

**PENGARUH PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO)  
KANTOR WILAYAH I MEDAN**

**SKRIPSI**

**OLEH :**

**VIVI DEWANTI SIMBOLON**

**NPM.148320314**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**MEDAN**

**2018**

Judul Skripsi : Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah I Medan  
Nama : Vivi Dewanti Simbolon  
NPM : 14.832.0314  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :  
Komisi  
Pembimbing

  
Drs. H. Miftahuddin, MBA  
Pembimbing I

  
Hesti Sabrina, SE, M.Si  
Pembimbing II

  
  
Ruslan Effendi, SE, M.Si  
Dekan

  
Adelina Lubis, SE, M.Si  
Ka. Prodi

Tanggal Lulus : 25 September 2018

## ABSTRAK

**Vivi Dewanti Simbolon, 148320314. Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah I Medan**(dibimbing oleh Drs.H.Miftahuddin,MBA dan Hesti Sabrina,SE,Msi) .

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah apakah proses rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah I Medan, apakah proses seleksi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah I Medan, apakah proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah I Medan. Tujuan penelitian ini adalah 1) apakah proses rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah I Medan, 2) apakah proses seleksi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah I Medan, 3) apakah proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah I Medan.

Untuk mengaplikasikan tujuan tersebut maka digunakan metode deskriptif, metode statistik deskriptif dengan bantuan sistem komputerisasi (Program Komputer SPSS versi 21) dengan menggunakan rumus yaitu analisis regresi berganda, uji t dan uji F. Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja pegawai khususnya pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah I Medan, ternyata diketahui ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis terbukti. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan khususnya pada PT. Pegadaian Medan adalah seleksi, alasannya karena variabel seleksi memiliki nilai koefisien regresi yang terbesar jika dibandingkan dengan variabel rekrutmen, sehingga hipotesis kedua dapat dikatakan terbukti.

***Kata Kunci : Rekrutmen, Seleksi dan Kinerja Pegawai***

## **ABSTRACT**

**VIVI DEWANTI SIMBOLON**, 148320314. *Influence of Recruitment and Selection toward the Employee Performance At PT. Pegadaian (Limited) Medan (led by Drs.H.Miftahuddin,MBA and Hesti Sabrina,SE,Msi)*

*The main issue in this study is whether the recruitment process affects the performance of employees at PT.Pegadaian (Limited) Medan, whether the selection process affects the performance of employees at PT.Pegadaian (Limited) Medan,whether the recruitment and selection process affects the performance of employees at PT.Pegadaian (Limited) Medan. The purpose of this study were 1) To determine the effect of recruitment process on the performance of employees at PT.Pegadaian (Limited) Medan, 2) To determine the effect of selection process on the performance of employees at PT.Pegadaian (Limited) Medan, 3) To determine the effect of recruitment and selection process on the performance of employees at PT.Pegadaian (Limited) Medan,For that purpose it is used to apply the descriptive method, descriptive statistical methods with the aid of a computerized system (computer program SPSS version 21) by using a formula that multiple regression analysis, t test and F test.*

*Based on the analysis of the effects of recruitment and selection of the particular employee's performance on PT. Pegadaian Medan, was known to have a positive and significant effect of recruitment and selection of employee performance. Thus the hypothesis is proven. The most dominant variables affecting the performance of employees especially in PT. Pegadaian Medan is a selection, the reason for the selection of variables has the largest regression coefficient value when compared to variable recruitment, so it can be said prove the second hypothesis proved.*

**Keywords: Recruitment, Selection and Employee Performance**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa atas Rahmatnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan dan menyusun skripsi ini dengan baik. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan guna menyelesaikan studi pada Program Studi S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area Medan. Adapun dengan judul **”Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Pegawai pada PT.Pegadaian (PERSERO) Kantor Wilayah I Medan”**. Dalam penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapat dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak. Dan pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua Orang tua saya tercinta Ayahanda Samuelson Simbolon dan Ibunda Anidar Bali yang selalu memberikan semangat dan doa kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof.Dr.Dadan Ramdan,M.Eng,M.Sc Selaku Rektor Universitas Medan Area
3. Bapak Dr.H.Ihsan Effendi,MSi Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Medan Area
4. Bapak Hery Syahrial,SE,MSi, Selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Medan Area
5. Ibu Adelina Lubis,SE,MSi Selaku Ketua Jurusan serta Pembanding skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Medan Area

6. Bapak Drs.H.Miftahuddin,MBA Selaku Dosen Pembimbing 1 skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Medan Area
7. Ibu Yuni Syahputri,SE,MSi Selaku Sekretaris Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Medan Area
8. Ibu Hesti Sabrina SE,MSi Selaku Dosen Pembimbing 2 skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Medan Area
9. Para Dosen dan Staf Administrasi dan Perlengkapan Lingkungan Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Medan Area
10. Bapak Kepala Pimpinan, Staf dan Pegawai perusahaan PT.Pegadaian Medan Kantor Wilayah I yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
11. Adik Saudara kandung saya Juan Franata Simbolon yang selalu memberikan semangat kepada penulis.
12. Sahabat saya Naomi Christy Siagian, Rotua Marsoit, Rika Falinda Lubis dan lain-lain, yang telah memberikan pencerahan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
13. Dan seluruh teman-teman stambuk 2014 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Manajemen Universitas Medan Area yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Demikianlah ucapan terima kasih penulis, semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu memberikan rahmatnya. Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan disebabkan oleh keterbatasan ilmu maupun minimnya pengalaman yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk menyempurnakan skripsi ini. Penulis selalu

berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis dan pembaca khususnya pada lingkungan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih.

Medan, Juli 2018

Vivi Dewanti Simbolon

148320314



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Hipotesis.....	4
1.5 Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>6</b>
2.1 Rekrutmen.....	6
2.1.1 Pengertian Rekrutmen .....	6
2.1.2 Faktor-faktor Rekrutmen .....	7
2.1.3 Indikator Rekrutmen.....	7
2.2 Seleksi .....	9
2.2.1 Pengertian Seleksi.....	9
2.2.2 Faktor-faktor Seleksi .....	9
2.2.3 Indikator Seleksi .....	10
2.3 Kinerja Karyawan .....	11

2.3.1	Pengertian Penilaian Kinerja Karyawan.....	11
2.3.2	Faktor-faktor Kinerja.....	12
2.3.3	Indikator Kinerja.....	12
2.4	Penelitian Terdahulu.....	13
2.5	Kerangka Konseptual.....	14

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1	Jenis Penelitian.....	15
3.2	Lokasi Penelitian.....	15
3.3	Waktu Penelitian.....	15
3.4	Variabel Penelitian.....	16
3.5	Populasi dan Sampel.....	16
3.5.1	Populasi.....	16
3.5.2	Sampel.....	17
3.6	Jenis dan Sumber Data.....	18
3.6.1	Jenis Data.....	18
3.6.2	Sumber Data.....	18
3.7	Metode Pengumpulan Data.....	19
3.8	Definisi Operasional.....	21
3.9	Metode Analisis Data.....	22
3.9.1	Uji Instrumen.....	22
3.9.2	Analisis Regresi Berganda.....	23
3.9.3	Uji Asumsi Klasik.....	24
3.9.4	Uji Hipotesis.....	25

## **BAB IV GAMBARAN UMUM**

4.1 Sejarah Singkat PT. Pegadaian (Persero).....	28
4.2 Visi dan Misi PT. Pegadaian.....	29
4.2.1 Visi PT.Pegadaian Medan.....	29
4.2.2 Misi PT.Pegadaian Medan.....	29
4.3 Bidang Usaha PT. Pegadaian (Persero).....	29
4.4 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	30
4.4.1 Struktur Organisasi.....	30
4.4.2 Uraian Tugas.....	31

## **BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN**

5.5 Deskripsi Profil Responden.....	36
5.6 Analisis Deskriptif.....	39
5.7 Uji Instrumen Penelitian.....	40
5.7.1 Uji Validitas.....	40
5.7.2 Uji Reliabilitas.....	40
5.8 Uji Asumsi Klasik.....	42
5.8.1 Uji Normalitas.....	42
5.8.2 Uji Linearitas.....	44
5.8.3 Uji Autokorelasi.....	45
5.8.4 Uji Multikolinearitas.....	46
5.8.5 Uji Heteroskedastisitas.....	47
5.8.6 Analisis Linier Berganda.....	48
5.9 Uji Hipotesis.....	49
5.9.1 Pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	49

5.9.2 Uji F.....	49
5.9.3 Uji T .....	51
5.9.4 Pembahasan.....	53
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>56</b>
6.1 Kesimpulan .....	56
6.2 Saran-Saran.....	57

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**



\

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu .....	13
Tabel 1.2 Rincian Waktu Penelitian.....	15
Tabel 1.3 Posisi Jabatan .....	17
Tabel 1.4 Alternatif Jawaban Responden.....	21
Tabel 1.5 Definisi Operasional .....	21
Tabel 2.1 Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	35
Tabel 2.2 Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Usia .....	35
Tabel 2.3 Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan .....	36
Tabel 2.4 Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja .....	37
Tabel 2.5 Total Kuesioner Variabel Rekrutmen .....	37
Tabel 2.6 Total Kuesioner Variabel Seleksi .....	38
Tabel 2.7 Total Kuesioner Variabel Rekrutmen .....	38
Tabel 2.8 Uji Validitas Instrumen.....	39
Tabel 2.9 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	41
Tabel 2.10 Uji Kolmogrov-Smimov (K-S) .....	43
Tabel 2.11 Hasil Uji Linearitas Kinerja Pegawai dan Rekrutmen.....	43
Tabel 2.12 Hasil Uji Linearitas Kinerja Pegawai dan Seleksi .....	43
Tabel 2.13 Uji Autokorelasi.....	44
Tabel 2.14 Uji Multikolinearitas .....	44
Tabel 2.15 Uji Gleser .....	46
Tabel 2.16 Hasil Regresi .....	47
Tabel 2.17 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ).....	48

Tabel 2.18 Hasil Uji Signifikan Parsial ( Uji t).....	49
Tabel 2.19 Hasil Uji Signifikan Simultan (Uji f).....	50



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1.1 Kerangka Konseptual .....	14
Gambar 1.2 Struktur Organisasi.....	28
Gambar 1.3 Pengujian Normalitas Histogram .....	42
Gambar 1.4 Pengujian Normalitas P.P Plot .....	42
Gambar 1.5 Uji Heterokedastisitas .....	46



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi seperti saat ini, perusahaan-perusahaan dituntut agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Saat ini elemen sumber daya manusia dianggap yang sangat penting bagi perusahaan, terutama perusahaan jasa yang bergantung pada kualitas sumber daya manusia untuk memberikan kualitas layanan terbaik. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi kinerja yang dihasilkan pegawainya, dan tentu saja perusahaan akan selalu berusaha untuk terus meningkatkan kinerja pegawainya.

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

Jika proses rekrutmen dan seleksi tidak diperhatikan dengan baik maka akan memunculkan kemungkinan pegawai tersebut tidak mampu mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dengan baik. Karena sesuai dengan definisi proses rekrutmen adalah

suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi, sedangkan seleksi adalah bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi.

Dari kedua teori tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa proses rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu proses yang terpenting dalam menentukan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan perusahaan dan menempatkan pegawai tersebut di posisi yang sesuai dengan tujuannya dan siap bersaing dengan perusahaan lain. PT. Pegadaian (Persero) merupakan salah satu bentuk lembaga keuangan bukan bank di Indonesia yang bergerak dalam bidang jasa membiayai kebutuhan masyarakat, baik itu bersifat produktif maupun konsumtif dengan menggunakan hukum gadai, sumber daya manusia yang handal dapat memperoleh keberhasilan pencapaian visi dan misi PT. Pegadaian.

Peneliti telah melakukan observasi pada PT. Pegadaian kantor wilayah I Medan, ada masalah yang ditemukan peneliti dalam perusahaan terkait proses penerimaan pegawai, dimana perusahaan belum melakukan seleksi dengan baik, ada beberapa pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya seperti yang peneliti observasi, seorang bagian kredit, mereka seharusnya memiliki kualifikasi pendidikan minimal S1 Akuntansi atau Manajemen, namun masih ada pegawai yang di tempatkan di posisi ini dengan latar belakang pendidikan S1 jurusan

Hukum tidak relevan dengan pekerjaannya, tidak lain juga bagian *Costumer Service* dengan latar belakang pendidikan S1 jurusan Pendidikan bahasa Indonesia, ada juga beberapa pegawai yang direkrut tanpa mengetahui karakter sebenarnya. Masalah-masalah diatas akan sangat berdampak terhadap kinerja pegawai sendiri, bekerja dengan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan akan berdampak pada hasil kerja, pelayanan yang berkualitas dan ketepatan waktu untuk pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kantor Wilayah I Medan”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Apakah proses rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kantor Wilayah I Medan ?
2. Apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kantor Wilayah I Medan ?
3. Apakah proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kantor Wilayah I Medan ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui apakah proses rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah I Medan.
2. Mengetahui apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah I Medan.
3. Mengetahui apakah proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah I Medan.

#### **1.4 Hipotesis**

Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban sementara terhadap suatu masalah yang harus diuji kebenarannya melalui penelitian yang akan dilaksanakan sebagaimana dikemukakan oleh Supranto (2001:32) yaitu suatu proposisi, kondisi atau prinsip yang untuk sementara waktu dianggap benar dan barangkali tanpa keyakinan, agar supaya bisa ditarik suatu konsekuensi yang logis dan dengan menggunakan data empiris hasil penelitian.

Berdasarkan perumusan masalah diatas yang diterapkan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Proses rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kantor Wilayah I Medan.
2. Proses seleksi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kantor Wilayah I Medan.
3. Proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (PERSERO) Kantor Wilayah I Medan.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi pihak berupa :

1. Bagi perusahaan

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

2. Bagi penulis

Menambah ilmu dan pengetahuan serta informasi yang berkaitan dengan masalah yang di teliti dan membandingkan teoriti dengan praktek yang ada mengenai pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian Kantor Wilayah I Medan.

3. Bagi penelitian lanjutan

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

4. Bagi Akademisi

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

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Rekrutmen**

##### **2.1.1 Pengertian Rekrutmen**

Rekrutmen adalah merupakan tindak lanjut dari fungsi manajemen sumber daya manusia tenaga kerja yang pertama yaitu analisis pekerjaan. Setelah hasil analisis pekerjaan menunjukkan adanya uraian pekerjaan dan kualifikasi pekerjaan, kualifikasi pekerjaan menjelaskan persyaratan yang harus dipenuhi calon tenaga kerja untuk memangku suatu jabatan (Yamin,2017:119).

Rivai (2009 : 150) menjelaskan rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Rekrutmen merupakan masalah yang penting bagi perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika suatu rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada.

### **2.1.2 Faktor-faktor Rekrutmen**

Sering terjadi pada suatu informasi lowongan kerja, tidak banyak pelamar yang berminat untuk mengajukan lamarannya. Adapun faktor-faktor yang ditemukan dalam rekrutmen meliputi :

#### **1. Karakteristik Organisasional**

Hal ini mempengaruhi desain dan implementasi sistem rekrutmen yang dijalankan perusahaan. Organisasi yang sentralistik lebih suka melakukan model rekrutmen berdasarkan kedekatan kronisme, atau perusahaan yang tidak memiliki pola promosi dan mutasi yang efektif, akan lebih suka melakukan pola rekrutmen dari luar perusahaan.

#### **2. Citra Organisasi**

Banyak pelamar yang tidak mau melamar di suatu perusahaan tertentu yang memiliki citra negatif, sebaliknya pelamar akan berbondong-bondong mengajukan aplikasi ke perusahaan-perusahaan yang memiliki citra positif, baik dari aspek kesejahteraan pegawai maupun keunggulan dalam bidang usahanya.

#### **3. Kebijakan Organisasi**

Kebijakan organisasi menjadi acuan bagi manajer untuk mengambil keputusan mengenai rekrutmen. Beberapa perusahaan yang lebih suka melakukan sistem kontrak dengan pegawai baru dalam jangka waktu yang lama, dan sistem ini kurang disukai oleh para pelamar yang terdidik dan berpengalaman tinggi.

### **2.1.3 Indikator Rekrutmen**

Menurut Hasibuan (2011:41) indikator-indikator dari variabel proses rekrutmen antara lain :

## 1. Dasar Sumber Penarikan Pegawai

Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai pegawai. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan.

## 2. Sumber Pegawai

Proses rekrutmen ini dilakukan apabila ada departemen yang memerlukan pegawai baru, bisa dikarenakan adanya pegawai yang berhenti kerja ataupun adanya pekerjaan baru yang harus dikerjakan dan memerlukan penambahan pegawai. Rekrutmen pegawai untuk mengisi posisi yang masih lowong dapat dilakukan melalui dua sumber yaitu rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal.

## 3. Metode Penarikan Pegawai

### a. Metode Tertutup

Ketika ada penarikan tenaga kerja, informasi hanya diberikan kepada pegawai atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang baik sangat sulit.

### 2. Metode Terbuka

Ketika ada penarikan tenaga kerja, informasi disebarluaskan secara luas ke masyarakat dengan memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik. Dengan metode ini diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang kualifait lebih besar.

## 2.2 Seleksi

### 2.2.1 Pengertian Seleksi

Seleksi dalam jurnal merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Seleksi adalah tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima.

Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Proses seleksi tergantung pada tiga masukan penting yakni, Informasi analisis jabatan memberikan deskripsi jabatan, Rencana-rencana sumber daya manusia memberitahukan kepada manajer HRD bahwa ada lowongan pekerjaan, Penarikan agar manajer HRD mendapatkan sekelompok orang yang akan dipilih. Ketiga masukan ini sangat menentukan efektivitas proses seleksi (Yamin, 2017 :123).

### 2.2.2 Faktor-Faktor Seleksi

Simamora dalam jurnal (2004:202) menjelaskan proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu perusahaan atau organisasi. Ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor, yaitu :

1. Konsekuensi seleksi yang salah diperhitungkan
2. Yang mampu mempengaruhi proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap dari manajemen
3. Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang cukup lama

4. Pendekatan seleksi yang berbeda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi di jenjang yang berbeda di dalam perusahaan
5. Sektor ekonomi dimana individu akan dipilih baik swasta, pemerintah atau nirlaba juga dapat mempengaruhi proses seleksi

### 2.2.3 Indikator Seleksi

Menurut Siagian (2008:48) indikator-indikator seleksi adalah kesesuaian pengetahuan, keterampilan, kemampuan calon pegawai dengan pekerjaan, kesesuaian kebutuhan calon pegawai dengan lingkungan perusahaan dan kesesuaian antara nilai-nilai personal calon pegawai dengan perusahaan. Adapun indikator-indikator seleksi yaitu Siagian (2008:48) :

1. Pengalaman

Calon pegawai harus memenuhi kriteria ini karena mempunyai pengalaman maka penyeleksi akan dapat menentukan posisi calon pegawai dengan pengalaman yang dimiliki calon pegawai dan akan lebih mudah beradaptasi dengan pekerjaan yang ditempatkan.

2. Tes tertulis

Bentuk tes tertulis ini menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

3. Tes wawancara

Wawancara adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (*acceptability*) seorang pelamar.

## 2.3 Kinerja Pegawai

### 2.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja bagian produktivitas kerja, produktivitas berasal dari kata "Produktif" artinya sesuatu yang mengandung potensi untuk digali, sehingga produktivitas dapat dikatakan sesuatu proses kegiatan yang terstruktur guna menggali potensi yang ada dalam sebuah komoditi atau objek. Filosofi produktivitas sebenarnya dapat mengandung arti keinginan dan usaha dari setiap manusia (individu maupun kelompok) untuk selalu meningkatkan mutu kehidupan dan penghidupannya. Agar dapat lebih jelas lagi dalam penjelasan mengenai kinerja berikut ini beberapa pengertian kinerja menurut para ahli.

Menurut Mangkunegara (2015:67) mengemukakan bahwa "hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Sedangkan menurut Hasibuan (2016:94) mengemukakan bahwa "pengorbanan jasa, jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang dan jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu".

Menurut Sedarmayanti (2014:50) mengemukakan bahwa "*performance* atau kinerja adalah *output drive from processes, human or otherwise*, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses". Begitu juga menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009:224) mengemukakan bahwa "Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Jadi menurut pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam penentuan

bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan.

### **2.3.2 Faktor-Faktor Kinerja**

Menurut (Mathis dan Jackson,2012:82), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu :

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

### **2.3.3 Indikator Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2012 :78), kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, adapun indikator kinerja antara lain termasuk :

1. Hasil kerja  
Standar ini lebih menekankan pada mutu kerja pegawai yang dihasilkan dibanding volume kerja.
2. Perilaku kerja  
Standar ini dilakukan agar perusahaan dapat menilai perilaku pegawainya dengan rekan kerjanya yang lain.
3. Sifat pribadi  
Standar ini dilakukan untuk bisa mendapatkan pegawai yang baik dengan menilai sifat yang dimiliki pegawainya.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dan jurnal-jurnal yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

**Tabel 1.1**

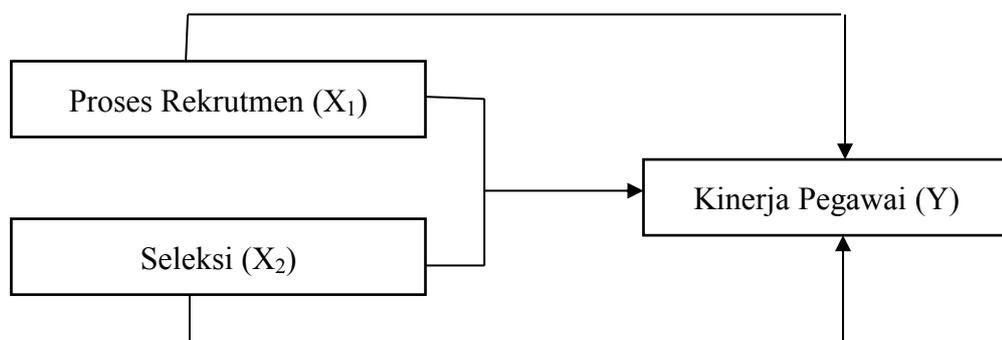
### Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ery, 2011	Pengaruh Perekrutan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.	Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa adanya pengaruh perekrutan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Populasi sasaran adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan yang berjumlah 60 orang.
2	Fradina, 2013	Pengaruh pelaksanaan seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara (SAN) Belawan-Medan	Hasil penelitian seleksi dan penempatan kerja sangat berhubungan erat kaitannya dengan kinerja, hal ini terlihat dari bagaimana seleksi dan penempatan kerja mempengaruhi kinerja.
3.	Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol. 3 No. 2, Mei 2017 246	Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja	Uji signifikansi diperoleh t hitung sebesar 1,02 dengan yang dipilih 10% diperoleh t tabel sebesar 2,353

4.	Fiqra,2013	Pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan PT.Bank Muamalat Indonesia Tbk, Makassar	Berdasarkan hasil proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan hal ini dibuktikan dengan Uji Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) yakni dengan nilai sebesar (0,309) atau 30,9% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain dari penelitian ini.
5.	Atmadja (2006)	Pengaruh pelaksanaan rekrutmen dan penempatan karyawan outsourcing (divisi jasa teknik) terhadap produktivitas karyawan outsourcing pada PT.Sucofindo pusat Jakarta	Hasil penelitian menyatakan bahwa pelaksanaan rekrutmen dan penempatan karyawan menunjukkan kedisiplinan karyawan outsourcing lebih tinggi dibandingkan karyawan permanen (tetap).

## 2.5 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian yang penulis kemukakan pada latar belakang masalah dan juga tinjauan pustaka, maka penulis menjabarkan kerangka konseptual yang kemudian akan dijadikan pegangan dalam penelitian ini :



**Gambar 1.1 Kerangka Konseptual**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif kausal. Menurut Sugiyono (2010 : 117) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada hubungan kausal, diantara dua variabel atau lebih yang diuji tidak bersifat setara dan simetris, tetapi ada yang berfungsi sebagai variabel bebas dan ada yang berfungsi sebagai variabel tergantung.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di PT. Pegadaian (PERSERO) Kantor Wilayah I Medan berlokasi di Jalan Pegadaian No.112 Medan.

#### **3.3 Waktu Penelitian**

Penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan dalam bulan Februari 2018 sampai dengan Agustus 2018. Rincian waktu penelitian disajikan sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Rincian Waktu Penelitian**

Kegiatan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt
Penyusunan dan Bimbingan Proposal							
Seminar Proposal							
Pengumpulan data							
Analisis Data							
Seminar Hasil							
Penyelesaian dan bimbingan skripsi							
Pengajuan Sidang Meja Hijau							

### 3.4 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2015:59), variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variabel tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Pada penelitian ini telah ditentukan 2 variabel yaitu :

1. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Proses Rekrutmen ( $X_1$ ) dan Seleksi ( $X_2$ ).

2. Variabel Terikat

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

### 3.5 Populasi dan Sampel

#### 3.5.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2010 : 117) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini, penulis menjadikan pegawai dari PT. Pegadaian (PERSERO) Kantor Wilayah I Medan sebagai populasi yang sampai tahun 2018 totalnya berjumlah 31 orang meliputi 25 orang pegawai tetap dan 6 orang pegawai outsourcing yang terdiri dari Tabel 1.3 Posisi Jabatan :

No	Posisi	Jumlah
1.	Professional Wilayah	1
2.	Bagian Business Analyst	1
3.	Subag Analyst & Kinerja	2
4	Subag Risiko	1
5	Subag PKBL & CSR	2
6	Bidang Operasional	2
7	Subag Operasional Human Capital	4
8	Subag Pengembangan & Diklat	2
9	Subag Budaya Kerja & Pelayanan	2
10	Bagian Keuangan	1
11	Subag Tresuri & Akuntansi	4
12	Subag Budget & Planning	2
13	Profesional Teknologi Informasi	1
14	Bagian Logistik	1
15	Subag Procurement,Perlengkapan & Peng Outsourcing	2
16	Legal Officer Wilayah	2

17	Subag Hubungan Masyarakat Wilayah	1
----	-----------------------------------	---

Sumber : PT.Pegadaian (PERSERO) Kantor Wilayah I Medan tahun 2018

### **3.5.2 Sampel**

Menurut Sugiyono (2010 : 118) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan total sampling. Menurut Arikunto (2006:120) total sampling adalah pengambilan sampel yang sama dengan jumlah populasi yang ada. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan sebagai responden dalam penelitian ini sebanyak 25 orang pegawai tetap.

### **3.6. Jenis dan Sumber Data**

#### **3.6.1 Jenis Data**

Menurut Kuncoro (2009 : 145), data adalah sekumpulan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

##### **a. Data Kualitatif**

Data kualitatif adalah data yang bukan dalam bentuk angka-angka atau tidak dapat dihitung, dan diperoleh dari hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan dan karyawan dalam perusahaan serta informasi-informasi yang diperoleh dari pihak lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

##### **b. Data Kuantitatif**

Data kuantitatif adalah data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung, yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan dan berhubungan dengan masalah yang diteliti.

### **3.6.2 Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam, yaitu :

#### **a. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh penulis melalui observasi atau pengamatan langsung dari perusahaan, baik itu melalui observasi, kuesioner dan wawancara secara langsung dengan pimpinan dan staf perusahaan sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian ini.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh tidak langsung, yaitu data tersebut diperoleh penulis dari dokumen–dokumen perusahaan dan buku–buku literatur yang memberikan informasi tentang proses rekrutmen dan seleksi serta kinerja pegawai.

### **3.7 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dilakukan untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang telah diuraikan di atas maka penulis melakukan penelitian untuk mendapatkan data. Informasi dan bahan yang diperlukan dengan menggunakan proses

pengumpulan data yang diperlukan dalam pembahasan ini melalui dua tahap penelitian, yaitu:

a. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dari perusahaan, landasan teori dan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini dengan cara dokumentasi. Penelitian dilakukan antara lain dengan mengumpulkan data yang bersumber dari literatur–literatur, bahan kuliah, dan hasil penelitian lainnya yang ada hubungannya dengan objek penelitian. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan tambahan pengetahuan mengenai masalah yang sedang dibahas.

b. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data yang diperlukan dengan cara melakukan penelitian lapangan, yaitu :

a. Wawancara (*Interview*)

Metode untuk mendapatkan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan guna mendapatkan data dan keterangan yang menunjang analisis dalam penelitian.

b. Pengamatan (*Observasi*)

Teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung pada obyek yang diteliti sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

c. Kuesioner (*Questionnaire*)

Pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

Adapun yang menjadi skala pengukuran data dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sugiyono (2009 : 132) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrument penelitian berupa kuesioner, penulis menggunakan metode skala Likert (*Likert's Summated Ratings*). Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuesioner proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja pegawai diukur dengan menggunakan skala likert dengan tingkatan sebagai berikut :

**Tabel 1.4**

**Alternatif Jawaban Responden**

No	Jawaban	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Ragu-ragu (RR)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2009:75)

### 3.8 Definisi Operasional Variabel

Menurut Riduwan (2009:281) definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberikan petunjuk bagaimana variabel itu diukur. Definisi operasional variabel tersebut adalah :

**Tabel 1.5**

**Definisi Operasional**

<b>Ringkasan Variabel</b>	<b>Definisi Operasional Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala ukur</b>
Proses Rekrutmen (X1)	Rekrutmen adalah merupakan tindak lanjut dari fungsi manajemen sumber daya manusia tenaga kerja yang pertama yaitu analisis pekerjaan.	1. Dasar sumber penarikan pegawai 2. Sumber pegawai 3. Metode penarikan pegawai	<b>L I K E R T</b>
Seleksi (X2)	Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan ( <i>procurement</i> ) , sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari perencanaan,	1. Pendidikan 2. Referensi 3. Pengalaman 4. Tes tertulis 5. Tes wawancara 6. Kesehatan	<b>L I K E R T</b>

	perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi.		
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah indikator dalam penentuan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil kerja</li> <li>2. Perilaku kerja</li> <li>3. Sifat pribadi</li> </ol>	<b>L I K E R T</b>

### 3.9 Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini terdiri dari beberapa uji yang digunakan terdiri :

#### 3.9.1 Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui layak atau tidaknya alat ukur yang digunakan. Pengujian validitas dilakukan dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka pertanyaan dinyatakan valid
- b. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka pertanyaan dinyatakan tidak valid

##### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan untuk mengetahui konsistensi dan kestabilan suatu alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Butir pertanyaan yang sudah dinyatakan valid dalam uji validitas reliabilitasnya dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika  $r_{alpha}$  positif atau lebih besar dari  $r_{tabel}$ , maka pertanyaan reliabel
- b. Jika  $r_{alpha}$  negatif atau lebih kecil dari  $r_{tabel}$ , maka pertanyaan tidak reliabel

### 3.9.2 Analisis Regresi Berganda

Uji regresi berganda digunakan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara proses rekrutmen dan seleksi dengan kinerja pegawai digunakan teknik analisis regresi berganda, untuk mengetahui besarnya pengaruh secara kuantitatif dari suatu perubahan (variabel X) terhadap kejadian lainnya (variabel Y). Analisis regresi menggunakan rumus persamaan regresi berganda seperti yang dikutip dalam Sugiyono (2009 : 277) yaitu :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Dimana :

Y = Variabel dependen, yaitu Kinerja Pegawai

$X_1$  = Variabel independen, yaitu Proses Rekrutmen

$X_2$  = Variabel independen, yaitu Seleksi

$a$  = Konstanta

$b_1 \dots b_2$  = Koefisien regresi masing-masing variabel

$e$  = standar error

### 3.9.3 Uji Asumsi Klasik

Syarat asumsi klasik yang harus dipenuhi model regresi berganda sebelum data tersebut dianalisis adalah sebagai berikut :

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal, yakni distribusi data dengan bentuk lonceng dan distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri menceng ke kanan. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan kurva PP-Plots.

#### b. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah grup mempunyai varians yang sama di antara anggota grup tersebut. Artinya jika varians variabel independent adalah konstan (sama) untuk setiap nilai tertentu variable independent tersebut heterokedastisitas.

#### c. Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas.

- a. Jika nilai Tolerance  $< 0,10$  maka ada multikolinearitas
- b. Jika nilai VIF  $>$  maka ada multikolinearitas

#### **d. Uji Autokorelasi**

Uji ini digunakan untuk menguji apakah ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan  $t-1$ . Pengujian adanya autokorelasi dilakukan dengan uji Durbin-Watson

#### **3.9.4 Uji Hipotesis**

- a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pada model linear berganda ini, akan dilihat besarnya kontribusi untuk variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dengan melihat besarnya koefisien determinasi totalnya ( $R^2$ ). Jika ( $R^2$ ) yang diperoleh mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika ( $R^2$ ) makin mendekati 0 (nol) maka semakin lemah pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

- b. Uji Parsial (Uji  $t$ )

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikatnya. Dimana  $T_{tabel} > T_{hitung}$ , maka  $H_0$  diterima dan jika  $T_{tabel} < T_{hitung}$ , maka  $H_1$

diterima, begitupun jika  $\text{sig} > . (0,05)$ , maka  $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak dan jika  $\text{sig} < . (0,05)$ , maka  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima.

c. Uji Simultan (Uji f)

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat. Dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_1$  diterima atau secara bersama-sama variabel bebas dapat menerangkan variabel terikatnya secara serentak. Sebaliknya apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima atau secara bersama-sama variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui signifikan atau tidak pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat maka digunakan probability sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ ).  
Jika  $\text{sig} > . (0,05)$ , maka  $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak.  
Jika  $\text{sig} < . (0,05)$ , maka  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A.Mangkunegara Prabu.2015.**Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**,penerbit:Bandung,Graha Ilmu
- Ambar Teguh,Sulistiyani,Rosidah.2009.**Manajemen Sumber Daya Manusia**,Yogyakarta:Graha Ilmu
- Atmadja.2006.**Pengaruh Pelaksanaan Rekrutmen dan Penempatan Karyawan Outsourcing terhadap Produktivitas Karyawan pada PT Sucofindo**:Jakarta
- Arikunto,S.2010.**Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik**.Jakarta:PT Rineka Cipta
- Billy Renaldo Potale. 2016.**Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo**. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi (BIE). Volume 16 (4), ISSN: 2337-5655
- Ery Andika. 2011. **Pengaruh Perekrutan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan**.skripsi FE UMA
- Fiqra Muhammad.2013.**Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Muamalat Indonesia,Tbk**,Makassar
- Fradina Nesya.2013. **“Pengaruh pelaksanaan seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Sarana Agro Nusantara (SAN) Belawan-Medan”**.skripsi FE UMA
- Hasibuan Malayu S.P.2016.**Manajemen Sumber Daya Manusia**.edisi revisi.Jakarta:penerbit PT.Bumi Aksara
- H.Hadari Nawawi.2008.**Manajemen Sumber Daya Manusia**.cetakan ketujuh.Yogyakarta:Gadjah Mada University Press
- Husein Umar.2003.**Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa**.cetakan pertama.Jakarta:Ghalia Indonesia
- J.Supranto.2001.**statistik teori dan aplikasi**.edisi 6.jakarta:erlangga
- Kresnani.2010.**Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja**.Jurnal aplikasi bisnis dan manajemen.Volume 3 no 2, ISSN:2460-7819
- Kuncoro Mudrajad.2009.**Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi**.jakarta:penerbit erlangga
- Malthis Robert L dan John H.Jackson.2012.**Manajemen Sumber Daya Manusia**,edisi pertama salmba empat jakarta
- Moekijat.2010.**Manajemen Sumber Daya Manusia**, cetakan kesembilan, Penerbit : Mandar Maju, Bandung

Parulian, T. **Analisis Data dengan SPSS**: Laboratorium Komputer Fakultas Ekonomi.Medan:Universitas Medan Area

Rivai Veithzal.2009.**Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan**, edisi kedua, Penerbit : Rajawali Pers, Jakarta.

Riduwan.2009.**Metode dan tehnik menyusun tesis**, Penerbit : Alfabeta, Bandung

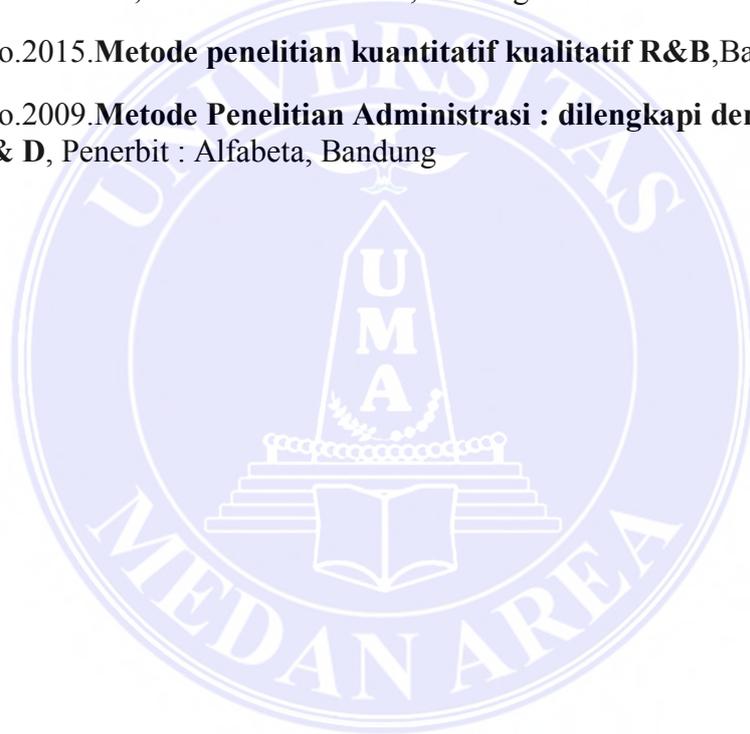
Sedarmayanti.2014.**Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**.jakarta:mandar maju

Siregar Yamin.2017.**Studi Kelayakan Bisnis**, Edisi Kedua, Penerbit : Salemba Empat, Medan

Sugiyono.2010.**Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif,kualitatif dan R&D**,bandung:alfabeta

Sugiyono.2015.**Metode penelitian kuantitatif kualitatif R&B**,Bandung:alfabeta

Sugiyono.2009.**Metode Penelitian Administrasi : dilengkapi dengan Metode R & D**, Penerbit : Alfabeta, Bandung



## LAMPIRAN I

### KUESIONER

Dengan hormat,

Dalam rangka untuk menyelesaikan tugas akhir/skripsi yang akan menganalisis kinerja pegawai bagian Kantor Wilayah I Medan ( Bagian OHC ) dengan judul penelitian “ **PENGARUH PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT.PEGADAIAN KANTOR WILAYAH I (PERSERO) MEDAN**” Saya mahasiswi dari Universitas Medan Area ingin meminta bantuan kepada Bapak/Ibu untuk membantu saya dalam mengisi kuesioner ini.

Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban yang Bapak/Ibu berikan besar manfaatnya bagi pengembangan ilmu. Kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan status dan kedudukan Bapak/Ibu dalam perusahaan, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang benar-benar menggambarkan keadaan Bapak/Ibu. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas bantuan dan kerjasama yang telah Bapak/Ibu berikan, besar harapan saya untuk menerima kembali angket ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Vivi Dewanti Simbolon

## Bagian A

Mohon semua pertanyaan dan pernyataan hendaknya di jawab dengan sejujurnya, identitas Ibu/Bapak/Sdr(i) akan kami jamin kerahasiaannya, dan hanya di pergunakan untuk keperluan ilmiah serta dimanfaatkan untuk tujuan akademis.

### IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama (Boleh tidak di isi) :

2. Jenis Kelamin :

- Laki-laki
- Perempuan

3. Usia

- 21-30 tahun
- 31-40 tahun
- 41-50 tahun

4. Pendidikan Terakhir

- SMA
- Akademi (D3)
- S1
- Pascasarjana

5. Lama bekerja di PT. Pegadaian

- 1-3 tahun
- 3-5 tahun
- Diatas 5 tahun

## **Bagian B**

Mohon anda member tanda silang (X) pada nomor yang telah disediakan sesuai dengan penilaian dalam menilai setiap item pertanyaan.

1 = sangat tidak setuju

2 = tidak setuju

3 =ragu-ragu

4 = setuju

5 = sangat setuju



**PERSEPSI RESPONDEN MENGENAI PELAKSANAAN REKRUTMEN  
PADA PT. PEGADAIAN KANTOR WILAYAH 1 (PERSERO) MEDAN**

No	Pertanyaan	Jawaban Responden				
		STS	TS	RR	SS	S
<b>Dasar Sumber Penarikan Pegawai</b>						
1	Proses rekrutmen di PT Pegadaian dilaksanakan sesuai metode perekrutan pegawai dan kebijakan					
2	Penarikan pegawai sudah sesuai dengan prosedur melamar pekerjaan					
<b>Sumber Pegawai</b>						
3	Perekrutan pegawai dilaksanakan bertujuan untuk mengisi jabatan yang masih lowong/kosong					
4	Sumber pegawai didapatkan dari kandidat luar maupun dari dalam PT Pegadaian					
<b>Metode Penarikan</b>						
5	Penarikan pegawai dilaksanakan melalui rekrutmen pemanfaatan iklan surat kabar					
6	Metode penarikan telah dilakukan secara efisien dan efektif					

**PERSEPSI RESPONDEN MENGENAI SELEKSI PADA PT. PEGADAIAN  
KANTOR WILAYAH 1(PERSERO) MEDAN**

No	Pertanyaan	Jawaban Responden				
		STS	TS	RR	SS	S
<b>Pengalaman</b>						
1	Pelamar harus memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun					
2	Pelamar bekerja di posisi sesuai dengan pengalaman yang dimilikinya					
<b>Tes tertulis</b>						
3	Pelamar mengikuti tes tertulis yang telah disiapkan oleh PT Pegadaian					
4	Tes tertulis dilakukan untuk mengetahui wawasan dan pengetahuan					
<b>Tes wawancara</b>						
5	Pelamar melakukan tes wawancara					
6	Wawancara dilakukan untuk mengenali karakter calon pelamar					

**PERSEPSI RESPONDEN MENGENAI KINERJA PEGAWAI PADA PT.  
PEGADAIAN KANTOR WILAYAH 1(PERSERO) MEDAN**

No	Pertanyaan	Jawaban Responden				
		STS	TS	RR	SS	S
<b>Hasil kerja</b>						
1	Hasil pekerjaan sesuai dengan kualitas pekerjaan saya					
2	Saya menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan dengan kualitas yang baik					
<b>Perilaku kerja</b>						
3	Saya sudah disiplin dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
4	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja secara baik					
<b>Sifat pribadi</b>						
5	Saya memiliki komitmen dan kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan					
6	Saya memiliki semangat dalam mengerjakan tugas saya					

## LAMPIRAN 2

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	25	100,0

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PR1	4,2000	,95743	25
PR2	4,1200	,60000	25
PR4	4,2000	1,08012	25
PR3	4,2000	1,08012	25
PR5	4,2800	,54160	25
PR6	4,3600	,63770	25

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	25	100,0

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,804	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PS1	4,3200	,62716	25
PS2	4,0000	,50000	25
PS3	4,2800	,61373	25
PS4	4,2800	,67823	25
PS5	4,4400	,50662	25
PS6	4,5200	,50990	25

		PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR_Mea n	
Spearman's rho	PR1	Correlation Coefficient	1,000	,021	,630**	,630**	,418*	,812**	,794**
		Sig. (2-tailed)	.	,921	,001	,001	,037	,000	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25
	PR2	Correlation Coefficient	,021	1,000	-,020	-,020	,421*	,139	,220
		Sig. (2-tailed)	,921	.	,923	,923	,036	,506	,291
		N	25	25	25	25	25	25	25
	PR3	Correlation Coefficient	,630**	-,020	1,000	1,000**	,332	,686**	,850**
		Sig. (2-tailed)	,001	,923	.	.	,105	,000	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25
	PR4	Correlation Coefficient	,630**	-,020	1,000**	1,000	,332	,686**	,850**
		Sig. (2-tailed)	,001	,923	.	.	,105	,000	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25
	PR5	Correlation Coefficient	,418*	,421*	,332	,332	1,000	,363	,635**
		Sig. (2-tailed)	,037	,036	,105	,105	.	,075	,001
		N	25	25	25	25	25	25	25
	PR6	Correlation Coefficient	,812**	,139	,686**	,686**	,363	1,000	,849**
		Sig. (2-tailed)	,000	,506	,000	,000	,075	.	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25
	PR_Mea n	Correlation Coefficient	,794**	,220	,850**	,850**	,635**	,849**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,291	,000	,000	,001	,000	.
		N	25	25	25	25	25	25	25

**Correlations**

		PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS_Mea n	
Spearman's rho	PS1	Correlation Coefficient	1,000	,477*	,421*	,351	,601**	,498*	,878**
		Sig. (2-tailed)	.	,016	,036	,085	,001	,011	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25
	PS2	Correlation Coefficient	,477*	1,000	,288	,295	,129	,108	,385
		Sig. (2-tailed)	,016	.	,163	,152	,540	,607	,057
		N	25	25	25	25	25	25	25
	PS3	Correlation Coefficient	,421*	,288	1,000	,690**	,241	,151	,636**
		Sig. (2-tailed)	,036	,163	.	,000	,247	,471	,001
		N	25	25	25	25	25	25	25
	PS4	Correlation Coefficient	,351	,295	,690**	1,000	,052	,103	,539**
		Sig. (2-tailed)	,085	,152	,000	.	,805	,623	,005
		N	25	25	25	25	25	25	25
	PS5	Correlation Coefficient	,601**	,129	,241	,052	1,000	,690**	,738**
		Sig. (2-tailed)	,001	,540	,247	,805	.	,000	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25
	PS6	Correlation Coefficient	,498*	,108	,151	,103	,690**	1,000	,665**
		Sig. (2-tailed)	,011	,607	,471	,623	,000	.	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25
	PS_Mea n	Correlation Coefficient	,878**	,385	,636**	,539**	,738**	,665**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,057	,001	,005	,000	,000	.
		N	25	25	25	25	25	25	25

**Correlations**

			KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP_Mean
Spearman's rho	KP1	Correlation Coefficient	1,000	,363	1,000**	,698**	.	.	,868**
		Sig. (2-tailed)	.	,075	.	,000	.	.	,000
		N	25	25	25	25	0	0	25
	KP2	Correlation Coefficient	,363	1,000	,363	,358	.	.	,713**
		Sig. (2-tailed)	,075	.	,075	,079	.	.	,000
		N	25	25	25	25	0	0	25
	KP3	Correlation Coefficient	1,000**	,363	1,000	,698**	.	.	,868**
		Sig. (2-tailed)	.	,075	.	,000	.	.	,000
		N	25	25	25	25	0	0	25
	KP4	Correlation Coefficient	,698**	,358	,698**	1,000	.	.	,740**
		Sig. (2-tailed)	,000	,079	,000	.	.	.	,000
		N	25	25	25	25	0	0	25
	KP5	Correlation Coefficient	.	.	.	.	.	.	.
		Sig. (2-tailed)	.	.	.	.	.	.	.
		N	0	0	0	0	0	0	0
	KP6	Correlation Coefficient	.	.	.	.	.	.	.
		Sig. (2-tailed)	.	.	.	.	.	.	.
		N	0	0	0	0	0	0	0
	KP_Mean	Correlation Coefficient	,868**	,713**	,868**	,740**	.	.	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	.	.
		N	25	25	25	25	0	0	25

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PS_Mean, PR_Mean <sup>b</sup>	.	Enter

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,862 <sup>a</sup>	,743	,720	,23844

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	3,624	2	1,812	31,872	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1,251	22	,057		
	Total	4,875	24			

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error				
1	(Constant)	,172	,660		,261	,796
	PR_Mean	-,020	,173	-,031	-,115	,909
	PS_Mean	,978	,291	,890	3,357	,003

#### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,0699	4,9660	4,3000	,38860	25
Residual	-,33061	,51971	,00000	,22829	25
Std. Predicted Value	-3,166	1,714	,000	1,000	25
Std. Residual	-1,387	2,180	,000	,957	25

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		25
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,22829137
	Absolute	,123
Most Extreme Differences	Positive	,123
	Negative	-,095
Kolmogorov-Smirnov Z		,617
Asymp. Sig. (2-tailed)		,841

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,862 <sup>a</sup>	,743	,720	,23844

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,624	2	1,812	31,872	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1,251	22	,057		

Total	4,875	24		
-------	-------	----	--	--

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,172	,660		,261	,796
1 PR_Mean	-,020	,173	-,031	-,115	,909
PS_Mean	,978	,291	,890	3,357	,003

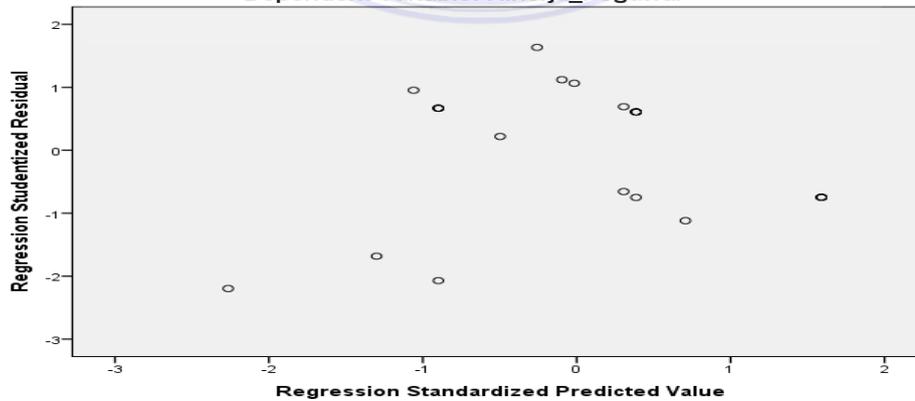
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

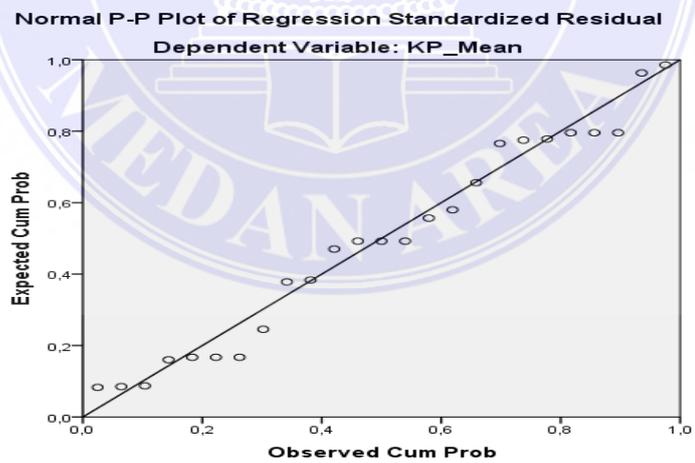
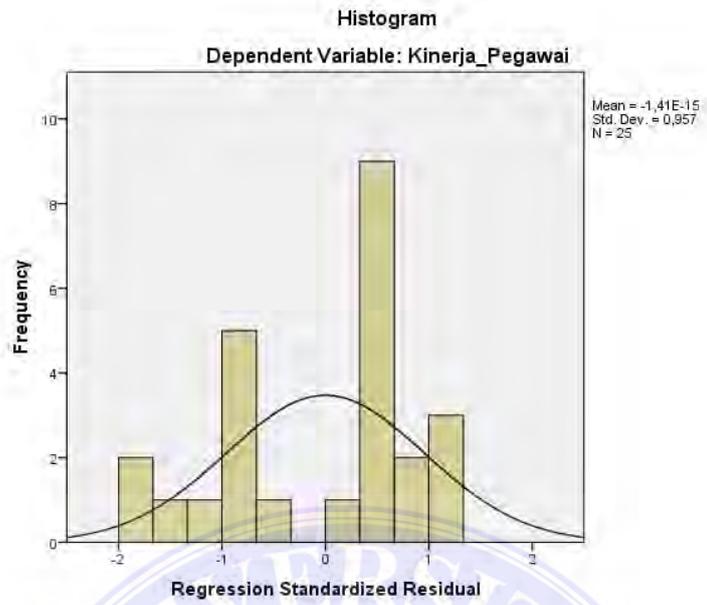
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,0699	4,9660	4,3000	,38860	25
Std. Predicted Value	-3,166	1,714	,000	1,000	25
Standard Error of Predicted Value	,049	,175	,077	,030	25
Adjusted Predicted Value	2,8577	4,9534	4,2877	,41454	25
Residual	-,33061	,51971	,00000	,22829	25
Std. Residual	-1,387	2,180	,000	,957	25
Stud. Residual	-1,444	2,248	,022	1,005	25
Deleted Residual	-,35856	,55289	,01227	,25457	25
Stud. Deleted Residual	-1,483	2,503	,032	1,042	25
Mahal. Distance	,059	12,021	1,920	2,650	25
Cook's Distance	,000	,488	,042	,096	25
Centered Leverage Value	,002	,501	,080	,110	25

### LAMPIRAN 3

**Scatterplot**

Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai





Kode Resp	Id Responden				Proses Rekrutmen						Total
	J- kel	Usia	J- Pe n	L-ber	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	
R1	2	1	3	1	1	2	5	3	5	2	18
R2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	11
R3	1	2	3	2	3	1	2	3	2	1	12
R4	2	2	3	1	3	2	2	3	1	2	13
R5	2	1	3	1	3	2	1	3	1	2	12
R6	2	1	3	1	4	2	1	3	1	2	12
R7	2	1	3	1	4	2	1	3	1	2	13
R8	1	1	3	2	4	1	1	3	2	1	12
R9	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	10
R10	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	10
R11	1	1	3	1	2	1	1	3	1	1	9
R12	2	1	3	1	2	2	1	3	1	2	10
R13	2	1	3	1	2	2	1	3	1	2	11
R14	2	2	3	1	2	2	2	3	1	2	12
R15	2	2	3	1	4	2	2	3	1	2	14
R16	2	2	3	1	4	2	2	3	1	2	14
R17	1	1	3	1	4	1	1	3	1	1	11
R18	1	1	3	1	4	1	1	3	1	1	11
R19	1	1	3	1	4	1	1	3	1	1	11
R20	1	1	3	1	4	1	1	3	1	1	12
R21	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	10
R22	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	10
R23	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	10
R24	1	2	3	1	3	1	2	3	1	1	10
R25	1	2	3	1	3	1	2	3	1	1	10

Kode Resp	Seleksi						Total
	PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	
R1	5	1	1	2	5	3	17
R2	3	2	2	1	5	5	18
R3	3	2	3	1	2	3	14
R4	3	1	3	2	2	3	14
R5	3	1	3	2	1	3	10
R6	3	1	4	2	1	3	13
R7	3	1	4	2	1	3	13
R8	3	2	4	1	1	3	14
R9	3	1	3	1	1	3	12
R10	3	1	3	1	1	3	12
R11	3	1	2	1	1	3	11
R12	3	1	2	2	1	3	12
R13	3	1	2	2	1	3	12
R14	3	1	2	2	2	3	13
R15	3	1	4	2	2	3	15
R16	3	1	4	2	2	3	15
R17	3	1	4	1	1	3	13
R18	3	1	4	1	1	3	13
R19	3	1	4	1	1	3	13
R20	3	1	4	1	1	3	13
R21	3	1	3	1	1	3	12
R22	3	1	3	1	1	3	12
R23	3	1	3	1	1	3	12
R24	3	1	3	1	2	3	13
R25	3	1	3	1	2	3	13

Kode Resp	Kinerja Pegawai						Total
	KK1	KK 2	KK3	KK 4	KK5	KK 6	
R1	5	2	1	3	5	1	17
R2	2	1	2	5	2	2	14
R3	3	1	5	5	5	5	23
R4	3	5	5	3	1	3	20
R5	3	5	5	3	1	3	20
R6	4	5	1	3	1	4	18
R7	4	5	1	3	1	4	18
R8	4	5	1	3	2	4	19
R9	3	5	1	3	1	3	16
R10	3	1	1	3	1	3	12
R11	2	1	1	3	1	2	10
R12	2	2	1	3	1	2	11
R13	2	2	1	3	1	2	11
R14	2	2	2	3	1	2	12
R15	4	2	2	3	1	4	16
R16	4	2	2	3	1	4	16
R17	4	1	1	3	1	4	14
R18	4	1	1	3	1	4	14
R19	4	1	1	3	1	4	14
R20	4	1	1	3	1	4	14
R21	3	1	1	3	1	3	12
R22	3	1	1	3	1	3	12
R23	3	1	1	3	1	3	12
R24	3	1	2	3	1	3	14
R25	3	1	2	3	1	3	14