhan Yang Maha Esa serta dorongan semangat dari semua pihak, akhirnya Skripsi ini mampu terselesaikan. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

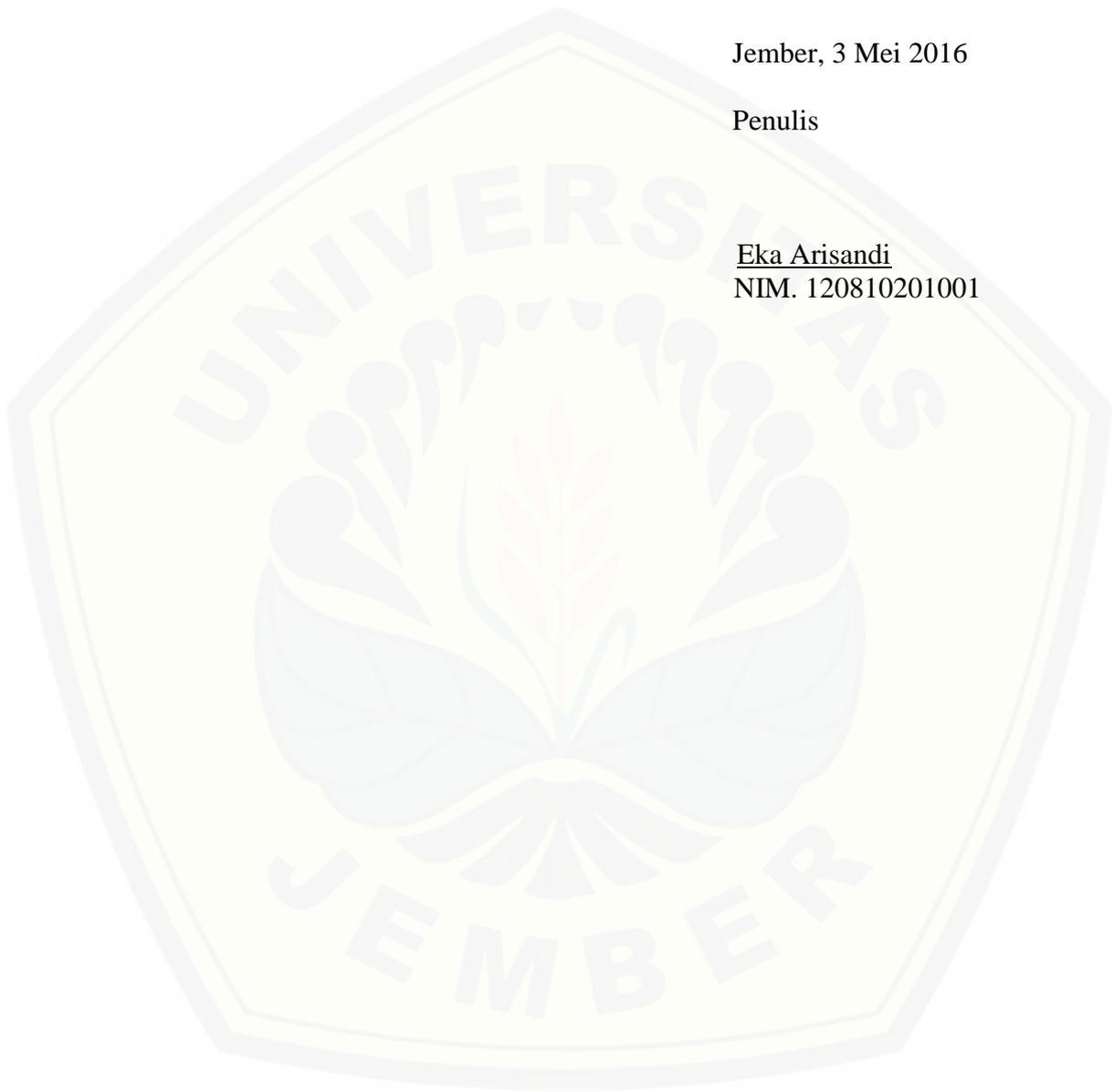
1. Dr. Mohammad Fathorozi, S.E, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Handriyono, SE., M.Si selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Wiji Utami, M.Si selaku Dosen Pembimbing I, dan Dr. Diah Yulisetiari M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga Skripsi ini mampu terselesaikan.
4. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.
5. Seluruh Dosen dan Karyawan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
6. Pimpinan dan seluruh Karyawan Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi yang telah memberikan kesempatan untuk dapat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Kedua Orang tuaku, Bapak Ngatiran dan Ibu Susiani S.Pd yang mendoakan dan memberi kasih sayang serta tidak pernah berhenti memberikan doa dan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini, terimakasih juga atas pengorbananya baik moril maupun materill selama serta pengalaman hidup yang sangat berarti untuk kujadikan panutan serta tuntunan dalam melangkah kedepan.
8. Adikku, Chelsynta Olivia yang selalu memberikan semangat, doa dan motivasi untuk dapat menyelesaikan Skripsi ini.
9. Sahabat, kakak, sekaligus saudara, Wafiek Racha Al Ansori yang selalu memberikan semangat, doa, dan dukungan dalam menjalankan kuliah serta mengerjakan skripsi ini.
10. Teman-teman manajemen seperjuanganku, Chairunisa, Elok, Ayik, Zahra, Vio, Marisa, Dila Sri, Ulan, Dini, dll. Terima kasih atas segala perhatian, kebersamaan, doa dan ketulusan telah membantu penyusunan Skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna baik yang menyangkut aspek materi maupun teknik penulisan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jember, 3 Mei 2016

Penulis

Eka Arisandi
NIM. 120810201001



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PEMBIMBING	vii
RINGKASAN	vii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 Pengadaan Tenaga Kerja	6
2.1.2 Pelatihan dan Pengembangan	22
2.1.3 Kinerja	31
2.1.4 Pengaruh Pengadaan Tenaga Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .	34

2.1.5 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja	
Karyawan	34
2.2 Penelitian Terdahulu	35
2.3 Kerangka Konseptual	38
2.4 Hipotesis	39
BAB 3. METODE PENELITIAN	40
3.1 Rancangan Penelitian	40
3.2 Populasi dan Sampel	40
3.3 Jenis Data dan Sumber Data	41
3.4 Metode Pengumpulan Data	41
3.5 Identifikasi Variabel	42
3.6 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran.....	42
3.7 Uji Instrumen	45
3.7.1 Uji Validitas	45
3.7.2 Uji Reabilitas	46
3.7.3 Uji Normalitas	47
3.8 Analisa Data	47
3.8.1 Analisis Regresi Linear Berganda	47
3.8.2 Uji Asumsi Klasik.....	48
3.8.3 Uji Hipotesis	50
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah	53
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	55
4.1 Hasil Penelitian	55
4.1.1 Gambaran Umum Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi .	55
4.1.1.1 Profil Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi.....	55
4.1.1.2 Visi dan Misi Yayasan Karmel Cabang Muncar	
Banyuwangi.....	56
4.1.1.3 Struktur Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi....	57

4.1.2 Karakteristik Responden.....	58
4.1.3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	61
4.1.4 Uji Instrument	66
4.1.4.1 Uji Validitas.....	66
4.1.4.2 Uji Reliabilitas.....	68
4.1.4.3 Uji Normalitas Data.....	68
4.1.5 Analisis Data	69
4.1.5.1 Analisis Regresi Linear Berganda	69
4.1.5.2 Uji Asumsi Klasik	71
4.1.5.3 Uji Hipotesis.....	74
4.1.5.3.1 Uji t.....	74
4.1.5.3.2 Uji F.....	74
4.1.5.3.3 Koefisien Determinasi	75
4.2 Pembahasan	75
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	80
5.1 Kesimpulan	80
5.2 Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN	86

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	35
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	59
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	59
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	60
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Pengadaan Tenaga Kerja	61
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Pelatihan dan Pengembangan	63
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja	65
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas	67
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas	68
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas Data.....	69
Tabel 4.11 Hasil Regresi Linear Berganda	70
Tabel 4.12 Uji Multikolinearitas	73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual	39
Gambar 3.1 : Analisis Regresi Linear Berganda	48
Gambar 3.2 : Kerangka Pemecahan Masalah	53
Gambar 4.1 : Struktur Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi	57
Gambar 4.2 : Hasil Regresi Linear Berganda	70
Gambar 4.3 : Hasil Uji Normalitas	72
Gambar 4.4 : Hasil Uji Heterokedastisitas	73

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN	86
LAMPIRAN 2. HASIL REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN	91
LAMPIRAN 3. DISTRIBUSI FREKUENSI.....	99
LAMPIRAN 4. HASIL UJI VALIDITAS.....	104
LAMPIRAN 5. HASIL UJI RELIABILITAS	107
LAMPIRAN 6. HASIL UJI NORMALITAS DATA.....	109
LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA	110
LAMPIRAN 8. TABEL t.....	114
LAMPIRAN 7. TABEL F.....	115

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting di dalam sebuah organisasi atau perusahaan, dimana antara manusia dan perusahaan terjalin suatu hubungan yang saling membutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sumber daya manusia di dalam perusahaan merupakan penentu dalam perusahaan, baik perencanaan, pengorganisasian, pengambilan keputusan dan menentukan tujuan perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia, maka manajemen perlu memberikan perhatian khusus terhadap karyawan. Perusahaan juga dituntut untuk mampu mengelola sumber daya yang dimiliki, sehingga dapat menjadi sumber daya manusia yang kompeten yang artinya adalah sumber daya manusia yang mampu mempunyai mutu dan kualitas yang baik.

Perusahaan dituntut untuk memperoleh Sumber Daya Manusia yang kompeten, dimana perusahaan harus mempertimbangkan pengadaan tenaga kerja melalui rekrutmen atau penarikan dan seleksi tenaga kerja. Rekrutmen merupakan suatu proses pengumpulan sejumlah pelamar yang memiliki kualifikasi sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan untuk dipekerjakan didalam perusahaan (Mahtis, 2001:82). Dimana perusahaan menyediakan lowongan pekerjaan yang nantinya akan diisi oleh pelamar pekerjaan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Perencanaan rekrutmen harus mempertimbangkan rencana sumber daya manusia yang disusun dengan mempertimbangkan waktu, biaya, dan kebutuhan-kebutuhan staf harus ditetapkan, sumber-sumber harus dianalisis, serta persyaratan-persyaratan pekerjaan harus divalidasi agar proses rekrutmen berjalan dengan efektif dan efisien.

Seleksi merupakan serangkaian langkah perusahaan dalam mendapatkan tenaga kerja/sumber daya manusia.. Seleksi adalah proses kegiatan pemilihan dari sekelompok pelamar atau beberapa orang yang

memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan. Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar memenuhi syarat didapatkan melalui proses rekrutmen. Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil. Dengan adanya proses seleksi ini perusahaan akan memutuskan siapakah calon karyawan yang layak menduduki suatu jabatan perusahaan. Peran perusahaan sangat penting dalam memutuskan apakah calon karyawan tersebut telah memenuhi kriteria seleksi yang dibutuhkan oleh perusahaan atau tidak. Jadi, proses seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak.

Pada era sekarang ini, sumber daya manusia dituntut untuk dapat menjadi karyawan yang produktif dan aktif serta dapat meningkatkan kinerjanya, segera setelah memasuki dan menjadi anggota sistem sosial perusahaan. Salah satu cara melakukan hal itu adalah melalui pelatihan dan pengembangan. Menurut Amstrong (1998:59), menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan sebagai upaya peningkatan dan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan serta meningkatkan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan. Pelatihan dan pengembangan akan menciptakan keterampilan, pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan guna untuk mengembangkan keahlian yang langsung dapat dipakai pada pekerjaannya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Apabila kinerja karyawan baik maka kinerja perusahaan juga akan meningkat. Pengadaan tenaga kerja (*procurement*) berperan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Pengadaan tenaga kerja yang dilakukan melalui rekrutmen tentunya memengaruhi tingkat kinerja dari seorang karyawan, karena kinerja karyawan merupakan salah satu tolak ukur dalam menilai keberhasilan suatu perusahaan. Semakin baik proses rekrutmen dari perusahaan dalam mendapatkan calon karyawan

yang unggul, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja mereka. Disamping itu seleksi merupakan proses memilih para pelamar untuk menempati posisi yang telah ditawarkan. Proses seleksi yang baik akan menghasilkan sumber daya yang memiliki kinerja yang baik pula. Begitu pula dengan pelatihan dan pengembangan karyawan didalam perusahaan juga berpengaruh, dengan adanya kegiatan pelatihan dan pengembangan maka akan menciptakan pengetahuan dan keahlian yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Yayasan Karmel adalah lembaga sosial dan pendidikan yang didirikan sejak tahun 1926. Didalam bidang pendidikan Yayasan Karmel menyelenggarakan pendidikan sekolah formal yang mencakup semua jenjang, yakni Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan. Pada Yayasan Karmel Cabang Banyuwangi terdapat tiga jenjang pendidikan yaitu Taman Kanak-kanak St. Theresia, Sekolah Dasar St. Ignasius, dan Sekolah Menengah Pertama Sint Yoseph. Lembaga pendidikan Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi ini merupakan salah satu lembaga pendidikan yang unggul dan berprestasi, yang mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Tuntutan untuk mendapatkan karyawan yang kompeten, Yayasan Karmel harus mampu melaksanakan pengadaan tenaga kerja (*procurement*) secara efektif, yang nantinya akan menghasilkan tenaga kerja yang memiliki kinerja yang baik. Pengadaan tenaga kerja (*procurement*) harus memiliki prosedur dan kriteria seleksi untuk menaksir kebutuhan dan kualifikasi jabatan tenaga kerja yang dibutuhkan. Selain itu dengan memberikan pelatihan dan pengembangan dapat meingkatkan kemampuan dan penguasaan akan pekerjaannya serta dapat menjadikan karyawan menjadi lebih produktif dan aktif guna meningkatkan kinerjanya sebagai kontribusi melalui pelaksanaan tugasnya.

Suatu organisasi akan memiliki karyawan yang handal dan kompeten jika didorong dengan adanya pengadaan tenaga kerja (*procurement*), serta pelatihan dan pengembangan karyawan secara efektif

dan efisien yang akan berpengaruh pada perusahaan. Berdasarkan latar belakang diatas penelitian ini diberi judul: Pengaruh Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*), serta Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Karmel Malang Muncar Banyuwangi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

- a. Apakah pengadaan tenaga kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi.
- b. Apakah pelatihan dan pengembangan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi.
- c. Apakah pengadaan tenaga kerja, serta pelatihan dan pengembangan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Malang Cabang Muncar Banyuwangi.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah yang akan diteliti, maka tujuan penelitian sebagai berikut :

- a. untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengadaan tenaga kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi.
- b. untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi.
- c. untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengadaan tenaga kerja serta pelatihan dan pengembangan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, yaitu bagi peneliti, akademisi, dan perusahaan.

a. Bagi Peneliti.

Penelitian ini diharapkan akan menambah wawasan peneliti mengenai pengaruh proses rekrutmen, proses seleksi serta pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan.

b. Bagi Akademisi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan informasi untuk perkembangan ilmu pengetahuan manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia dan diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan ataupun referensi untuk penelitian selanjutnya.

c. Bagi Perusahaan.

Diharapkan dapat memberikan masukan dan pertimbangan kepada pihak manajemen perusahaan dalam menetapkan kebijakan. Khususnya dalam program simulasi kinerja dibidang sumber daya manusia.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengadaan Tenaga Kerja

a. Pengertian Pengadaan Tenaga Kerja.

Sumber daya manusia merupakan merupakan asset utama organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan yang digunakan dalam menunjang tercapainya tujuan. Pengadaan karyawan dilakukan berdasarkan kebutuhan untuk mengisi formasi yang lowong. Pengadaan tenaga kerja merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Hasibuan (2007:27) mengatakan bahwa “Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan”. Hal tersebut juga sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2009:9) yang menyatakan bahwa “Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi”.

Tujuan dari pengadaan tenaga kerja sendiri Menerima pelamar sebanyak-banyaknyasesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Dengan adanya pengadaan tenaga kerja diharapkan dapat memenuhi kebutuhan organisasi dalam bidang kepegawaian.

b. Perencanaan Pengadaan Tenaga Kerja.

Menurut Handoko (2000:132) ada beberapa hal yang perlu direncanakan dalam pengadaan tenaga kerja atau sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut:

1. Penentuan jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang akan diperlukan.
2. Sumber calon karyawan dan cara-cara penarikannya.
3. Dasar, sistem, metode, dan tingkat-tingkat seleksi yang akan dilakukan.
4. Kualifikasi-kualifikasi dan prosedur seleksi yang akan dilakukan.
5. Cara-cara penempatan calon pegawai yang akan dilakukan.

c. Rekrutmen

Rekrutmen karyawan-karyawan baru bagi organisasi atau perusahaan akan terus menjadi tantangan bagi semua departemen personalia, terkadang kebutuhan karyawan baru diketahui secara jelas dan sebelumnya kepada rencana-rencana sumber daya manusia yang disusun dengan baik. Pada saat yang lain, departemen personalia dihadapkan dengan permintaan yang mendadak untuk mengisi lowongan secepat mungkin. Dalam menghadapi soal tersebut, penarikan pelamar atau calon karyawan merupakan kegiatan yang paling penting bagi perusahaan dalam mendapatkan calon karyawan yang berkualitas.

Menurut Handoko (2001:69) Rekrutmen adalah proses pencarian dan 'pemikatan' para calon karyawan/pelamar yang mampu untuk melamar sebagai karyawan, proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran/aplikasi mereka diserahkan, hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja ketika para karyawan baru diseleksi. Rivai (2002:158) mendefinisikan bahwa rekrutmen merupakan proses mencari calon karyawan yang memiliki job spseifikasi dan standar kompetensi yang sesuai denga kebutuhan perusahaan. Ivancevich (2001:86) menambahkan bahwa rekrutmen berkaitan dengan aktivitas yang memepengaruhi jumlah dan jenis pelamar, apakah pelamar tersebut kemudian menerima pekerjaan yang ditawarkan.

Perusahaan secara berkala melaksanakan proses rekrutmen untuk menambah, mempertahankan dan menyesuaikan kembali keseluruhan tenaga kerja menurut kebutuhan sumber daya manusia. Perencanaan tenaga kerja

yang dilakukan sebelumnya merupakan tahap yang kritis bagi proses rekrutmen. Dalam perencanaan rekrutmen, rencana-rencana sumber daya manusia harus disusun, waktu, biaya, dan kebutuhan-kebutuhan staf harus ditetapkan, sumber-sumber harus dianalisis, persyaratan-persyaratan pekerjaan dan standar kepegawaian haruslah ditetapkan dan divalidasi.

Pelaksanaan penarikan ini biasanya merupakan tanggung jawab departemen personalia, meskipun kadang-kadang digunakan para spesialis proses penarikan yang disebut *recruiters*. Proses penarikan ini penting karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya. Proses rekrutmen ini berkenaan dengan pencarian dan penarikan sejumlah karyawan potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi. Penarikan menyangkut usaha untuk memperoleh karyawan dalam jumlah yang tepat dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan yang tersedia.

d. Tujuan Rekrutmen

Tujuan umum rekrutmen adalah menyediakan sekumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan, sedangkan tujuan rekrutmen yang lebih spesifik menurut Siswanto (2011:113) adalah:

- 1) untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan dimasa sekarang dan masa yang akan datang.
- 2) agar konsisten dengan startegi perusahaan.
- 3) untuk meningkatkan kumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.
- 4) untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
- 5) untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
- 6) untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan.

- 7) untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya.
- 8) untuk mengevaluasi keefektifan berbagai teknik dan sumber rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja.
- 9) untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan terhadap program-program tindakan alternatif dan pertimbangan hukum, sosial menurut komposisi tenaga kerja.

e. Prinsip-Prinsip Rekrutmen

Menurut Rivai (2002:161) mengungkapkan bahwa agar rekrutmen dapat terselenggara dengan efektif, maka perusahaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga sebelumnya perlu dilakukan:
 - a. analisis pekerjaan, yaitu pengumpulan, penilaian dan penyusunan informasi secara sistematis oleh *job analyst* mengenai tugas-tugas (*duties*), tanggung jawab (*responsibility*), kemampuan manusia (*human ability*) serta standar kerja (*performance standard*) yang berkaitan dengan suatu pekerjaan yang dilakukan perusahaan.
 - b. deskripsi pekerjaan, merupakan produk utama dari analisis pekerjaan yang menyajikan ringkasan pekerjaan yang telah diidentifikasi secara rinci.
 - c. spesifikasi pekerjaan, adalah suatu penjelasan tertulis mengenai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ciri dan karakteristik lain yang penting dimiliki oleh pemegang jabatan tertentu untuk mencapai efektifitas kinerja dari suatu pekerjaan.
- 2) jumlah karyawan yang dibutuhkan harus sesuai dengan jabatan yang tersedia, maka perlu dilakukan:
 - a. peramalan kebutuhan tenaga kerja.
 - b. analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*).

- 3) analisis biaya dan manfaat yang cermat
- 4) perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan
- 5) fleksibilitas
- 6) pertimbangan-pertimbangan hukum

f. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen dimulai saat organisasi merasakan kebutuhan tambahan karyawan baru yang diperoleh dan disesuaikan dengan strategi perekrutan, sampai pada proses akhir menghasilkan kumpulan pelamar. Proses rekrutmen menurut Siswanto (2011:115) ini terdiri dari:

- 1) penyusunan strategi untuk merekrut.

Rekrutmen yang akan dilakukan diselaraskan dengan strategi perusahaan, serta rencana jangka kegiatan yang diinginkan dan kebutuhan khusus yang ditentukan oleh perusahaan. Aktivitas rekrutmen biasanya ditangani oleh seorang departemen SDM. Manajemen puncak yang dapat terlibat dalam penyusunan kebijakan umum rekrutmen.

- 2) perencanaan rekrutmen

Proses ini bermula dari spesifikasi yang jelas dari kebutuhan karyawan (jumlah kriteria keahlian dan tingkat) dalam batasan waktu yang ditentukan. Tersedianya ramalan permintaan SDM yang telah dilakukan dapat memberikan prediksi jumlah dan alternatif solusi permasalahan.

- 3) sumber-sumber rekrutmen

Terdapat dua sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan diantaranya adalah:

- a) sumber internal diperoleh dari perusahaan atau lembaga yakni DDM ditarik (diterima) berasal dari perusahaan itu sendiri. Dengan cara ini perusahaan mencari karyawan yang ada di dalam lingkungan sendiri untuk ditempatkan pada posisi tertentu. Perekrutan melalui sumber internal ini dilakukan melalui:

1. promosi: berupa naiknya posisi kedudukan karyawan dari tingkatan sebelumnya. Promosi juga dapat memberikan motivasi pada karyawan dan memberi mereka alasan untuk bertahan di perusahaan.
2. transfer: berupa perpindahan posisi karyawan pada tingkat tanggung jawab dan wewenang yang sama. Transfer seringkali digunakan untuk mengembangkan karyawan yang memiliki wawasan perusahaan yang luas, yang memungkinkan untuk dapat dipromosikan di masa mendatang.
3. rotasi pekerjaan: berupa perputaran posisi karyawan yang dilakukan untuk sementara dan memperkenalkan karyawan pada berbagai aspek kehidupan perusahaan.
4. pengayaan dan pemanggilan kembali: berupa pemanggilan kembali mantan karyawan yang pernah bekerja di perusahaan. Metode yang digunakan adalah *pertama*, penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*job posting programs*) yaitu memperlihatkan pada semua karyawan tentang terbukanya lowongan yang ada di perusahaan secara menyolok, dapat berupa pemberitahuan lisan, penelitian riwayat kerja karyawan, penelitian daftar promosi berdasarkan kinerja, melakukan pemeringkatan dari kegiatan penelitian, pengecekan daftar senioritas, dan melihat daftar yang dibuat menurut keterampilan pada sistem informasi sumber daya manusia perusahaan. *Kedua*, perbantuan pekerja (*departing employees*) yaitu rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang sudah ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu, apabila pekerja yang diperbantukan tersebut merupakan calon yang tepat, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.

b) sumber eksternal diperoleh dari luar instansi atau organisasi .
perekrutan melalui sumber eksternal ini dilakukan melalui:

1. *walk-in applicant*, yang merupakan sejumlah pelamar yang menandatangani langsung bagian rekrutmen di perusahaan untuk mencari kerja, dengan mengisi blanko lamaran untuk menentukan minat dan kemampuan mereka.
2. *write-in*, merupakan surat-surat lamaran yang dikirmikan langsung ke perusahaan. Banyaknya jumlah surat kamaran yang masuk tergantung citra perusahaan di mata masyarakat, terutama bagi perusahaan besar dan terkemuka.
3. iklan, dapat digunakan untuk dua jenis penarikan yaitu *pertama*, *wants ads* yakni dengan cara menguraikan pekerjaan dan keuntungan, mengidentifikasi perusahaan dan memberitahukan bagaimana cara melamar. *Kedua*, meminta pelamar yang berminat untuk mengirimkan ke PO.BOX dengan nomor tertentu pada kantor pos/emai/perusahaan surat kabar.
4. agen-agen penempatan tenaga kerja, merupakan sebagai penyalur kebutuhan lowongan pekerjaan dan pencari kerja. Kelompok keahlian tinggi biasanya memilih agene penempatan swasta yang dikelola secara profesional.
5. lembaga-lembaga pendidikan & pelatihan, yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja.
6. organisasi-organisasi keahlian, yaitu berupa kumpulan tenaga profesional seperti insinyur, akuntan, instruktur, konsultan, dan profesi lain.
7. serikat pekerja, biasanya serikat buruh memiliki data tentang daftar orang-orang yang memiliki keterampilan-keterampilan tertentu yang diandalkan.
8. perguruan tinggi, rekrutmen dari perguruan tinggi bergengsi merupakan langkah perusahaan dalam mempertahankan citranya di

mata masyarakat. Terdapat beberapa proses rekrutmen menurut Siswanto(2011:127) pertama, menetapkan perguruan tinggi yang dijadikan sumber calon pekerja. Kedua, menarik pelamar agar mengadakan wawancara dengan perekrut, sehingga akan ditemukan kesesuaian antara kebutuhan perusahaan dengan keinginan karyawan terhadap pekerjaan dan citra perusahaan.

9. *open house*, merupakan model penarikan yang relatif baru, yaitu dengan cara mengundang orang disekitar perusahaan untuk mengunjungi dan melihat fasilitas-fasilitas perusahaan.

10. konsultan manajemen, bahwa perusahaan konsultan manajemen lebih terspesialisasi dibandingkan perusahaan swasta. Konsultan manajemen ini lebih melakukan pendekatan aktif dan perburuan aktif kandidat tenaga profesional yang bekerja di perusahaan lain.

c) penyaringan

Lamaran-lamaran yang masuk kemudian disaring untuk menyisihkan pelamar yang kurang pas dan mendapatkan kandidat yang benar-benar sesuai dan memenuhi syarat.

d) kumpulan pelamar

Merupakan hasil akhir dari beberapa calon karyawan yang siap untuk diajukan dalam proses seleksi.

Berbagai langkah yang diambil dalam proses rekrutmen pada dasarnya merupakan salah satu tugas pokok para tenaga spesialis yang berkarya dalam satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia. Mereka biasanya dikenal dengan istilah pencari tenaga kerja. Dalam melaksanakan tugas rekrutmen para pencari tenaga kerja telah mendasarkan kegiatannya pada perencanaan sumber daya manusia yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Siagian (2011:103) mengatakan bahwa proses rekrutmen perlu dikaitkan dengan dua hal yaitu *pertama*, para pencari tenaga kerja baru perlu mengaitkan identifikasi lowongan dengan informasi tentang analisis pekerjaan. *Kedua*, komentar para manajer yang kelak akan membawahi tenaga kerja baru itu harus

diperhatikan bahkan dipertimbangkan dengan matang, artinya dengan mendasarkan pada rencana sumber daya manusia, preferensi para manajer, para pencari tenaga kerja akan memiliki gambaran yang lengkap tentang tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi oleh tenaga kerja baru itu. Dengan demikian para pencari tenaga kerja akan dapat memahami dan menentukan secara tepat metode rekrutmen yang bagaimana yang akan digunakan.

g. Indikator Penilaian Rekrutmen.

Menurut Mahtis (2001:112) terdapat beberapa indikator penilaian rekrutmen, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. dasar sumber penarikan.

Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Spesifikasi pekerjaan harus terinci dan jelas agar pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut lowongan pekerjaan tersebut.

2. sumber karyawan

Dalam menentukan sumber karyawan, terdapat 2 sumber karyawan yaitu melalui sumber internal dan eksternal.

3. metode penarikan karyawan

Metode penarikan karyawan adalah metode/alat yang digunakan perusahaan dalam mencari, menarik, dan menemukan pelamar untuk diperkerjakan dalam perusahaan.

f. Kendala-Kendala Dalam Proses Rekrutmen

Agar proses rekrutmen berhasil, perusahaan perlu memperhatikan berbagai kendala. Batasan-batasan ini bersumber dari organisasi, pelaksana penarikan dan lingkungan eksternal. Meskipun kendala yang dihadapi perusahaan bervariasi dari satu situasi dengan situasi yang lain. Berikut kendala-kendala rekrutmen menurut Handoko (2001:71) sebagai berikut:

1) kebijakan-kebijaksanaan organisasional.

Berbagai kebijakan organisasional merupakan sumber batasan potensial. Kebijakan-kebijaksanaan ini berusaha untuk mencapai keseragaman, manfaat hubungan masyarakat, ekonomis, dan sasaran-sasaran lain yang tidak berhubungan dengan penarikan. Diantara kebijakan-kebijaksanaan organisasional yang penting akan mempengaruhi penarikan adalah:

a. kebijakan promosi

Maksudnya adalah untuk memberikan kepada karyawan sekarang kesempatan pertama untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan. Kebijakan ini akan meningkatkan moral dan partisipasi karyawan serta membantu kegiatan “pemeliharaan” para karyawan.

b. kebijakan kompensasi

Kebijakan ini menyangkut tentang penggajian atau pengupahan. Organisasi biasanya menetapkan “*range*” upah untuk berbagai pekerjaan yang berbeda. Besarnya kompensasi yang ditawarkan oleh perusahaan akan mempengaruhi minat pencari kerja untuk menjadi pelamar yang serius.

c. kebijakan status karyawan

Perusahaan mempunyai kebijakan penerimaan karyawan dengan status honorer, musiman atau sementara, atau “*part time*”

d. kebijakan penerimaan tenaga lokal

Penarikan ini biasanya dimaksudkan untuk lebih terlihat dalam masyarakat dan menjalin hubungan baik dengan lingkungan masyarakat disekitar perusahaan.

2) rencana-rencana sumber daya manusia.

Merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dalam proses penarikan. Dengan merinci persediaan keterampilan, rencana pelatihan dan pengembangan serta promosi dan transfer. Rencana ini membantu proses penarikan karena meringkas kebutuhan-kebutuhan penarikan diwaktu yang akan datang.

3) kondisi pasar tenaga kerja.

Merupakan suatu wilayah geografis dimana kekuatan-kekuatan suplai/orang-orang yang mencari pekerjaan berinteraksi dengan kekuatan-kekuatan permintaan dan dengan menentukan harga tenaga kerja.

4) kondisi-kondisi lingkungan eksternal.

Kondisi-kondisi lingkungan eksternal ini sangat mempengaruhi penarikan, disamping perubahan-perubahan dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengangguran, kondisi dan tingkat pertumbuhan ekonomi, hukum perburuhan, proyeksi angkatan kerja oleh Departemen Tenaga Kerja.

5) persyaratan-persyaratan jabatan

Persyaratan-persyaratan jabatan ini merupakan suatu kendala dalam penarikan sebagai contoh untuk menarik tenaga-tenaga terampil. Departemen personalia perlu untuk mempelajari permintaan-permintaan jabatan dari informasi analisis jabatan dan kometer para manajer. Pengetahuan akan persyaratan-persyaratan jabatan yang memungkinkan bagian personalia untuk memilih cara yang terbaik dalam program penarikan batasan-batasan yang ada.

6) kebiasaan-kebiasaan pelaksana penarikan.

Keberhasilan pelaksanaan penarikan dimasa lalu akan membentuk kebiasaan-kebiasaan. Memang hal ini dapat menghilangkan kesalahan-kesalahan atau menghindarkan alternatif-alternatif yang lebih efektif. Dengan demikian para pelaksana penarikan memerlukan umpan balik positif dan negatif agar mereka tidak hanya menggantungkan diri pada kebiasaan yang telah terbentuk.

g. Proses Seleksi

Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi persyaratan didapatkan melalui penarikan. Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil. Jadi proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah

pelamar diterima atau tidak. Seleksi menurut Jackson (1996:276) adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima untuk menduduki posisi dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Proses seleksi bukanlah proses yang berdiri sendiri, maksudnya dalam melakukan kegiatan seleksi berbagai masukan perlu pula diperhitungkan dan dipertimbangkan. Hasil rekrutmen merupakan faktor yang tidak bisa tidak harus diperhitungkan artinya jenis dan sifat berbagai langkah harus diambil dalam proses seleksi harus tergantung pada hasil rekrutmen.

h. Tantangan Dalam Proses Seleksi

Siagian (2001:133) menyebutkan bahwa dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi terdapat empat macam tantangan yang perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi yaitu:

1. penawaran tenaga kerja.

Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin banyak jumlah pelamar untuk diseleksi semakin baik bagi organisasi karena dengan demikian semakin besar jaminan bahwa pelamar yang terseleksi dan diterima menjadi pegawai benar-benar merupakan tenaga kerja yang paling memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditentukan bagi pekerjaan yang akan dilakukan.

2. faktor etika.

Perekrut tenaga kerja memegang peranan penting dalam menentukan siapa diantara pelamar yang diterima dan siapa yang ditolak. Merupakan suatu kenyataan bahwa para organisasi pemakai tenaga kerja mengharapkan bahwa para pelamar bermutu setinggi mungkin. Kedua hal itu dalam proses seleksi menuntut standart etika tinggi dari para perekrut tenaga kerja baru karena hanya dengan demikian tenaga-tenaga bermutu yang diterima dan dipekerjakan.

3. faktor internal organisasi.

Para perekrut tenaga kerja pada umumnya menyadari bahwa situasi internal organisasi harus dipertimbangkan juga dalam merekrut dan menyeleksi tenaga –tenaga kerja baru. Faktor internal lain yang harus dipertimbangkan adalah kebijaksanaan atau strategi organisasi mengenai arah perjalanan organisasi di masa yang akan datang.

4. faktor kesamaan kesempatan.

Hal ini menyangkut tentang faktor diskriminasi dimana secara etika dan moral tentunya praktek-praktek yang diskriminatif tersebut tidak dapat dibenarkan. Tidak ada alasan apapun yang membenarkan tindakan dan praktek demikian.

i. Tahapan Proses Seleksi

Tujuan seleksi adalah mengidentifikasi dari sekelompok pelamar orang-orang yang akan diangkat menjadi karyawan-karyawan perusahaan. Proses dan tahapan seleksi menurut Dessler (2002:35) adalah:

1. tes pengetahuan akademik

Bertujuan untuk mengetahui tingkat penguasaan materi pengetahuan akademik calon pegawai.

2. tes psikologi

Tes ini diberikan oleh ahli psikolog, tes psikologi ini mengungkapkan kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon pegawai. Disamping itu pula dapat diungkap minat, bakat, motivasi, emosi, dan kepribadian.

3. wawancara

Merupakan pertemuan antara dua orang atau lebih secara berhadapan (*face to face*) dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan wawancara seleksi ini adalah untuk mengetahui apakah calon pegawai memenuhi persyaratan kualifikasi yang telah ditentukan perusahaan.

j. Tujuan Proses Seleksi

Tujuan dasar dari proses seleksi adalah untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Menurut Simamora (2004:202), tujuan proses seleksi adalah untuk mendapatkan dan mencocokkan secara benar dengan pekerjaan untuk memenuhi kualifikasi sebagaimana tercantum dalam *job description*.

Menurut Hasibuan (2008:49) ada beberapa tujuan seleksi penerimaan karyawan, diantaranya adalah:

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

k. Prinsip Proses Seleksi

Menurut Irianto (2001:45) menyebutkan tiga prinsip dalam proses seleksi :

1. untuk membantu organisasi membuat keputusan tentang individu yang memiliki karakteristik yang paling memadai dengan atau memenuhi persyaratan jabatan atau pekerjaan yang lowong.

2. memastikan bahwa calon pekerja yang ditawarkan dan organisasi secara keseluruhan yang memungkinkan mereka dapat membuat keputusan yang tepat untuk bergabung dengan organisasi atau tidak.
3. dari fakta yang tak terhindarkan adalah bahwa dalam proses seleksi terdapat penyempitan bidang calon pekerjaan yang dibutuhkan yang akhirnya mengarahkan pada penawaran pekerjaan pada satu orang atau selompok kerja calon pekerja

1. Kriteria Dasar Proses Seleksi

Menurut Simamora (2004:202) didalam proses seleksi terdapat beberapa kriteria dasar, yaitu sebagai berikut:

1. pendidikan.

Dalam rangka menyiapkan tenaga kerja untuk mengisi suatu jabatan tertentu, maka disana akan terjadi kegiatanj seleksi. Untuk masuk suatu jabatan tertentu harus mengikuti *testing* kecakapan terntentu. Melalui hal ini perkembangan pendidikan dapat diketahui.

2. referensi

Referensi pada dasarnya adalah orang yang dapat memberikan informasi dan jaminan mengenai sifat dan hal lain dari pelamar berangkutan. Referensi yang digunakan adalah *personal references* dan *ernployment references*. Referensi ini biasanya diberikan oleh perusahaan asal pelamar bekerja atau oleh teman yang pernah bekerja sama dalam suatu organisasi. Jadi pada prinsipnya, semakin penting strategis, dan vital suatu jabatan, semakin cermat pemeriksaan referensi.

3. pengalaman

Dalam proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman pelamar cukup penting artinya dalam suatu proses seleksi. Suatu organisasi/perusahaan cenderung akan memilih pelamar yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya. Selain itu, kemampuan intelegensi juga menjadi dasar pertimbangan selanjutnya sebab orang yang memiliki intelegensi yang

baik biasanya orang yang memiliki kecerdasan yang cukup baik. Faktor pengalaman saja tidak cukup untuk menentukan kemampuan seseorang pelamar dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.

4. kemampuan

Kemampuan seseorang calon pelamar tenaga kerja turut juga memegang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini dapat tampak pada tes-tes, baik fisik maupun psikolog. Dari tes-tes tersebut dapat diketahui kemampuan yang tersembunyi, yang suatu saat dapat dikembangkan.

5. kesehatan

Kesehatan seseorang pelamar kerja turut memegang peranan penting dalam proses seleksi. Bagaimana pun juga suatu organisasi secara optimal akan senantiasa ingin memperoleh tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani kemudian memiliki postur tubuh yang cukup baik terutama untuk jabatan-jabatan tertentu.

6. tes tertulis

Tes tertulis dalam seleksi merupakan bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar secara tertulis. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

7. tes wawancara

Wawancara merupakan pertemuan antara dua orang atau lebih secara berhadapan (face to face) dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan wawancara seleksi ini adalah untuk mengetahui apakah calon pegawai memenuhi persyaratan kualifikasi yang telah ditentukan perusahaan.

m. Prosedur Seleksi

Prosedur seleksi dapat dilakukan melalui beberapa tahapan. Menurut Irianto (2001:45) terdapat empat fungsi utama dari dalam tahapan seleksi tersebut, yakni:

1. pengumpulan informasi

Meliputi pelaksanaan fungsi untuk mengumpulkan informasi tentang organisasi pekerjaan, jalur karier dan kondisi pekerjaan. Disamping itu juga tentang para calon yang meliputi pengalaman mereka, kualifikasi dan karakteristik personal.

2. prediksi

Penggunaan informasi masa lalu dan kini tentang karakteristik calon sebagai basis untuk membuat prediksi tentang proyeksi perilakunya di masa mendatang.

3. pembuat keputusan

Penggunaan Prediksi tentang proyeksi perilaku calon di masa mendatang sebagai basis untuk membuat keputusan tentang penerimaan atau terhadap calon.

4. pasokan informasi

Memberi informasi tentang organisasi, pekerjaan, kondisi organisasi kepada calon serati di sisi lainnya memberi informasi tentang hasil proses seleksi kepada seluruh pihak yang terlibat, misalnya para manajer lini, spesialis SDM dan sebagainya.

2.1.2 Pelatihan dan Pengembangan

- a. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan/*training* merupakan sebuah proses pendidikan jangka pendek yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan optimal dan sesuai standart. Pelatihan lebih merujuk pada pengembangan keterampilan dalam bekerja yang dapat digunakan dengan segera (Mangkupirawa, 2003:135), sedangkan pengembangan merupakan proses pendidikan jangka panjang yang didasarkan pada fakta bahwa seseorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, sikap dan keahlian yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama karirnya (Simamora, 2006:298).

Pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi, baik bagi karyawan lama maupun karyawan baru. Pendapat ini sesuai dengan Notoatmodjo (2003:97) yaitu: pengembangan karyawan dapat diartikan sebagai upaya persiapan pegawai/sumber daya manusia agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan, dan perubahan suatu organisasi atau instansi, maka kegiatan pengembangan pegawai itu dirancang untuk memperoleh pegawai-pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu organisasi atau instansi dalam geraknya menuju masa depan.

Menurut As'ad (2000:71) ada tiga alasan yang mendasari pelatihan dan pengembangan dilaksanakan oleh organisasi, yaitu:

- 1) program pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat berakibat meningkatnya *ability*/kemampuan kerja, mengurangi *about turn over*, mengurangi absensi dan meningkatkan kepuasan kerja.
- 2) *personal selection* dan *placement* tidak selalu menjamin personil tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaan secara tepat, dalam kenyataannya banyak diantara mereka yang harus mempelajari pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima kerja.
- 3) bagi personil-personil yang senior terkadang perlu penyegaran kembali dengan latihan-latihan kerja karena berkembangnya kemampuan yang mereka miliki, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya untuk promosi maupun mutasi.

b. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Martoyo (2000:55), pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu relatif singkat. Jadi hakekat pelatihan dan pengembangan adalah memperluas cakrawala pengetahuan, mengembangkan

kemampuan dan keterampilan yang diharapkan dapat dimiliki oleh pemegang jabatan agar dapat menjalankan pekerjaan dengan baik.

Menurut Simamora (2006:347), menjelaskan tujuan-tujuan pelatihan dan pengembangan:

- 1) memperbaiki kinerja karyawan
- 2) memutakhirkan keterampilan para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- 3) mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaannya
- 4) membantu memecahkan masalah operasional
- 5) mempersiapkan karyawan untuk promosi, mengorientasikan karyawan untuk organisasi
- 6) memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

c. Indikator Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Wahyudi (2002:273) terdapat indikator pelatihan dan pengembangan diantaranya adalah sebagai berikut:

1) *skill*

skill merupakan keahlian atau kemampuan yang berhubungan dengan tugas/pekerjaan yang berarti dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan.

2) konsep

konsep merupakan ide abstrak yang dapat digunakan untuk mengadakan klasifikasi/penggolongan yang pada umumnya dinyatakan dengan suatu istilah atau rangkaian kata. Dalam hal ini konsep merupakan kesesuaian materi antara pelatihan yang didapat dengan pekerjaan yang sedang dilakukan saat ini.

3) sikap

sikap merupakan cara menempatkan atau membawa diri, atau cara merasakan, jalan pikiran, dan perilaku. Perilaku dalam hal ini yaitu

perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

4) pengetahuan

merupakan hasil dari tahu/pemahaman terhadap sejumlah fakta dan teori yang memungkinkan seseorang untuk dapat memecahkan masalah yang dihadapinya. Pengetahuan dalam hal ini dapat diartikan sebagai pemahaman akan tugas, wewenang dan tanggung jawab berkaitan dengan pekerjaan karyawan.

5) kemampuan

kemampuan merupakan kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan yang meliputi kecakapan dan ketangkasan dalam menangani permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan.

6) tingkat partisipasi

tingkat partisipasi merupakan tingkat keikutsertaan/pengambilan bagian seseorang dalam menunjang suatu program yang diberikan. Tingkat partisipasi dalam pelatihan dan pengembangan merupakan tingkat keikutsertaan karyawan dalam program perusahaan.

7) kenaikan produktifitas

produktifitas merupakan kemampuan karyawan dalam memproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat. Kenaikan produktifitas dalam pelatihan dan pengembangan dapat dilihat melalui meningkatnya produktifitas kerja karyawan baik kuantitas maupun kualitas.

8) mengurangi kecelakaan kerja

kecelakaan kerja merupakan kejadian yang tak terduga dan tidak diharapkan dan tidak terencana yang mengakibatkan luka, sakit, kerugian baik pada manusia, barang maupun lingkungan. Mengurangi kecelakaan kerja berarti menghindarkan pekerja dari kesalahan dan kecelakaan saat bekerja.

9) penugasan

penugasan berkaitan dengan keinginan perusahaan dalam mendapatkan pembagian atau alokasi tugas/penugasan yang optimal. Penugasan/alokasi tenaga kerja membahas bagaimana kita mendelegasikan sejumlah tugas/pekerjaan kepada sejumlah tenaga kerja dengan hubungan korespondensi yaitu dengan memberikan tugas untuk mendapatkan kemampuan tertentu secara mendalam.

10) menggantikan pekerjaan

menggantikan pekerjaan dapat diartikan sebagai menggantikan pekerjaan rekan kerja secara temporer atau permanen sebagai bentuk penerapan kemampuan pegawai yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan.

d. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Pada dasarnya pelatihan dan pengembangan merupakan suatu cara agar para karyawan yang ada pada suatu organisasi mampu dengan baik melaksanakan tugas atau kewajibannya, dengan semaksimal ahli dan cakupannya seseorang akan berimplikasi positif bagi perusahaannya. Manfaat ini tidak hanya dirasakan oleh perusahaan, tetapi juga oleh karyawannya. Karyawan akan dengan mudah dapat menyelesaikan pekerjaannya sehingga akan merasa tenang dan nyaman.

Manfaat pelatihan dan pengembangan karyawan menurut Suprihanto (2000:88) yaitu :

- 1) kenaikan produktifitas baik kuantitas maupun kualitas, mutu tenaga kerja dengan pelatihan dan pengembangan akan lebih banyak sedemikian rupa produktifitas baik dari segi jumlah maupun mutu dapat ditingkatkan.
- 2) kenaikan moral kerja yaitu apabila penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan sesuai dengan tingkat ketutuhan yang ada dalam organisasi perusahaan maka akan tercipta suatu kerja yang harmonis dan dengan kerja yang meningkat.

- 3) menurunnya angka kecelakaan yaitu selain menurunnya pengawasan, kemampuan dan kemauan tersebut lebih banyak menghindarkan para pekerja dari kesalahan dan kecelakaan saat bekerja.
- 4) menurunnya pengawasan yaitu semakin pekerja percaya pada kemampuan dirinya sendiri, maka dengan disadari kemampuan dan kemauan kerja tersebut para pengawas tidak terlalu dibebani untuk setiap saat harus mengadakan pengawasan.
- 5) kenaikan stabilitas dan fleksibilitas tenaga kerja, stabilitas dalam hubungannya dengan jumlah dan mutu produksi, fleksibilitas dalam hubungannya dengan mengganti sementara karyawan yang tidak hadir dan keluar.
- 6) mengembangkan kebutuhan pribadi, pada dasarnya perusahaan mengadakan pelatihan dan pengembangan adalah memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan sekaligus memenuhi kebutuhan perkembangan atau pertumbuhan pribadi karyawan.

Sedangkan manfaat pelatihan dan pengembangan menurut Moekijat (1991:57) yaitu:

- 1) menambah semangat kerja karyawan.
- 2) membantu pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih efisien.
- 3) menjamin kelangsungan calon-calon pegawai untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih tinggi tingkatannya.
- 4) menambah efisien perusahaan.
- 5) lebih sedikit pengawasan yang diperlukan dikarenakan pegawai-pegawai yang telah dilatih dengan bijak.
- 6) menambah produktifitas.
- 7) mengurangi kecelakaan kerja.
- 8) menjamin bahwa metode-metode standar dipergunakan oleh para peserta pelatihan dan pengembangan.
- 9) mengakibatkan perpindahan pegawai menjadi berkurang.
- 10) menambah stabilitas dan fleksibilitas.

e. Bentuk-bentuk Pelatihan dan Pengembangan

1) Bentuk-bentuk pelatihan

Karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya membutuhkan pelatihan. Adapun bentuk-bentuk pelatihan menurut Simamora (2006:317) yaitu:

a. *on the job training* merupakan pelatihan karyawan ditempat kerja sesungguhnya, dimana para karyawan yang berpengalaman memperlihatkan pekerjaan dan trik pada pekerjaan tersebut.

(1) Magang merupakan program yang cenderung lebih mengarah kepada pendidikan daripada pelatihan dalam hal pengetahuan untuk melaksanakan suatu keahlian atau suatu rangkaian pekerjaan.

(2) Internship merupakan program yang mirip dengan magang tetapi bersifat sementara, memberikan pengalaman pada pekerjaan tertentu atau penegnan terhadap pekerjaan, organisasi atau industri

(3) Rotasi pekerjaan yaitu individu-individu berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang enam sampai dua tahun.

b. *off the job training* merupakan pelatihan yang dilaksanakan pada lokasi terpisah dari pekerjaan, program ini dilaksanakan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler.

(1) Kuliah yaitu penyajian informasi secara lisan dengan menyajikan cakupan materi yang cukup luas.

(2) Studi kasus yaitu penyajian tertulis dan naratif dari serangkaian fakta masalah yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan.

(3) Simulasi computer yaitu mengacu pada materi pelatihan yang berupaya menciptakan suatu lingkungan pengambilan keputusan yang realistik bagi peserta pelatihan.

(4) Pelatihan beranda yaitu terminologi yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan didalam sebuah ruang kelas untuk pekerjaan-pekerjaan semi ahli.

- (5) Permainan peran yaitu para peserta memainkan peran dan berupaya menjalankan perilaku yang dibutuhkan dalam peran itu dengan tujuan menumpuk keahlian hubungan manusia.
- (6) Peniruan perilaku yaitu teknik berorientasi kelas yang umumnya digunakan untuk mengajarkan kemahiran pemecahan masalah kepada penyelia lini pertama
- (7) Pelatihan didalam merupakan pelatihan dalam kerja tim, penetapan tujuan dan kepercayaan diri
- (8) Pelatihan sensitivitas yaitu meningkatkan sensitivitas antar pribadi dengan menuntut diskusi yang terbuka dan jujur tentang perusahaan, sikap dan perilaku partisipan

2) Bentuk-bentuk pengembangan

Aktivitas pengembangan sebaiknya dituangkan dalam rencana aktivitas, serta dimonitor pelaksanaannya. Menurut Schuler (1998:386) contoh aktivitas pengembangan pada suatu perusahaan, adalah sebagai berikut:

- a. *couching and counseling* merupakan aktivitas yang diberikan oleh atasan langsung secara berkesinambungan, terencana dan disusun sedemikian rupa sehingga meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan tanggung jawab pegawai yang bersangkutan.
- b. *on the job training* merupakan pelatihan terstruktur yang tujuan pembelajarannya dicapai dalam lingkungan kerja dan menjalankan tugas-tugas pekerjaan.
- c. *job enrichment* merupakan pemberian tanggung jawab tambahan, melakukan tugas dari tingkat yang lebih tinggi. Pada umumnya berantai, manajer menerima sebagian tanggung jawab atasannya, yang melimpahkan beberapa tanggung jawab kepada bawahan.
- d. penugasan (*assignment*) pegawai diberikan tugas untuk mendapatkan kemampuan tertentu secara mendalam, yang penting bagi pegawai maupun perusahaan.

- e. penugasan sebagai anggota tim, pegawai akan mengembangkan keterampilan bekerja sama dan belajar dari kemampuan yang diterapkan anggota lain dari tim
- f. menggantikan petugas lain secara temporer, dengan menggantikan pegawai lain yang menjalani cuti atau sebab lain. Seorang pegawai dapat mengembangkan kemampuannya dalam perusahaan dalam fungsi yang berbeda. Penugasan ini juga berguna untuk menguji dan menerapkan kemampuan pegawai dalam situasi dan kondisi yang berbeda, beresiko rendah, dalam jangka waktu pendek, akan membantu mengembangkan fleksibilitas pegawai.
- g. promosi temporer, dilakukan dengan cara menunjuk pegawai secara temporer untuk memegang posisi yang kosong karena pejabat permanen sakit atau sebab lain.
- h. program akademis, yaitu pegawai ditunjuk mengikuti pelatihan dan pendidikan yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi, baik didalam atau diluar negeri untuk memberikan wawasan yang lebih luas dan kepentingan membangun jaringan.
- i. *executive development program* merupakan program belajar yang diselenggarakan oleh Sekolah Bisnis atau Asosiasi Profesi untuk mendapatkan pengalaman, nilai dan ide-ide.
- j. *internal workshop* yaitu pegawai mengikuti berbagai program *training* didalam perusahaan guna meningkatkan keterampilan manajerial.
- k. *self learning*, merupakan belajar mandiri dengan membaca informasi dari berbagai media dan sumber informasi.

Menurut Notoatmodjo (2003:95) meskipun fokus pelatihan adalah pada kemampuan keterampilan pegawai dalam menangani tugas atau pekerjaannya, tetapi bukan berarti meninggalkan kemampuan-kemampuan yang lain seperti sikap dan pengetahuannya. Pengetahuan-pengetahuan yang menunjang keterampilan perlu juga diberikan pada pelatihan ini agar dalam melakukan tugasnya tersebut para peserta atau pegawai mendasarkan pada teori-teori yang dapat dipertanggung jawabkan.

Pelatihan dan pengembangan yang diberikan karyawan diharapkan para karyawan akan mengalami peningkatan, baik pengetahuan, keterampilan, serta memiliki sikap dan perilaku yang positif sehingga kinerja yang dimiliki semakin meningkat. Hal ini berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.1.3 Kinerja

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Irianto (2010:171) mengemukakan kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi yang bersangkutan. Sutrisno (2010:170) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Sutrisno (2010:170) kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dan melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi.

Menurut pendapat para ahli di atas dapat dipahami bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya, karyawan yang bagus akan menentukan keberhasilan suatu organisasi.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut pendapat Amstrong (2013:101) adalah sebagai berikut:

1. *personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu

2. *leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *system factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan pada organisasi.
5. *contextual/situasional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Selain itu pendapat lain dikemukakan Sutrisno (2010:176) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. efektifitas dan efisiensi

Baik dan buruknya kinerja dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan. Efektif adalah jika tujuan dapat tercapai, sedangkan efisiensi adalah jika hal yang dilakukan merumuskan sebagai pendorong untuk mencapai tujuan.

2. otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi harus ada kejelasan mengenai wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam organisasi.

3. disiplin

Disiplin menunjukkan kondisi atau sikap hormat karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.

4. inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas atau ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

c. Indikator-Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Sutrisno (2010 :172) mengemukakan adanya 4 aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. kualitas.

Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan (baik atau tidak baik mutunya), misalnya pencapaian mutu hasil kerja sesuai dengan standart yang

ditetapkan. Pencapaian mutu hasil kerja yang lebih baik dibandingkan dengan waktu, pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan rekannya.

2. kuantitas.

Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan, misalnya jumlah hasil kerja sesuai dengan standart yang ditetapkan, jumlah hasil kerja lebih banyak dibanding dengan waktu, jumlah hasil kerja lebih banyak dibanding dengan rekan kerja.

3. pengetahuan akan pekerjaan

Mengetahui informasi-informasi yang dapat digunakan dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan di dalam perusahaan.

4. waktu kerja.

Waktu yang digunakan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan di dalam perusahaan.

5. kreatifitas.

kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan cara-cara baru dalam pemecahan masalah dan menemukan peluang

6. kerjasama

Kerja sama merupakan kemampuan mental seseorang karyawan untuk dapat bekerja sama bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan.

Untuk mengukur tingkat kinerja karyawan biasanya menggunakan *performance system* yang dikembangkan melalui pengamatan yang dilakukan oleh atasan masing-masing unit kerja dengan beberapa alternatif cara penilaian maupun dengan cara wawancara langsung dengan karyawan yang bersangkutan. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja tersebut dapat digunakan bagi penyelia atau manajer untuk mengelola kinerja karyawan, mengetahui apa penyebab kelemahan maupun keberhasilan dari kinerja karyawan sehingga dapat dipergunakan sebagai pertimbangan untuk menentukan target maupun langkah perbaikan selanjutnya dalam mencapai tujuan badan usaha.

2.1.4 Pengaruh Pengadaan Tenaga Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan dan seleksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan utama dari pengadaan tenaga kerja adalah untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan diperusahaan untuk waktu yang lama. Proses pengadaan tenaga kerja dapat dilakukan melalui rekrutmen dan seleksi. Pernyataan tersebut didukung oleh pernyataan dari Sendi Andriani (2005) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara penarikan/rekrutmen dan seleksi karyawan dengan kinerja karyawan. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa bila proses pengadaan tenaga kerja dilaksanakan secara efektif dan efisien maka akan menciptakan karyawan/tenaga kerja yang memiliki kinerja yang baik pula.

2.1.5 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut Suprihanto (2000:1), pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi, baik bagi karyawan lama maupun baru agar mendapatkan hasil yang optimal dalam bekerja. Perusahaan ingin mencapai sasaran dan tujuan, maka setiap bagian harus dilaksanakan oleh tenaga kerja yang terampil. Hal ini dapat dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan, sehingga karyawan yang terlatih dan terampil dapat bekerja dengan kinerja yang maksimal. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizal Ahmad (2008) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil (Kesimpulan)
1	Sendi Andriani (2005)	Pengadaan Tenaga Kerja (X_1) Kinerja (Y)	Metode <i>Survey</i>	Pengadaan tenaga kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Ellyta Yullyanti (2009)	Rekrutmen (X_1) Seleksi (X_2) Kinerja (Y)	SEM (<i>Structural Equation Modelling</i>)	Proses seleksi signifikan dipengaruhi oleh rekrutmen. Kinerja signifikan dipengaruhi seleksi. Rekrutmen mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui proses seleksi yang dilakukan pada Perencanaan dan Pengadaan Biro Kepegawaian dan Organisasi ESDM
3	Mayke Wulandari Hutaeruk (2010)	Pelatihan (X_1) Pengembangan (X_2) Komitemen (Z) Kinerja (Y)	Analisi Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap komitmen. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja, serta komitmen berpengaruh terhadap kinerja

4	Ninin Ayu Salmah (2012)	Non Program Pengembangan Karyawan (X ₁) Kinerja Karyawan (Y)	Pelatihan Karyawan	Analisis Linear Berganda		Secara simultan, program pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Rev. Jonathan Omolo Dr. Moses N. Oginda Dr. Willis Yuko Oso (2012)	Dr. <i>Recruitment Selection</i> (X ₂) <i>Performance</i> (Y)	(X ₁)	<i>Cross Sectional Survey Research Design</i>		There was a significant positive correlation between recruitment and selection, and performance
6	Dwi Wulandari (2014)	Asri Rekrutmen (X ₁) Komitmen Organisasi (Z) Kinerja (Y)		Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)		Proses rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Proses rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi dan kinerja karyawan menghasilkan pengaruh yang signifikan.

Sumber : penelitian terdahulu

Sendi Andriani (2005) melakukan penelitian tentang pengadaan tenaga kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh pengadaan tenaga kerja terhadap kinerja karyawan pada Direktorat Vulkanologi dan Mitigasi Bencana Geologi Bandung. Alat analisis yang digunakan adalah metode *survey*. Hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa pengadaan tenaga kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Direktorat Vulkanologi dan Mitigasi Bencana Geologi Bandung.

Ellyta Yullyanti (2009) melakukan penelitian tentang proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja pegawai pada bagian Perencanaan dan Pengadaan Biro Kepegawaian dan Organisasi ESDM. Alat analisis yang digunakan adalah SEM (Structural Equation Modelling). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh seleksi secara langsung tetapi juga oleh variabel rekrutmen secara tidak langsung. Model ini menegaskan bahwa proses rekrutmen dan seleksi adalah proses yang berjalan berurutan. Masing-masing proses memberi kontribusi terhadap pendugaan potensi kinerja pegawai pada bagian Perencanaan dan Pengadaan Biro Kepegawaian dan Organisasi ESDM.

Mayke Wulandari Hutauruk (2010) melakukan penelitian tentang pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja melalui komitmen karyawan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja melalui komitmen karyawan pada Hotel Bintang Mulia Jember. Variabel perantara terdiri dari komitmen dan variabel terikat terdiri dari kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan pelatihan dan pengembangan berpengaruh secara langsung terhadap komitmen, selain itu juga dapat diketahui bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja, serta komitmen berpengaruh terhadap kinerja.

Ninin Non Ayu Salmah (2012) melakukan penelitian tentang program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Muba Elektrik Power Sekayu. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara

simultan, program pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara parsial, variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

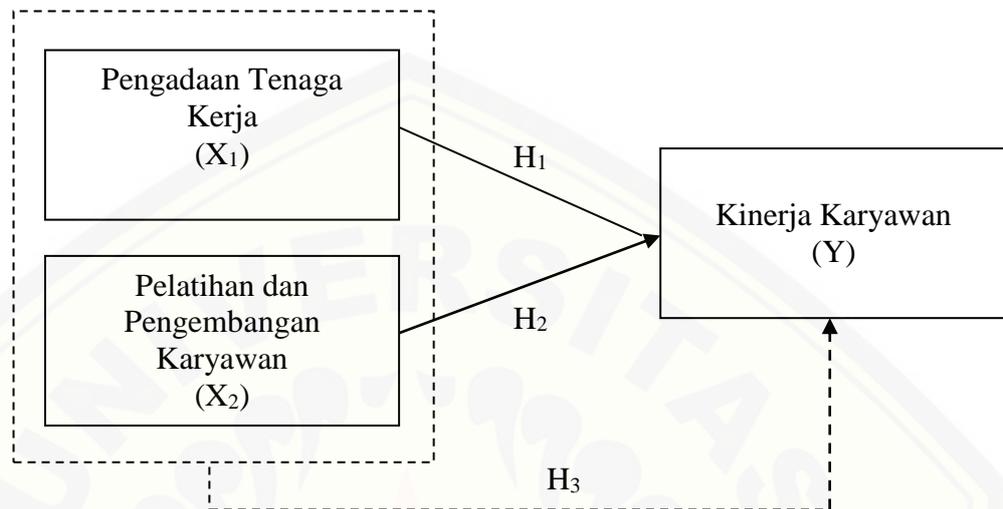
Rev. Dr. Jonathan W. Omolo, Dr. Moses N. Oginda, dan Dr. Willis Yuko Oso (2012) melakukan penelitian tentang proses rekrutmen, proses seleksi terhadap kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada Usaha Kecil dan Menengah di Kisumu Municipality, Kenya. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah model penelitian *Cross Sectional Survey*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada korelasi positif yang signifikan antara rekrutmen dan seleksi, dan kinerja UKM, dan rekrutmen dan seleksi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja UKM di Kisumu Municipality.

Dwi Asri Wulandari (2014) melakukan penelitian tentang proses rekrutmen, kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh proses rekrutmen karyawan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi pada PT. Indonesia Dwi Sembilan Cabang Kabupaten Jember. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai pengaruh sebesar 0,340, proses rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,375 dan menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan menghasilkan pengaruh yang signifikan dengan nilai pengaruh sebesar 1,032.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini menjadikan pengadaan tenaga kerja, serta pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai variabel bebas karena dua variabel tersebut

diasumsikan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hubungan pengaruh antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konspetual

Keterangan : Parsial \longrightarrow
 Simultan \dashrightarrow

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:64) yaitu, hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Karena sifatnya sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul. Berdasarkan kajian teori dan kajian empirik, maka dapat diajukan hipotesis atau dugaan sebagai berikut:

- H_1 : Pengadaan tenaga kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi.
- H_2 : Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi.
- H_3 : Pengadaan tenaga kerja, serta Pelatihan dan Pengembangan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi.

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian (Arikunto, 2006:12). Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian *explanatory research* yaitu penelitian yang mencoba menjelaskan suatu pokok permasalahan dan terdapat sebuah pengujian hipotesa serta melakukan analisis dari data yang diperoleh (Sumarni *et al.* 2006:52)

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi. Penelitian ini juga akan menyajikan pengaruh antara variabel independen yaitu pengadaan tenaga kerja (*procurement*), serta pelatihan dan pengembangan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan secara parsial maupun simultan.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2008:115), populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi yang menjadi obyek penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Banyuwangi dengan jumlah karyawan sebanyak 64 orang.

Penelitian ini menggunakan sampel jenuh/metode sensus. Menurut Sugiyono (2014:223) sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel yang bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dikarenakan jumlah populasi pada Yayasan Karmel cabang Muncar Banyuwangi kurang dari 100 orang, jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 64

responden yang terdiri dari karyawan Yayasan Karmel cabang Muncar Banyuwangi yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berupa angka, yang diperoleh dari skor-skor jawaban responden. Dari angka yang diperoleh akan dianalisis lebih lanjut dalam analisis data.

b. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) data primer.

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini melalui cara menyebarkan kuisioner secara langsung kepada karyawan Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi . Sumber data yang diperoleh berupa pertanyaan dalam kuisioner yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu pengadaan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan karyawan serta kinerja karyawan.

2) data sekunder.

Data sekunder yang diperoleh oleh peneliti yaitu buku-buku literatur tentang manajemen dan sumber daya manusia, skripsi dan jurnal penelitian terdahulu, dokumen organisasi berupa profil Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi dan data karyawan yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data.

Adapun dalam proses pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1) Wawancara

Wawancara adalah penelitian yang dilakukan secara langsung dengan proses tanya jawab berkaitan dengan topik yang dibahas oleh peneliti kepada pimpinan Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi.

2) Kuesioner

Kuesioner adalah seperangkat pertanyaan tertulis yang disusun oleh peneliti yang diberikan kepada karyawan operasional sebagai responden. Kuesioner berisikan pertanyaan tentang variabel pengadaan tenaga kerja, serta pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang akan diteliti dan dianalisis dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

a. variabel bebas (*independent variabel*)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pengadaan tenaga kerja (X_1), serta pelatihan dan pengembangan karyawan (X_2).

b. variabel terikat (*dependent variabel*)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y)

3.6 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

Variabel menurut Sugiono (2009:38) adalah sesuatu hal yang berbentuk apa yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel bebas (X) terdiri dari:

1. proses pengadaan tenaga kerja (X_1) merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan adalah:

a) rekrutmen (Mahtis,2001:112)

(a) Dasar sumber penarikan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki suatu jabatan tertentu.

(b) Sumber karyawan yaitu dalam darimana karyawan mengetahui informasi tentang perekrutan.

- (c) Metode penarikan karyawan yaitu metode/alat yang digunakan perusahaan dalam mencari, menarik, dan menemukan pelamar untuk diperkejakan dalam perusahaan.
- b) seleksi (Simamora,2004:202)
- (a) Pendidikan yaitu untuk masuk suatu jabatan tertentu harus mengikuti *testing* kecakapan tertentu. Melalui hal ini perkembangan pendidikan dapat diketahui.
 - (b) Referensi yaitu orang yang dapat memberikan informasi dan jaminan mengenai sifat dan hal lain dari pelamar berangkat..
 - (c) Pengalaman yaitu perusahaan cenderung akan memilih pelamar yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya.
 - (d) Kemampuan yaitu hasil dari proses seleksi yang suatu saat dapat dikembangkan.
 - (e) Kesehatan yaitu keadaan fisik seseorang yang digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk menempati jabatan tertentu.
 - (f) Tes tertulis yaitu bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar secara tertulis.
 - (g) Tes wawancara yaitu pertemuan antara dua orang atau lebih secara berhadapan (*face to face*) dalam rangka untuk mengetahui apakah calon pegawai memenuhi persyaratan kualifikasi yang telah ditentukan perusahaan.
2. pelatihan dan pengembangan (X_2), merupakan salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi, baik bagi karyawan lama maupun karyawan baru sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan. Menurut Simamora (2006:273) indikator yang digunakan adalah:
- a) *skill* yaitu keahlian yang didapat melalui pelatihan.

- b) konsep yaitu adanya kesesuaian materi antara pelatihan yang didapat dengan pekerjaan yang sedang dilakukan saat ini.
- c) sikap yaitu perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan.
- d) pengetahuan yaitu pemahaman akan tugas, wewenang dan tanggung jawab berkaitan dengan pekerjaan karyawan.
- e) kemampuan yaitu kecakapan dan ketangkasan dalam menangani permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan.
- f) tingkat partisipasi yaitu tingkat keikutsertaan karyawan dalam program perusahaan.
- g) kenaikan produktifitas yaitu meningkatnya produktifitas kerja karyawan baik kuantitas maupun kualitas.
- h) mengurangi kecelakaan kerja yaitu menghindarkan pekerja dari kesalahan dan kecelakaan saat bekerja.
- i) penugasan yaitu memberikan tugas untuk mendapatkan kemampuan tertentu secara mendalam.
- j) Menggantikan pekerjaan yaitu menggantikan pekerjaan rekan kerja secara temporer atau permanen sebagai bentuk penerapan kemampuan pegawai yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan.

b. Variabel terikat (Y), yaitu Kinerja Karyawan.

Kinerja adalah adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Indikator yang digunakan adalah (Sutrisno, 2010:172):

- a) kualitas pekerjaan yaitu mutu yang dihasilkan dalam pencapaian hasil kerja sesuai dengan standart yang ditetapkan.
- b) kuantitas. yaitu jumlah yang harus diselesaikan dalam pekerjaan

- c) pengetahuan akan pekerjaan yaitu mengetahui informasi-informasi yang dapat digunakan dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan di dalam perusahaan.
- d) waktu kerja yaitu waktu yang digunakan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan di dalam perusahaan.
- e) kreatifitas yaitu kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan cara-cara baru dalam pemecahan masalah dan menemukan peluang
- f) kerjasama merupakan kemampuan mental seseorang karyawan untuk dapat bekerja sama bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan.

c. Skala Pengukuran

Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sugiyono (2007:15) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert variabel yang diukur dijabarkan dengan memberikan skor pada item-item yang digunakan. Penilaian atas indikator variabel diberi skor sebagai berikut:

- a. SangatSetuju : skor 5
- b. Setuju : skor 4
- c. Cukup Setuju : skor 3
- d. TidakSetuju : skor 2
- e. Sangat tidak setuju : skor 1

3.7 Uji Instrumen

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian

hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus (Prayitno, 2010:90) ;

$$r = \frac{n (\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2) (n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan ;

r = Koefisien korelasi

X = Skor pertanyaan

Y = Skor total

n = Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi < 5%.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:97). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha (α) yang digunakan adalah metode *Cronbach* yakni (Prayitno, 2010:97) ;

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan;

α = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$.

3.7.3 Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Prayitno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah;

- 1) Jika signifikansi $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal
- 2) Jika signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.8 Analisis Data

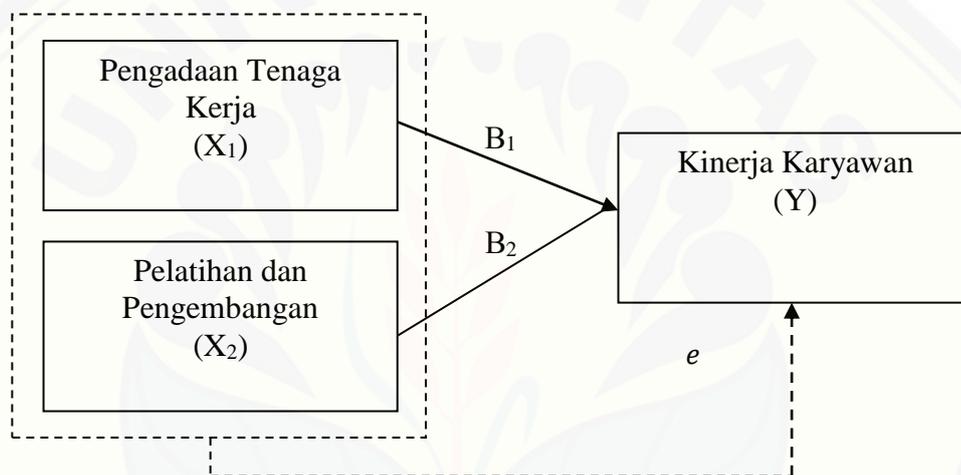
3.8.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Dalam analisis regresi variabel yang mempengaruhi disebut *independent variabel* (variabel bebas) dan variabel yang mempengaruhi disebut *dependent variabel* (variabel terikat). Jika dalam persamaan regresi hanya terdapat salah satu variabel bebas dan satu variabel terikat, maka disebut sebagai regresi sederhana, sedangkan jika variabelnya bebasnya lebih dari satu, maka disebut sebagai persamaan regresi berganda (Prayitno, 2010:61). Regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh pengadaan tenaga kerja (*procurement*), serta pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi., digunakan analisis regresi linier berganda sebagai berikut (Prayitno, 2010:61) :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan :

- Y = variabel kinerja karyawan
 X₁ = variabel pengadaan tenaga kerja
 X₂ = variabel pelatihan dan pengembangan
 β = koefesien regresi
 e = variabel pengganggu (error)
 a = konstanta



Gambar 3.1 Analisis Regresi Linear Berganda

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta, dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain: data berdistribusi normal, tidak ada multikolinieritas, dan heteroskedasitas.

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya

multikolinearitas. Pada pembahasan ini akan dilakukan uji multikolinearitas dengan melihat nilai *Inflation Factor* (VIF) pada model regresi. Menurut Santoso (2001), pada umumnya jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Pada pembahasan ini akan dilakukan uji heteroskedastisitas dengan menggunakan Uji Spearman's rho, yaitu mengkorelasikan nilai residual dengan masing-masing variabel independen. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas. Apabila tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Normalitas Model

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:56). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.8.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Uji hipotesis yang dilakukan adalah :

a. Uji t

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel pengaruh pengadaan tenaga kerja (*procurement*), serta pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi. Rumusnya adalah (Prayitno, 2010:68) ;

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

b_i = koefisien regresi

$Se(b_i)$ = *standard error* dari koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t ;

1) $H_0 : b_i = 0, i = 1, 2$

H_0 diterima dan H_a ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

2) $H_a : b_i \neq 0, i = 1, 2$

H_0 ditolak dan H_a diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

3) *Level of significane* 5% (Uji 2 sisi, 5% : 2 = 2,5% atau 0,025)

4) Pengambilan keputusan ;

a) jika $t_{hitung} > t_{tabel}$: H_0 ditolak, berarti ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat;

b) jika $t_{hitung} < t_{tabel}$: H_0 diterima, berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

b. Uji F

Uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara simultan (serentak) terhadap variabel terikat (Prayitno, 2010:67).

Dalam penelitian ini uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel X_1 , X_2 , secara simultan terhadap variabel Y . Rumus yang akan digunakan adalah :

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{1 - R^2 / (n - k)}$$

Keterangan :

F = pengujian secara simultan

R^2 = koefisien determinasi

k = banyaknya variabel

n = banyaknya sampel

Formulasi hipotesis uji F :

1) $H_0 : b_1, b_2 \neq 0$

H_0 ditolak dan H_a diterima, ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas (X_1, X_2) terhadap variabel terikat (Y)

2) $H_a : b_1, b_2 = 0$

H_0 diterima dan H_a ditolak, tidak ada pengaruh simultan antara variabel bebas (X_1, X_2) terhadap variabel terikat (Y)

3) *Level of significane 5%*;

4) Pengambilan keputusan ;

a) jika $F_{hitung} > F_{tabel}$: H_0 ditolak, berarti ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat;

b) jika $F_{hitung} < F_{tabel}$: H_0 diterima, berarti tidak ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat

c. Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut bisa dibenarkan. Dari koefisiensi determinasi (R^2) dapat

diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y (Prayitno, 2010:66).

$$R^2 = \frac{b^1 \Sigma X_1 Y + b^2 \Sigma X_2 Y}{\Sigma Y^2}$$

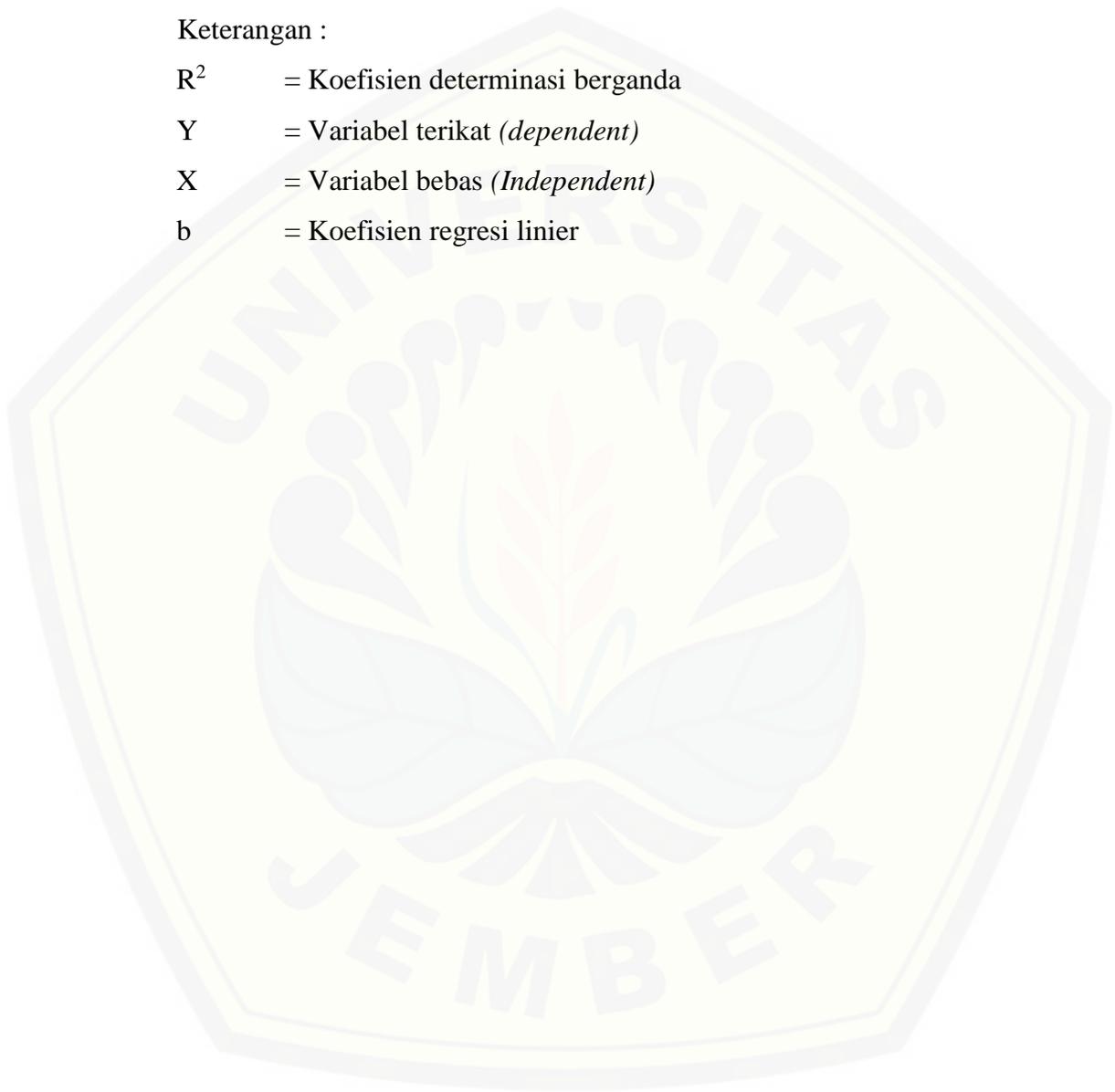
Keterangan :

R^2 = Koefisien determinasi berganda

Y = Variabel terikat (*dependent*)

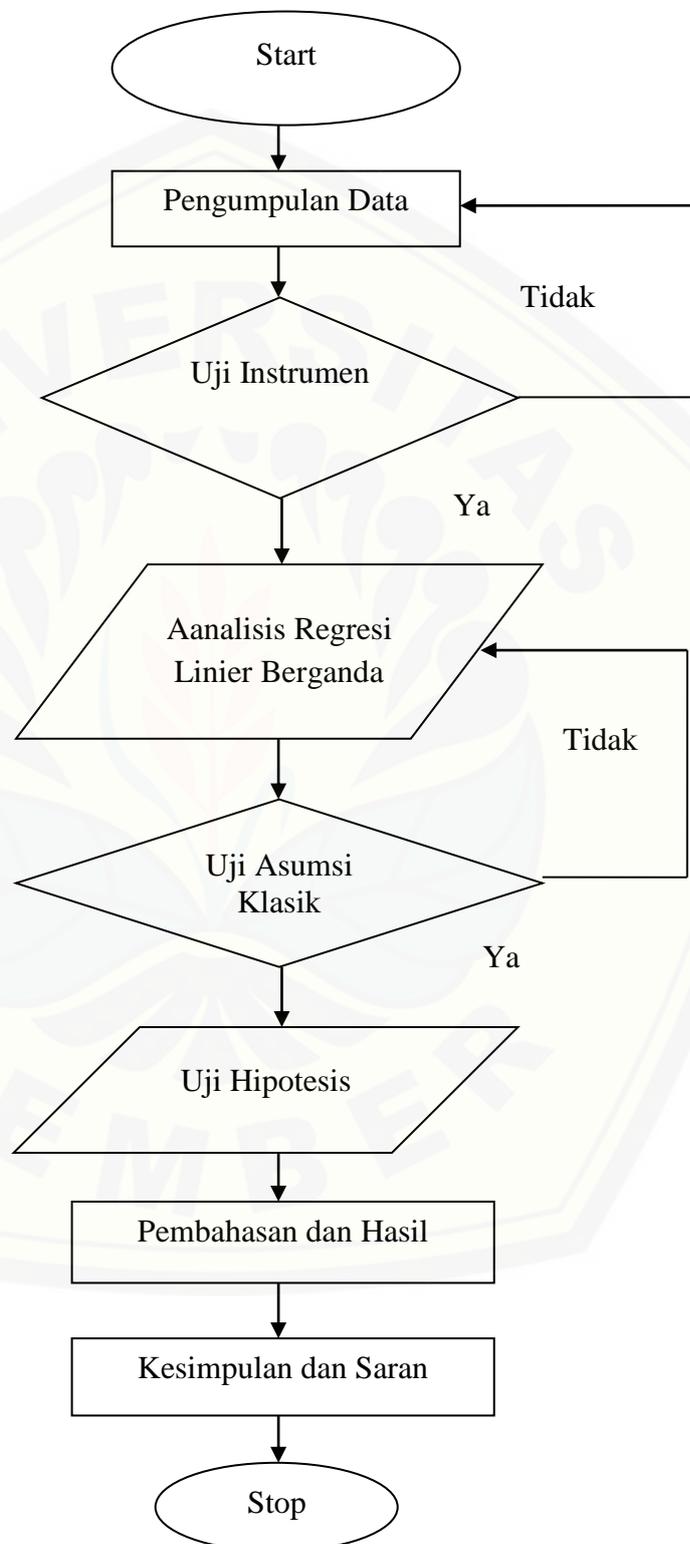
X = Variabel bebas (*Independent*)

b = Koefisien regresi linier



3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.2. Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

1. Mulai, adalah awal dari persiapan penelitian mengenai masalah yang diteliti.
2. Melakukan pengumpulan data.
3. Melakukan uji instrumen dengan metode analisis data meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Jika data uji tidak valid maka kembali ke langkah sebelumnya yaitu tahap pengumpulan data. Jika data dinyatakan valid maka dilanjutkan ke langkah selanjutnya.
4. Melakukan uji asumsi klasik melalui uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas. Jika data uji tidak valid maka kembali ke langkah sebelumnya yaitu tahap analisis regresi linear. Jika data dinyatakan berasumsi baik maka akan dilanjutkan ke langkah selanjutnya.
5. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk mengambil seberapa besar pengaruh hubungan masing-masing variabel X_1 , dan X_2 , terhadap Y .
6. Melakukan uji hipotesis.
7. Melakukan pembahasan dan hasil.
8. Menarik kesimpulan dan memberikan saran.
9. Stop menunjukkan berakhirnya penelitian yang dilakukan.

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

- a. Pengadaan tenaga kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi. Hal ini membuktikan bahwa pengadaan tenaga kerja yang relatif sesuai dengan proses seleksi dan kebutuhan maka akan meningkatkan kinerja karyawannya.
- b. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi. Hal ini membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan secara sesuai dengan fungsi dan manfaat yang dibutuhkan oleh karyawannya maka akan meningkatkan kinerja karyawannya.
- c. Pengadaan tenaga kerja serta pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Banyuwangi. Hal ini membuktikan bahwa pengadaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan serta pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan manfaat dan fungsi maka akan meningkatkan kinerja karyawannya.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan sebagai berikut.

- a. Pihak Yayasan Karmel Cabang Muncar dihimbau lebih selektif dalam melakukan pengadaan tenaga kerja yang sedang dibutuhkan agar karyawan yang dibutuhkan dapat berkontribusi aktif dalam meningkatkan tujuan dan harapan dari Yayasan Karmel.
- b. Pihak Yayasan Karmel Cabang Muncar dihimbau lebih meningkatkan program pelatihan dan pengembangan kerja yang diselenggarakan

agar karyawan mampu menyelesaikan tugas lebih banyak dari biasanya, serta agar dapat mengurangi angka kesalahan dan kecelakaan dalam bekerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Rizal. 2008. "Hubungan Pelatihan dan Pengembangan yang Diterapkan Oleh Bina Cendikia Agung (BiCA) Panca Budi Dengan Kinerja Pegawai yang Ada Dilingkungan UNPAB (Kampus Panca Budi) Medan". *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*. 1 (1), 1979-5408.
- Amstrong, M. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Andriani, Sendi. 2005. Pengaruh Pelaksanaan Pengadaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Direktorat Vulkanologi dan mitigasi Bencana Geologi Bandung. Tidak Dipublikasikan. Thesis. Bandung: Universitas Widyatama.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- As'ad, Moch. 2000. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Dessler. 2002. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Dwi. 2014. Pengaruh Proses Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Indonesia Dwi Sembilan (IDS) Cabang Kabupaten Jember. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember
- Ellyta, Yullyanti. (2009). "Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai pada Bagian Perencanaan dan pengadaan Biro Kepegawaian dan Organisasi ESDM". *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*. 16 (3), 131-139.
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis multivariate dengan SPSS*. Semarang : BPF. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2006. *Analisis multivariate dengan SPSS*. Semarang : BPF. Universitas Diponegoro.

- Gujarati, Damodar. 2003. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi 2*. Yogyakarta: BPF E
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi 2*. Yogyakarta: BPF E
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Irianto, Yusuf. 2001. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Irianto, Yusuf. 2010. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Ivancevich. 2001. *Human Resource Management*. New York: Mc. Grow -Hill Companies
- Jackson, Susan. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad ke 21*. Jakarta: Erlangga
- Mahtis. Robert I, Jackson Jhon H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Mangkupirawa, Tb. Syafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Martoyo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF E.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Mayke. 2010. *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Karyawan pada Hotel Bintang Mulia Jember*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Moekijat. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.

- Nawawi, H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Ninin, Salmah. (2012). “Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karayawan terhadap Kompetensi Karyawan pada PT. Muba Electric Power Sekayu”. *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi*. 2 (3), 278-290.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Priyatno, Dwi. 2008. *Mandiri Belajar spss*. Yogyakarta: Mediakom.
- Priyatno, Dwi. 2010. *Mandiri Belajar spss*. Yogyakarta: Mediakom.
- Rev. Dr. Jonathan W. Omolo, Dr. Moses N. Oginda & Dr. Willis Yuko Oso. 2012.” Effect of Recruitment and Selection of Employees on The Performance of Small and Medium Enterprises in Kisumu Municipality, Kenya”. *International Journal of Human Resource Studies*. 2 (3), 139-150.
- Rivai. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Santoso, Singgih. 2002. *BukuLatian SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Santoso, Singgih. 2004. *Buku Latian SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Schuler, R.S. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pt. Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi II. Yogyakarta: STIE YKPN.

Singarimbun, Masridan Effendi, Sofian. 2005. *Metode Penelitian Survey*. Edisi Revisi Pustaka. Jakarta: LP3ES.

Siswanto, Meldona. 2001. *Perencanaan Tenaga Kerja*. Malang: UIN-MALIKI PRESS (Anggota IKAPI)

Siswanto, Meldona. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pt. Bumi Aksara

Sudjana. 2005. *Metoda Statistika Edisi Keenam*. Bandung: Tarsito.

Sugiyono. 2008. *Penelitian Kuantitatif*. Bandung: ALFABETA.

Sugiyono. 2009. *Memahami Penelitian Kuantitatif*. Bandung: ALFABETA.

Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kuantitatif*. Bandung: ALFABETA.

Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kuantitatif*. Bandung: ALFABETA.

Suprihanto, Jhon. 2000. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Edisi I cetakan keempat. Yogyakarta: PT. BPFE.

Sutrisno, Edy. 2010. *MSDM Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana.

Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.

Widayat. 2004. *Metode Penelitian Pemasaran: Aplikasi Software SPSS*. Edisi Pertama. Malang: Universitas Muhammadiyah.

LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr/i

Karyawan Yayasan Karmel

Cabang Muncar Banyuwangi

Di tempat

Dengan Hormat,

Dengan ini saya Eka Arisandi mahasiswa jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat menyelesaikan program studi strata 1 (S1). Adapun judul skripsi yang saya ambil adalah : **Pengaruh Pengadaan Tenaga Kerja, serta Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi.**

Dengan segenap kerendahan hati, peneliti mohon dengan hormat Bapak/Ibu/Sdr dapat berpartisipasi dalam pengisian daftar pertanyaan-pertanyaan berdasarkan keadaan yang sebenar-benarnya. Adapun jawaban yang diberikan, peneliti tidak mempublikasikan serta menjamin kerahasiaan jawaban, karena data tersebut peneliti gunakan hanya untuk menyelesaikan penelitian ini.

Demikian permohonan ini disampaikan, peneliti mengucapkan terimakasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr yang telah berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini

Hormat Saya

Eka Arisandi

Nim. 120810201001

Daftar Kuesioner

1. Identitas responden

- a. Nomor Responden :
- b. Nama :
- c. Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita
- d. Umur :
- e. Pendidikan Terakhir :
- f. Lama bekerja :

2. Petunjuk Pengisian

- a. Pertanyaan – pertanyaan berikut ini mohon dijawab dengan jujur sesuai dengan keadaan serta kenyataan yang ada.
- b. Berilah tanda (√) pada salah satu jawaban di setiap pernyataan, sesuai dengan apa yang dialami dan dirasakan saat ini. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu :
 - Sangat Setuju (SS) : skor 5
 - Setuju (S) : skor 4
 - Cukup Setuju (CS) : skor 3
 - Tidak Setuju (ST) : skor 2
 - Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1

Pengadaan Tenaga Kerja (X₁)

No	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Proses rekrutmen yang dilakukan lembaga/ organisasi telah sesuai dengan <i>job description</i>					
2	Pelaksanaan rekrutmen dilakukan melalui pemanfaatan iklan surat kabar dan internet.					
3	Metode rekrutmen berpengaruh terhadap perolehan karyawan yang berkualitas.					
4	Jenjang pendidikan merupakan syarat utama yang harus dipenuhi dalam proses seleksi					
5	Referensi pelamar dapat memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, dan hal-hal lain yang dianggap penting.					
6	Pengalaman dalam bekerja merupakan pendorong seseorang dalam melaksanakan tugasnya.					
7	Kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan					
8	Kesehatan jasmani dan rohani merupakan hal yang sangat penting dalam proses seleksi.					
9	Proses seleksi dilakukan melalui tes psikologis.					
10	Proses seleksi dilakukan melalui tes wawancara.					

Pelatihan dan Pengembangan (X₂)

No	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Dengan adanya pelatihan dan pengembangan menambah keahlian (<i>skill</i>) anda dalam menyelesaikan pekerjaan.					
2	Konsep yang disampaikan dalam pelatihan dan pengembangan sesuai dengan pekerjaan anda.					
3	Setelah mengikuti program pelatihan dan pengembangan, anda mengalami perubahan perilaku pada saat menyelesaikan tugas dan pekerjaan.					
4	Program pelatihan dan pengembangan menambah pengetahuan akan pekerjaan anda.					
5	Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan anda berubah seiring dilakukannya program pelatihan dan pengembangan.					
6	Anda selalu mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada anda.					
7	Setelah mengikuti program pelatihan dan pengembangan saya mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaan lebih banyak dari biasanya.					
8	Program pelatihan dan pengembangan dapat mengurangi angka kesalahan dan kecelakaan dalam bekerja.					
9	Penugasan dapat mengembangkan keterampilan dalam bekerja sama dan mendapatkan kemampuan baru					
10	Anda pernah menggantikan pekerjaan rekan kerja yang sedang menjalani cuti atau sakit.					

Kinerja (Y)

No	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan batas waktu yang ditentukan.					
2	Saya melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan.					
3	Saya memiliki pengetahuan yang cukup tentang pekerjaan yang dilakukan.					
4	Saya memiliki gagasan atau tindakan-tindakan untuk menyelesaikan masalah didalam pekerjaan					
5	Saya selalu melakukan pekerjaan sesuai waktu kerja yang ditetapkan.					
6	Saya bersedia menerima pendapat karyawan lain.					
7	Saya bersedia bekerja sama dengan karyawan lain didalam menyelesaikan tugas.					

LAMPIRAN 2. HASIL REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN DAN *METHOD SUCCESIVE INTERVAL*

NO	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	X.1.6	X.1.7	X.1.8	X.1.9	X.1.10	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	X.2.6	X.2.7	X.2.8	X.2.9	X.2.10	
1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
2	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
3	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
6	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
7	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
9	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
10	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5
11	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3
12	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
14	3	5	3	4	3	4	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4
15	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	2	4	4	4
16	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
17	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5
18	4	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5
19	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	3	3	4	4	3	4	5	5	5	5
20	4	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
21	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
22	4	3	3	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5
23	4	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5
24	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
25	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
26	4	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5
27	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
28	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4
29	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4
30	4	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5
31	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
32	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
33	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5
34	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5

36	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
37	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
38	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
39	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
41	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
42	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
43	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3
44	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
45	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
46	3	3	3	4	5	4	3	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
47	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	4	4
48	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
50	4	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5
51	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	3	3	4	4	3	4	5	5	5	5
52	4	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5
53	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
54	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5
55	4	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5
56	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
57	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5
59	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
60	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4
61	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4
62	4	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5
63	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
64	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4

NO	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7
1	4	5	4	5	5	5	5
2	4	4	4	4	5	4	4
3	4	4	3	4	4	4	5
4	4	5	4	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	5	5
6	4	5	3	3	3	5	5
7	4	3	3	4	4	5	5
8	4	4	4	4	4	4	5
9	4	5	4	5	5	5	5
10	5	5	4	4	4	5	5
11	4	5	4	4	3	5	3
12	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	4	4	5
14	4	4	4	3	4	5	4
15	3	3	3	3	3	4	4
16	4	5	3	3	3	5	5
17	4	5	4	4	4	4	5
18	5	5	3	4	5	5	5
19	5	5	4	4	5	4	4
20	5	5	4	4	5	5	5
21	4	4	3	4	4	4	4
22	5	5	4	4	4	5	5
23	5	5	4	4	5	5	5
24	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	3	4	4
26	5	5	4	4	5	5	5
27	4	4	3	4	4	4	4
28	4	5	4	4	4	5	5
29	5	5	4	4	4	4	5
30	5	5	4	4	4	5	5
31	4	4	3	3	3	4	4
32	4	4	4	4	3	4	4
33	4	5	4	5	5	5	5
34	4	4	4	4	5	4	4
35	4	4	3	4	4	4	5
36	4	5	4	5	5	5	5
37	4	5	4	5	5	5	5
38	4	5	3	3	3	5	5
39	4	3	3	4	4	5	5
40	4	4	4	4	4	4	5

41	4	5	4	5	5	5	5
42	5	5	4	4	4	5	5
43	4	5	4	4	3	5	3
44	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	4	4	5
46	4	4	4	3	4	5	4
47	3	3	3	3	3	4	4
48	4	5	3	3	3	5	5
49	4	5	4	4	4	4	5
50	5	5	3	4	5	5	5
51	5	5	4	4	5	4	4
52	4	4	4	4	5	5	5
53	4	4	3	4	4	4	4
54	5	5	4	4	4	5	5
55	5	5	4	4	5	5	5
56	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4
58	5	5	4	4	5	5	5
59	4	4	3	4	4	4	4
60	4	5	4	4	4	5	5
61	5	5	4	4	4	4	5
62	5	5	4	4	4	5	5
63	4	4	3	3	3	4	4
64	4	4	3	3	3	4	4

NO	Successive Interval																			
	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	X.1.6	X.1.7	X.1.8	X.1.9	X.1.10	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	X.2.6	X.2.7	X.2.8	X.2.9	X.2.10
1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
2	3,582484	2,32171	2,352917	2,628488	3,607261	3,582424	3,449589	2,436579	2,741075	1	2,274293	2,456866	2,472554	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	3,398941	4,301011	3,501372
3	3,582484	2,32171	1	1	3,607261	3,582424	2,138311	3,932999	2,741075	1	2,274293	2,456866	2,472554	4,150574	2,477899	2,634535	3,505054	4,720294	4,301011	3,501372
4	2,275781	2,32171	2,352917	2,628488	2,311482	3,582424	3,449589	3,932999	4,275721	2,597933	3,696462	3,907175	2,472554	4,150574	2,477899	4,204829	3,505054	3,398941	2,718286	3,501372
5	3,582484	2,32171	2,352917	2,628488	3,607261	3,582424	3,449589	3,932999	4,275721	2,597933	3,696462	3,907175	2,472554	4,150574	2,477899	4,204829	3,505054	3,398941	2,718286	3,501372
6	1	2,32171	3,680511	2,628488	3,607261	3,582424	2,138311	3,932999	4,275721	2,597933	2,274293	2,456866	3,951748	4,150574	3,979101	2,634535	5,108007	3,398941	4,301011	2,18142
7	3,582484	2,32171	2,352917	2,628488	2,311482	3,582424	3,449589	3,932999	2,741075	1	3,696462	2,456866	1	4,150574	2,477899	2,634535	3,505054	3,398941	2,718286	2,18142
8	2,275781	2,32171	2,352917	2,628488	2,311482	3,582424	2,138311	3,932999	2,741075	2,597933	2,274293	2,456866	2,472554	2,629919	1	2,634535	3,505054	2,188451	2,718286	2,18142
9	2,275781	3,640098	2,352917	2,628488	2,311482	2,2453	3,449589	3,932999	2,741075	1	3,696462	2,456866	2,472554	2,629919	2,477899	4,204829	5,108007	4,720294	2,718286	3,501372
10	2,275781	2,32171	2,352917	2,628488	3,607261	3,582424	3,449589	3,932999	2,741075	1	3,696462	3,907175	2,472554	4,150574	3,979101	4,204829	3,505054	3,398941	2,718286	3,501372
11	2,275781	2,32171	1	2,628488	2,311482	1	1	2,436579	2,741075	1	2,274293	2,456866	1	1	2,477899	2,634535	2,12501	2,188451	2,718286	1
12	1	2,32171	3,680511	1	3,607261	3,582424	3,449589	2,436579	2,741075	1	3,696462	3,907175	3,951748	4,150574	2,477899	2,634535	3,505054	3,398941	2,718286	2,18142
13	3,582484	3,640098	3,680511	2,628488	2,311482	2,2453	3,449589	3,932999	2,741075	1	3,696462	2,456866	3,951748	4,150574	2,477899	2,634535	3,505054	4,720294	4,301011	2,18142
14	1	3,640098	1	1	1	2,2453	1	3,932999	2,741075	1	2,274293	1	1	1	2,477899	1	2,12501	2,188451	2,718286	2,18142
15	2,275781	2,32171	2,352917	2,628488	1	1	2,138311	2,436579	1	1	2,274293	1	2,472554	2,629919	2,477899	1	1	1	2,718286	2,18142
16	1	2,32171	3,680511	2,628488	3,607261	3,582424	2,138311	3,932999	4,275721	2,597933	2,274293	2,456866	2,472554	2,629919	3,979101	2,634535	5,108007	3,398941	4,301011	2,18142
17	3,582484	2,32171	3,680511	2,628488	3,607261	3,582424	2,138311	3,932999	2,741075	2,597933	3,696462	2,456866	2,472554	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	2,188451	2,718286	3,501372
18	2,275781	1	1	2,628488	2,311482	2,2453	3,449589	3,932999	4,275721	2,597933	3,696462	2,456866	2,472554	2,629919	1	2,634535	2,12501	2,188451	2,718286	3,501372
19	2,275781	2,32171	2,352917	2,628488	2,311482	1	3,449589	3,932999	4,275721	2,597933	2,274293	1	1	2,629919	2,477899	1	3,505054	4,720294	4,301011	3,501372
20	2,275781	1	1	2,628488	2,311482	2,2453	3,449589	3,932999	4,275721	2,597933	3,696462	2,456866	2,472554	2,629919	1	2,634535	2,12501	3,398941	2,718286	3,501372
21	2,275781	2,32171	2,352917	1	1	2,2453	1	2,436579	2,741075	1	1	2,456866	1	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	3,398941	1	1
22	2,275781	1	1	2,628488	2,311482	2,2453	3,449589	2,436579	4,275721	2,597933	3,696462	2,456866	2,472554	2,629919	1	2,634535	2,12501	3,398941	2,718286	3,501372
23	2,275781	1	1	2,628488	2,311482	2,2453	3,449589	3,932999	4,275721	2,597933	3,696462	2,456866	2,472554	2,629919	1	2,634535	2,12501	3,398941	2,718286	3,501372
24	2,275781	2,32171	1	1	2,311482	1	2,138311	1	2,741075	1	2,274293	2,456866	2,472554	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	3,398941	2,718286	1
25	3,582484	1	2,352917	1	3,607261	3,582424	2,138311	2,436579	2,741075	1	3,696462	3,907175	2,472554	4,150574	3,979101	2,634535	3,505054	4,720294	2,718286	2,18142
26	2,275781	1	1	2,628488	2,311482	2,2453	3,449589	3,932999	4,275721	2,597933	3,696462	2,456866	2,472554	2,629919	1	2,634535	2,12501	3,398941	2,718286	3,501372
27	2,275781	2,32171	2,352917	1	1	2,2453	1	2,436579	2,741075	1	1	2,456866	1	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	3,398941	1	1
28	3,582484	2,32171	2,352917	2,628488	2,311482	2,2453	3,449589	2,436579	2,741075	2,597933	3,696462	2,456866	3,951748	4,150574	2,477899	4,204829	3,505054	3,398941	4,301011	2,18142
29	3,582484	1	2,352917	1	3,607261	3,582424	2,138311	2,436579	2,741075	1	3,696462	3,907175	3,951748	2,629919	3,979101	4,204829	3,505054	4,720294	2,718286	2,18142
30	2,275781	2,32171	1	2,628488	1	2,2453	3,449589	3,932999	4,275721	2,597933	3,696462	2,456866	2,472554	2,629919	1	2,634535	3,505054	2,188451	4,301011	3,501372
31	1	1	2,352917	1	1	2,2453	2,138311	2,436579	2,741075	1	2,274293	1	2,472554	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	2,188451	2,718286	2,18142
32	1	1	2,352917	1	1	2,2453	2,138311	2,436579	2,741075	1	2,274293	1	2,472554	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	2,188451	2,718286	2,18142
33	3,582484	3,640098	2,352917	2,628488	2,311482	3,582424	3,449589	3,932999	4,275721	2,597933	3,696462	3,907175	2,472554	4,150574	2,477899	4,204829	3,505054	3,398941	2,718286	3,501372
34	3,582484	3,640098	2,352917	2,628488	2,311482	3,582424	3,449589	2,436579	2,741075	1	2,274293	2,456866	2,472554	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	3,398941	2,718286	2,18142
35	3,582484	3,640098	1	1	2,311482	3,582424	2,138311	3,932999	2,741075	1	2,274293	2,456866	2,472554	4,150574	2,477899	2,634535	3,505054	4,720294	4,301011	3,501372

36	2,275781	2,32171	2,352917	2,628488	2,311482	3,582424	3,449589	3,932999	4,275721	2,597933	3,696462	3,907175	2,472554	4,150574	2,477899	4,204829	3,505054	3,398941	2,718286	3,501372
37	3,582484	3,640098	2,352917	1	2,311482	2,2453	2,138311	2,436579	4,275721	2,597933	3,696462	3,907175	2,472554	4,150574	2,477899	4,204829	3,505054	3,398941	2,718286	3,501372
38	1	3,640098	3,680511	2,628488	2,311482	3,582424	2,138311	3,932999	4,275721	2,597933	2,274293	2,456866	3,951748	4,150574	3,979101	2,634535	5,108007	3,398941	4,301011	2,18142
39	3,582484	2,32171	2,352917	2,628488	2,311482	3,582424	3,449589	3,932999	2,741075	1	3,696462	2,456866	1	4,150574	2,477899	2,634535	3,505054	3,398941	2,718286	2,18142
40	2,275781	2,32171	2,352917	2,628488	2,311482	3,582424	2,138311	3,932999	2,741075	2,597933	2,274293	2,456866	2,472554	2,629919	1	2,634535	3,505054	2,188451	2,718286	2,18142
41	2,275781	2,32171	2,352917	2,628488	3,607261	2,2453	3,449589	3,932999	2,741075	1	3,696462	2,456866	2,472554	2,629919	2,477899	4,204829	5,108007	4,720294	2,718286	3,501372
42	2,275781	3,640098	2,352917	2,628488	2,311482	3,582424	3,449589	3,932999	2,741075	1	3,696462	3,907175	2,472554	2,629919	3,979101	2,634535	3,505054	3,398941	2,718286	3,501372
43	2,275781	2,32171	1	2,628488	2,311482	1	1	2,436579	2,741075	1	2,274293	2,456866	1	1	2,477899	2,634535	2,12501	2,188451	2,718286	1
44	1	3,640098	3,680511	1	2,311482	3,582424	3,449589	2,436579	2,741075	1	3,696462	3,907175	3,951748	4,150574	2,477899	2,634535	3,505054	3,398941	2,718286	2,18142
45	3,582484	2,32171	3,680511	2,628488	3,607261	2,2453	3,449589	3,932999	2,741075	1	3,696462	2,456866	3,951748	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	4,720294	4,301011	3,501372
46	1	1	1	1	3,607261	2,2453	1	3,932999	2,741075	1	2,274293	1	1	1	2,477899	1	2,12501	2,188451	2,718286	2,18142
47	2,275781	1	2,352917	2,628488	2,311482	1	2,138311	2,436579	1	1	2,274293	1	2,472554	2,629919	2,477899	1	1	1	2,718286	2,18142
48	1	3,640098	3,680511	2,628488	2,311482	3,582424	2,138311	3,932999	4,275721	2,597933	2,274293	2,456866	2,472554	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	3,398941	2,718286	2,18142
49	3,582484	3,640098	3,680511	2,628488	2,311482	3,582424	2,138311	3,932999	2,741075	2,597933	3,696462	2,456866	2,472554	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	2,188451	2,718286	3,501372
50	2,275781	2,32171	1	2,628488	1	2,2453	3,449589	3,932999	4,275721	2,597933	3,696462	2,456866	2,472554	2,629919	1	2,634535	2,12501	2,188451	2,718286	3,501372
51	2,275781	2,32171	2,352917	2,628488	2,311482	1	3,449589	3,932999	4,275721	2,597933	2,274293	1	1	2,629919	2,477899	1	3,505054	4,720294	4,301011	3,501372
52	2,275781	2,32171	1	2,628488	1	2,2453	3,449589	3,932999	4,275721	2,597933	3,696462	2,456866	2,472554	2,629919	1	2,634535	2,12501	3,398941	2,718286	3,501372
53	2,275781	1	2,352917	1	2,311482	2,2453	1	2,436579	2,741075	1	1	2,456866	1	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	3,398941	1	1
54	2,275781	2,32171	2,352917	1	1	2,2453	3,449589	2,436579	4,275721	2,597933	3,696462	2,456866	2,472554	2,629919	1	2,634535	2,12501	3,398941	2,718286	3,501372
55	2,275781	2,32171	1	2,628488	1	2,2453	3,449589	3,932999	4,275721	2,597933	3,696462	2,456866	2,472554	2,629919	1	2,634535	2,12501	3,398941	2,718286	3,501372
56	2,275781	2,32171	1	1	2,311482	1	2,138311	1	2,741075	1	2,274293	2,456866	2,472554	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	3,398941	2,718286	1
57	3,582484	3,640098	2,352917	1	1	3,582424	2,138311	2,436579	2,741075	1	2,274293	3,907175	2,472554	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	3,398941	2,718286	2,18142
58	2,275781	2,32171	1	2,628488	1	2,2453	2,138311	3,932999	4,275721	2,597933	3,696462	2,456866	2,472554	2,629919	1	2,634535	2,12501	3,398941	2,718286	3,501372
59	2,275781	1	2,352917	1	2,311482	2,2453	1	2,436579	2,741075	1	1	2,456866	1	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	3,398941	1	1
60	3,582484	2,32171	2,352917	2,628488	2,311482	2,2453	3,449589	2,436579	2,741075	2,597933	3,696462	2,456866	3,951748	4,150574	2,477899	4,204829	3,505054	3,398941	4,301011	2,18142
61	3,582484	3,640098	2,352917	1	1	3,582424	2,138311	2,436579	2,741075	1	3,696462	3,907175	3,951748	2,629919	3,979101	4,204829	3,505054	4,720294	2,718286	2,18142
62	2,275781	2,32171	1	2,628488	1	2,2453	3,449589	3,932999	4,275721	2,597933	3,696462	2,456866	2,472554	2,629919	1	2,634535	3,505054	2,188451	4,301011	3,501372
63	1	1	2,352917	1	1	2,2453	2,138311	2,436579	2,741075	1	2,274293	1	2,472554	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	2,188451	2,718286	2,18142
64	1	1	2,352917	1	1	2,2453	2,138311	2,436579	2,741075	1	2,274293	1	2,472554	2,629919	2,477899	2,634535	3,505054	2,188451	2,718286	2,18142

NO	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7
1	4	5	4	5	5	5	5
2	2,785704	2,177835	2,508454	2,474223	3,473087	1	2,304887
3	2,785704	2,177835	1	2,474223	2,212045	1	3,814749
4	2,785704	3,600065	2,508454	3,948447	3,473087	2,600024	3,814749
5	2,785704	3,600065	2,508454	3,948447	3,473087	2,600024	3,814749
6	2,785704	3,600065	1	1	1	2,600024	3,814749
7	2,785704	1	1	2,474223	2,212045	2,600024	3,814749
8	2,785704	2,177835	2,508454	2,474223	2,212045	1	3,814749
9	2,785704	3,600065	2,508454	3,948447	3,473087	2,600024	3,814749
10	4,33687	3,600065	2,508454	2,474223	2,212045	2,600024	3,814749
11	2,785704	3,600065	2,508454	2,474223	1	2,600024	1
12	4,33687	3,600065	4,116529	3,948447	3,473087	2,600024	3,814749
13	4,33687	3,600065	4,116529	3,948447	2,212045	1	3,814749
14	2,785704	2,177835	2,508454	1	2,212045	2,600024	2,304887
15	1	1	1	1	1	1	2,304887
16	2,785704	3,600065	1	1	1	2,600024	3,814749
17	2,785704	3,600065	2,508454	2,474223	2,212045	1	3,814749
18	4,33687	3,600065	1	2,474223	3,473087	2,600024	3,814749
19	4,33687	3,600065	2,508454	2,474223	3,473087	1	2,304887
20	4,33687	3,600065	2,508454	2,474223	3,473087	2,600024	3,814749
21	2,785704	2,177835	1	2,474223	2,212045	1	2,304887
22	4,33687	3,600065	2,508454	2,474223	2,212045	2,600024	3,814749
23	4,33687	3,600065	2,508454	2,474223	3,473087	2,600024	3,814749
24	2,785704	2,177835	2,508454	2,474223	2,212045	1	2,304887
25	2,785704	2,177835	2,508454	2,474223	1	1	2,304887
26	4,33687	3,600065	2,508454	2,474223	3,473087	2,600024	3,814749
27	2,785704	2,177835	1	2,474223	2,212045	1	2,304887
28	2,785704	3,600065	2,508454	2,474223	2,212045	2,600024	3,814749
29	4,33687	3,600065	2,508454	2,474223	2,212045	1	3,814749
30	4,33687	3,600065	2,508454	2,474223	2,212045	2,600024	3,814749
31	2,785704	2,177835	1	1	1	1	2,304887
32	2,785704	2,177835	2,508454	2,474223	1	1	2,304887
33	2,785704	3,600065	2,508454	3,948447	3,473087	2,600024	3,814749
34	2,785704	2,177835	2,508454	2,474223	3,473087	1	2,304887
35	2,785704	2,177835	1	2,474223	2,212045	1	3,814749
36	2,785704	3,600065	2,508454	3,948447	3,473087	2,600024	3,814749
37	2,785704	3,600065	2,508454	3,948447	3,473087	2,600024	3,814749
38	2,785704	3,600065	1	1	1	2,600024	3,814749
39	2,785704	1	1	2,474223	2,212045	2,600024	3,814749
40	2,785704	2,177835	2,508454	2,474223	2,212045	1	3,814749

41	2,785704	3,600065	2,508454	3,948447	3,473087	2,600024	3,814749
42	4,33687	3,600065	2,508454	2,474223	2,212045	2,600024	3,814749
43	2,785704	3,600065	2,508454	2,474223	1	2,600024	1
44	4,33687	3,600065	4,116529	3,948447	3,473087	2,600024	3,814749
45	4,33687	3,600065	4,116529	3,948447	2,212045	1	3,814749
46	2,785704	2,177835	2,508454	1	2,212045	2,600024	2,304887
47	1	1	1	1	1	1	2,304887
48	2,785704	3,600065	1	1	1	2,600024	3,814749
49	2,785704	3,600065	2,508454	2,474223	2,212045	1	3,814749
50	4,33687	3,600065	1	2,474223	3,473087	2,600024	3,814749
51	4,33687	3,600065	2,508454	2,474223	3,473087	1	2,304887
52	2,785704	2,177835	2,508454	2,474223	3,473087	2,600024	3,814749
53	2,785704	2,177835	1	2,474223	2,212045	1	2,304887
54	4,33687	3,600065	2,508454	2,474223	2,212045	2,600024	3,814749
55	4,33687	3,600065	2,508454	2,474223	3,473087	2,600024	3,814749
56	2,785704	2,177835	2,508454	2,474223	2,212045	1	2,304887
57	2,785704	2,177835	2,508454	2,474223	2,212045	1	2,304887
58	4,33687	3,600065	2,508454	2,474223	3,473087	2,600024	3,814749
59	2,785704	2,177835	1	2,474223	2,212045	1	2,304887
60	2,785704	3,600065	2,508454	2,474223	2,212045	2,600024	3,814749
61	4,33687	3,600065	2,508454	2,474223	2,212045	1	3,814749
62	4,33687	3,600065	2,508454	2,474223	2,212045	2,600024	3,814749
63	2,785704	2,177835	1	1	1	1	2,304887
64	2,785704	2,177835	1	1	1	1	2,304887

LAMPIRAN 3. DISTRIBUSI FREKUENSI**X.1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	18.8	18.8	18.8
	4	32	50.0	50.0	68.8
	5	20	31.2	31.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	23.4	23.4	23.4
	4	35	54.7	54.7	78.1
	5	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	29.7	29.7	29.7
	4	35	54.7	54.7	84.4
	5	10	15.6	15.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	22	34.4	34.4	34.4
	5	42	65.6	65.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	26.6	26.6	26.6
	4	33	51.6	51.6	78.1
	5	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	12.5	12.5	12.5
	4	29	45.3	45.3	57.8
	5	27	42.2	42.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	12.5	12.5	12.5
	4	24	37.5	37.5	50.0
	5	32	50.0	50.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	25	39.1	39.1	42.2
	5	37	57.8	57.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	38	59.4	59.4	62.5
	5	24	37.5	37.5	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	34	53.1	53.1	53.1
	5	30	46.9	46.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	6.2	6.2	6.2
	4	25	39.1	39.1	45.3
	5	35	54.7	54.7	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	15.6	15.6	15.6
	4	40	62.5	62.5	78.1
	5	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	18.8	18.8	18.8
	4	42	65.6	65.6	84.4
	5	10	15.6	15.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	6.2	6.2	6.2
	4	41	64.1	64.1	70.3
	5	19	29.7	29.7	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	21.9	21.9	21.9
	4	42	65.6	65.6	87.5
	5	8	12.5	12.5	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	9.4	9.4	9.4
	4	45	70.3	70.3	79.7
	5	13	20.3	20.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.1	3.1	3.1
	3	14	21.9	21.9	25.0
	4	43	67.2	67.2	92.2
	5	5	7.8	7.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.1	3.1	3.1
	3	16	25.0	25.0	28.1
	4	35	54.7	54.7	82.8
	5	11	17.2	17.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	6.2	6.2	6.2
	4	46	71.9	71.9	78.1
	5	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

X.2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	12.5	12.5	12.5
	4	26	40.6	40.6	53.1
	5	30	46.9	46.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	41	64.1	64.1	67.2
	5	21	32.8	32.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	6.2	6.2	6.2
	4	21	32.8	32.8	39.1
	5	39	60.9	60.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	29.7	29.7	29.7
	4	41	64.1	64.1	93.8
	5	4	6.2	6.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	17.2	17.2	17.2
	4	41	64.1	64.1	81.2
	5	12	18.8	18.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	20.3	20.3	20.3
	4	29	45.3	45.3	65.6
	5	22	34.4	34.4	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	28	43.8	43.8	43.8
	5	36	56.2	56.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	20	31.2	31.2	34.4
	5	42	65.6	65.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

LAMPIRAN 4. HASIL UJI VALIDITAS

Correlations

		X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	X.1.6	X.1.7	X.1.8	X.1.9	X.1.10	XT.1
X.1.1	Pearson Correlation	1	.361**	.145	.415**	.392**	.368**	.394**	.230	-.007	.300*	.544**
	Sig. (2-tailed)		.003	.254	.001	.001	.003	.001	.067	.958	.016	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.1.2	Pearson Correlation	.361**	1	.402**	.321**	.112	.425**	.245	.324**	.090	.246*	.541**
	Sig. (2-tailed)	.003		.001	.010	.378	.000	.051	.009	.481	.050	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.1.3	Pearson Correlation	.145	.402**	1	.277*	.448**	.536**	.197	.210	-.061	.220	.511**
	Sig. (2-tailed)	.254	.001		.027	.000	.000	.119	.095	.633	.081	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.1.4	Pearson Correlation	.415**	.321**	.277*	1	.436**	.305*	.640**	.706**	.455**	.743**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.001	.010	.027		.000	.014	.000	.000	.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.1.5	Pearson Correlation	.392**	.112	.448**	.436**	1	.488**	.299*	.366**	.053	.288*	.583**
	Sig. (2-tailed)	.001	.378	.000	.000		.000	.017	.003	.678	.021	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.1.6	Pearson Correlation	.368**	.425**	.536**	.305*	.488**	1	.339**	.489**	.152	.351**	.676**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.014	.000		.006	.000	.229	.004	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.1.7	Pearson Correlation	.394**	.245	.197	.640**	.299*	.339**	1	.483**	.472**	.544**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.001	.051	.119	.000	.017	.006		.000	.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.1.8	Pearson Correlation	.230	.324**	.210	.706**	.366**	.489**	.483**	1	.521**	.632**	.759**
	Sig. (2-tailed)	.067	.009	.095	.000	.003	.000	.000		.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.1.9	Pearson Correlation	-.007	.090	-.061	.455**	.053	.152	.472**	.521**	1	.771**	.535**
	Sig. (2-tailed)	.958	.481	.633	.000	.678	.229	.000	.000		.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.1.10	Pearson Correlation	.300*	.246*	.220	.743**	.288*	.351**	.544**	.632**	.771**	1	.729**
	Sig. (2-tailed)	.016	.050	.081	.000	.021	.004	.000	.000	.000		.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
XT.1	Pearson Correlation	.544**	.541**	.511**	.775**	.583**	.676**	.710**	.759**	.535**	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	X.2.6	X.2.7	X.2.8	X.2.9	X.2.10	XT.2
X.2.1 Pearson Correlation	1	.583**	.573**	.427**	.038	.541**	.017	.251*	.215	.739**	.664**
X.2.1 Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.764	.000	.893	.046	.088	.000	.000
X.2.1 N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.2.2 Pearson Correlation	.583**	1	.490**	.565**	.400**	.691**	.265*	.445**	-.011	.345**	.730**
X.2.2 Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000	.034	.000	.933	.005	.000
X.2.2 N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.2.3 Pearson Correlation	.573**	.490**	1	.483**	.309*	.471**	.302*	.265*	.429**	.355**	.721**
X.2.3 Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.013	.000	.015	.034	.000	.004	.000
X.2.3 N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.2.4 Pearson Correlation	.427**	.565**	.483**	1	.393**	.518**	.357**	.404**	.333**	.281*	.751**
X.2.4 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.001	.000	.004	.001	.007	.024	.000
X.2.4 N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.2.5 Pearson Correlation	.038	.400**	.309*	.393**	1	.350**	.533**	.350**	.206	-.081	.483**
X.2.5 Sig. (2-tailed)	.764	.001	.013	.001		.005	.000	.005	.103	.525	.000
X.2.5 N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.2.6 Pearson Correlation	.541**	.691**	.471**	.518**	.350**	1	.396**	.398**	.027	.332**	.738**
X.2.6 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.005		.001	.001	.833	.007	.000
X.2.6 N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.2.7 Pearson Correlation	.017	.265*	.302*	.357**	.533**	.396**	1	.471**	.355**	.041	.584**
X.2.7 Sig. (2-tailed)	.893	.034	.015	.004	.000	.001		.000	.004	.747	.000
X.2.7 N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.2.8 Pearson Correlation	.251*	.445**	.265*	.404**	.350**	.398**	.471**	1	.306*	.250*	.649**
X.2.8 Sig. (2-tailed)	.046	.000	.034	.001	.005	.001	.000		.014	.046	.000
X.2.8 N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.2.9 Pearson Correlation	.215	-.011	.429**	.333**	.206	.027	.355**	.306*	1	.365**	.464**
X.2.9 Sig. (2-tailed)	.088	.933	.000	.007	.103	.833	.004	.014		.003	.000
X.2.9 N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
X.2.10 Pearson Correlation	.739**	.345**	.355**	.281*	-.081	.332**	.041	.250*	.365**	1	.535**
X.2.10 Sig. (2-tailed)	.000	.005	.004	.024	.525	.007	.747	.046	.003		.000
X.2.10 N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
XT.2 Pearson Correlation	.664**	.730**	.721**	.751**	.483**	.738**	.584**	.649**	.464**	.535**	1
XT.2 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
XT.2 N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	YT
Y.1	Pearson Correlation	1	.598**	.493**	.320*	.450**	.301*	.421**	.697**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.010	.000	.016	.001	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
Y.2	Pearson Correlation	.598**	1	.515**	.538**	.477**	.615**	.547**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
Y.3	Pearson Correlation	.493**	.515**	1	.686**	.471**	.296*	.326**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.018	.009	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
Y.4	Pearson Correlation	.320*	.538**	.686**	1	.744**	.454**	.511**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
Y.5	Pearson Correlation	.450**	.477**	.471**	.744**	1	.487**	.529**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
Y.6	Pearson Correlation	.301*	.615**	.296*	.454**	.487**	1	.597**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.018	.000	.000		.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
Y.7	Pearson Correlation	.421**	.547**	.326**	.511**	.529**	.597**	1	.718**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.009	.000	.000	.000		.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
YT	Pearson Correlation	.697**	.810**	.714**	.788**	.785**	.652**	.718**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64	64	64	64	64

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN 5. HASIL UJI RELIABILITAS

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.1.1 X.1.2 X.1.3 X.1.4 X.1.5 X.1.6 X.1.7 X.1.8 X.1.9 X.1.10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	64	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	10

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.2.1 X.2.2 X.2.3 X.2.4 X.2.5 X.2.6 X.2.7 X.2.8 X.2.9 X.2.10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	64	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	10

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5 Y.6 Y.7  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	64	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	7

LAMPIRAN 6.HASIL UJI NORMALITAS DATA

NPAR TESTS

/K-S (NORMAL)=Y X.1 X.2

/MISSING ANALYSIS.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi	Pengadaan tenaga kerja	Pelatihan dan pengembangan
N		64	64	64
Normal Parameters ^a	Mean	2.6547	2.5037	2.8348
	Std. Deviation	.64290	.53430	.55308
Most Extreme Differences	Absolute	.126	.133	.130
	Positive	.126	.132	.114
	Negative	-.118	-.133	-.130
Kolmogorov-Smirnov Z		1.005	1.060	1.039
Asymp. Sig. (2-tailed)		.265	.211	.231

a. Test distribution is Normal.

LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y X.1 X.2

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi	64	1.19	4.71	2.6547	.64290
Pengadaan tenaga kerja	64	1.68	4.80	2.5037	.53430
Pelatihan dan pengembangan	64	1.80	4.50	2.8348	.55308
Valid N (listwise)	64				

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER X.1 X.2

/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi	2.6547	.64290	64
Pengadaan tenaga kerja	2.5037	.53430	64
Pelatihan dan pengembangan	2.8348	.55308	64

Correlations

		Kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi	Pengadaan tenaga kerja	Pelatihan dan pengembangan
Pearson Correlation	Kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi	1.000	.690	.646
	Pengadaan tenaga kerja	.690	1.000	.749
	Pelatihan dan pengembangan	.646	.749	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi		.000	.000
	Pengadaan tenaga kerja	.000		.000
	Pelatihan dan pengembangan	.000	.000	
N	Kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi	64	64	64
	Pengadaan tenaga kerja	64	64	64
	Pelatihan dan pengembangan	64	64	64

Variables Entered/Removed^b

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan dan pengembangan , Pengadaan tenaga kerja ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi

Model Summary^b

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.717 ^a	.515	.499	.45523

a. Predictors: (Constant), Pelatihan dan pengembangan , Pengadaan tenaga kerja

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.398	2	6.699	32.327	.000 ^a
	Residual	12.641	61	.207		
	Total	26.039	63			

a. Predictors: (Constant), Pelatihan dan pengembangan , Pengadaan tenaga kerja

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.269	.308		.874	.385		
	Pengadaan tenaga kerja	.566	.162	.470	3.494	.001	.439	2.277
	Pelatihan dan pengembangan	.342	.156	.294	2.183	.033	.439	2.277

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Pengadaan tenaga kerja	Pelatihan dan pengembangan
1	1	2.967	1.000	.00	.00	.00
	2	.024	11.224	.95	.21	.06
	3	.010	17.451	.05	.79	.94

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi

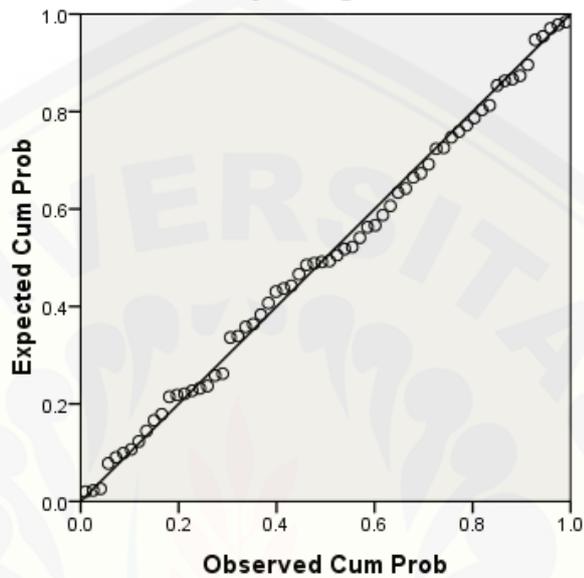
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.9316	4.5230	2.6547	.46116	64
Std. Predicted Value	-1.568	4.051	.000	1.000	64
Standard Error of Predicted Value	.058	.254	.094	.029	64
Adjusted Predicted Value	1.9084	4.4369	2.6560	.45584	64
Residual	-.87429	.91018	.00000	.44794	64
Std. Residual	-1.921	1.999	.000	.984	64
Stud. Residual	-1.955	2.040	-.002	1.004	64
Deleted Residual	-.90602	.94709	-.00131	.46656	64
Stud. Deleted Residual	-2.003	2.095	-.003	1.015	64
Mahal. Distance	.035	18.568	1.969	2.423	64
Cook's Distance	.000	.070	.014	.018	64
Centered Leverage Value	.001	.295	.031	.038	64

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi

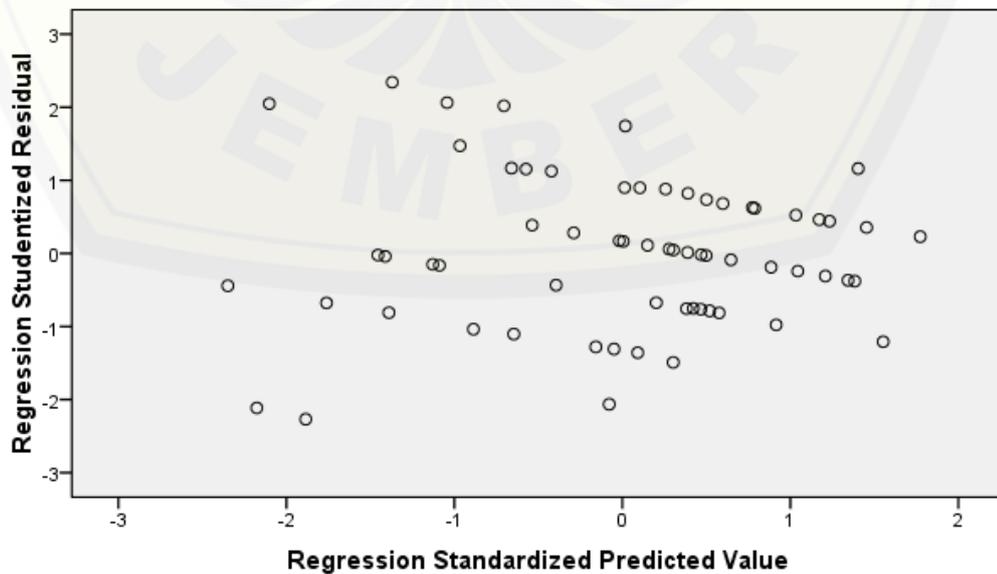
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja karyawan pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi



LAMPIRAN 8. TABEL t

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

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

LAMPIRAN 9. TABEL F

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilitas = 0,05															
df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78