

**DETERMINAN KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI PRODUKTIVITAS DI UNIVERSITAS
BHAYANGKARA JAKARTA RAYA**

TESIS

Oleh:

**Sri Wulandari
NPM : 202220152007**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS
EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS BHAYANGKARA
JAKARTA RAYA**

2024

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Tesis : Determinan Kinerja Karyawan dimediasi
Produktivitas di Universitas Bhayangkara
Jakarta Raya

Nama Mahasiswa : Sri Wulandari

Nomor Pokok Mahasiswa : 202220152007

Program Studi / Fakultas : Magister Manajemen / Ekonomi dan Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Ujian Tesis : 12 Juli 2024

Jakarta, 22 Juli 2024

Menyetujui,

Pembimbing I



Prof. Dr. Adler Haymans Manurung, SE, SH,
M.Com., ME., CERA, CBV, CIMBA, RFC, CIRR,
CIQnR, CIQaR, CMA, CDMS, CIFM, CIPA,
CIMA, CIERM

NIDN : 0017126105

Pembimbing II



Dr. Yayan Hendayana, S.E., M.M

NIDN : 0318087101

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tesis : Determinan Kinerja Karyawan dimediasi Produktivitas
di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Nama Mahasiswa : Sri Wulandari

Nomor Pokok Mahasiswa : 202220152007

Program Studi / Fakultas : Magister Manajemen / Ekonomi dan Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Ujian Tesis : 12 Juli 2024

Jakarta, 22 Juli 2024

MENGESAHKAN,

Ketua Tim Penguji : Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd, MM
NIDN : 0304116501

Penguji I : Dr. Wastam Wahyu Hidayat, SE. MM
NIDN : 0412056705

Penguji II : Prof. Dr. Adler Haymans Manurung, SE, SH,
M.Com., ME., CERA, CBV, CIMBA, RFC,
CIRR, CIQnR, CIQaR, CMA, CDMS, CIFM,
CIPA, CIMA, CIERM
NIDN : 0017126105



MENGETAHUI,

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Yayan Hendayana, S.E., M.M
NIDN: 0318087101

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Istianingsih, S.E., M.Ak
NIDN: 0318107101

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

Tesis Yang Berjudul

“Determinan Kinerja Karyawan Dimediasi Produktivitas Di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.”

Ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri dan tidak mengandung materi yang ditulis oleh orang lain kecuali pengutipan sebagai referensi yang sumbernya telah dituliskan secara jelas sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya kecurangan dalam karya ini, saya bersedia menerima sanksi dari Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sesuai peraturan yang berlaku.

Saya mengizinkan tesis ini dipinjam dan digandakan melalui Perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Saya memberikan ijin kepada Perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya untuk menyimpan tesis ini dalam bentuk digital dan mempublikasikannya melalui internet selama publikasi tersebut melalui portal Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Jakarta, 22 Juli 2024

Yang membuat pernyataan,



Sri Wulandari

202220152007

ABSTRAK

Sri Wulandari. 202220152007. Determinan Kinerja Karyawan Dimediasi Produktivitas Di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis determinan kinerja karyawan dengan produktivitas sebagai variabel mediasi di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan universitas. Model analisis yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) untuk mengevaluasi hubungan antara variabel-variabel independen (analisis rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, dan adopsi teknologi) terhadap kinerja karyawan dengan produktivitas sebagai variabel mediasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis rekrutmen dan adopsi teknologi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Proses rekrutmen yang efektif dan adopsi teknologi yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Namun, pelatihan dan pengembangan serta keterlibatan karyawan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, produktivitas tidak memediasi pengaruh variabel analisis rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, dan adopsi teknologi terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, manajemen perlu fokus pada peningkatan efektivitas proses rekrutmen dan adopsi teknologi. Saran yang diajukan mencakup peningkatan kualitas rekrutmen melalui penyempurnaan kriteria seleksi dan proses rekrutmen yang lebih efektif, serta peningkatan adopsi teknologi yang dapat mendukung tugas dan tanggung jawab karyawan.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen sumber daya manusia dengan menyoroti pentingnya analisis rekrutmen dan adopsi teknologi dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan serta keterlibatan karyawan memerlukan pendekatan yang lebih efektif untuk dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya perbaikan dan penyempurnaan strategi rekrutmen dan teknologi yang diadopsi oleh organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal.

Kata Kunci : Kinerja Karyawan, Produktivitas, Analisis Rekrutmen, Adopsi Teknologi, Pelatihan dan Pengembangan, Keterlibatan Karyawan

ABSTRACT

Sri Wulandari. 202220152007. Determinants of Employee Performance Mediated by Productivity at Bhayangkara Jakarta Raya University.

This study aims to identify and analyze the determinants of employee performance with productivity as a mediating variable at Bhayangkara Jakarta Raya University. The method used in this research is a quantitative approach with data collected through questionnaires distributed to university employees. The analysis model used is path analysis to evaluate the relationships between independent variables (recruitment analysis, training and development, employee engagement, and technology adoption) on employee performance with productivity as a mediating variable.

The results of the study indicate that recruitment analysis and technology adoption have a positive and significant impact on employee performance. Effective recruitment processes and good technology adoption can significantly enhance employee performance. However, training and development and employee engagement do not show a significant impact on employee performance. Additionally, productivity does not mediate the influence of recruitment analysis, training and development, employee engagement, and technology adoption on employee performance.

The conclusion of this study suggests that to improve employee performance at Bhayangkara Jakarta Raya University, management should focus on enhancing the effectiveness of recruitment processes and technology adoption. The recommendations include improving recruitment quality by refining selection criteria and making the recruitment process more effective, as well as enhancing technology adoption that supports employees' duties and responsibilities.

This research contributes to the human resource management literature by highlighting the importance of recruitment analysis and technology adoption in enhancing employee performance, and by showing that training and development and employee engagement require more effective approaches to have a significant impact on performance. The practical implications of this research include the need for improvement and refinement of recruitment strategies and technologies adopted by organizations to achieve optimal performance.

Keywords : *Employee Performance, Productivity, Recruitment Analysis, Technology Adoption, Training and Development, Employee Engagement*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan tesis ini. Solawat serta salam penulis curahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW. Penulis dapat berada pada titik ini karena doa, bantuan, dukungan, dan saran dari banyak pihak, oleh sebab itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Irjen Pol. (Purn) Prof. Dr. Drs. Bambang Karsono, SH, MM, Ph.D, D.Crim (HC) selaku Rektor Universitas Bhayangkara Jakarta Raya dan Ayahanda Tercinta.
2. Prof. Dr. Istianingsih Sastrodiharjo, M.S.Ak., CA., CSRA., CACP selaku Dekan Program Studi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
3. Prof. Dr. Adler Haymans Manurung, SE, SH, M.Com., ME., CERA, CBV, CIMBA, RFC, CIRR, CIQnR, CIQAR, CMA, CDMS, CIFM, CIPA, CIMA, CIERM dan Dr. Yayan Hendayana, SE., MM selaku Dosen Pembimbing yang dengan sabar telah mengarahkan, membimbing, memberikan masukan, saran serta ilmunya sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Dr. Yayan Hendayana, SE., MM selaku Kepala Prodi Magister Management dan Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan bantuan sepanjang perkuliahan di MM Universitas Bhayangkara.
5. dan selaku penguji thesis yang telah memberikan arahan, masukan dan saran sehingga tesis ini menjadi lebih baik.
6. Seluruh Dosen dan staf Pegawai Program Studi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang telah berbagi ilmu pengetahuan dan pengalaman selama perkuliahan.
7. Ibu Widiningsih, Ibu yang menjadi pembimbing utama dan telah membesarkan penulis dengan curahan kasih sayang “Rabbighfirlil waliwalidayya warhamhuma kamaa rabbayani saghira”.
8. Kombes Pol. Murwoto, SH, SIK, MH, Suami tercinta dan Bintang Arya Mahardika dan Bulan Azzahra Rahmanadya anak-anak terkasih yang senantiasa mendoakan, menemani, memberikan perhatian dan semangat kepada penulis. “Robbanaa hab lanaa min azwaajinaa wa dzurriyyaatinaa qurrota a'yun, waj'alnaa lil muttaqiina imaamaa”.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat kepada seluruh pihak yang membantu proses penyusunan tesis ini, dan semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca.

Jakarta, Juli 2024

Sri Wulandari

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN | iii |
| LEMBAR PERNYATAAN | iv |
| ABSTRAK | v |
| <i>ABSTRACT</i> | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI | viii |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 6 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 7 |
| 1.4. Manfaat Penelitian..... | 7 |
| 1.4.1. Manfaat Pengembangan Ilmu | 7 |
| 1.4.2. Manfaat Praktis..... | 8 |
| 1.4.3. Manfaat Regulator | 9 |
| 1.5. Sistematika Penulisan..... | 9 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 11 |
| 2.1. Pendahuluan | 11 |
| 2.2. Grand Theory..... | 12 |
| 2.2.1. Kinerja Karyawan | 12 |
| 2.3. Middle Theory | 15 |
| 2.3.2. Produktivitas | 15 |
| 2.4. Substantif Theory | 18 |
| 2.4.1. Rekrutmen..... | 18 |

| | |
|--|-----------|
| 2.4.2. Pelatihan..... | 23 |
| 2.4.3. Pengembangan | 28 |
| 2.4.4. Keterlibatan Karyawan | 31 |
| 2.4.5. Adopsi Teknologi | 34 |
| 2.5. Penelitian Terdahulu | 37 |
| 2.6. Kerangka Pemikiran | 41 |
| 2.6.1. Hubungan analisis rekrutmen terhadap produktifitas karyawan..... | 42 |
| 2.6.2. Hubungan pelatihan dan pengembangan terhadap produktifitas karyawan..... | 43 |
| 2.6.3. Hubungan keterlibatan karyawan terhadap produktifitas karyawan..... | 43 |
| 2.6.4 Hubungan Adopsi Teknologi terhadap produktifitas karyawan..... | 44 |
| 2.6.5 Hubungan Analisis Rekrutmen terhadap kinerja karyawan..... | 45 |
| 2.6.6 Hubungan Pelatihan dan Pengembangan terhadap kinerja karyawan. .. | 46 |
| 2.6.7 Hubungan Keterlibatan Karyawan terhadap kinerja karyawan. | 47 |
| 2.6.8 Hubungan Adopsi Teknologi terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya. | 48 |
| 2.6.9 Hubungan Produktivitas terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya. | 49 |
| 2.6.10 Hubungan Analisis Rekrutmen, Pelatihan dan Pengembangan, Keterlibatan Karyawan, dan Adopsi Teknologi terhadap Kinerja Karyawan Ubhara Jaya Dimediasi Produktivitas..... | 50 |
| 2.7. Hipotesis Penelitian | 52 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 54 |
| 3.1. Pendahuluan | 54 |
| 3.2. Rancangan Penelitian | 54 |
| 3.3. Kerangka Pemikiran Penelitian | 55 |
| 3.4. Operasionalisasi Variabel | 56 |
| 3.5. Populasi, Sampling dan Unit Analysis | 60 |
| 3.5.1. Populasi..... | 60 |
| 3.5.2. Sampling | 61 |

| | |
|--|-----------|
| 3.6. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data..... | 62 |
| 3.7. Model Matematis Penelitian..... | 63 |
| 3.8. Estimasi Koefisiensi Model..... | 64 |
| 3.9. Hipotesis..... | 65 |
| 3.10. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung | 71 |
| 3.11. Metode Analisis Data..... | 72 |
| 3.11.1. Analisis Deskriptif | 72 |
| 3.11.2. Analisis Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)..... | 73 |
| 3.12. Pengujian Hipotesis | 78 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | 83 |
| 4.1. Hasil Penelitian..... | 83 |
| 4.1.1. Karakteristik Responden..... | 83 |
| 4.1.2. Uji Instrumen Penelitian | 92 |
| 4.1.4. Analisis Data Hasil Penelitian..... | 98 |
| 4.1.5. Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)..... | 105 |
| 4.2. Pembahasan | 123 |
| 4.2.1. Pengaruh Analisis Rekrutmen (X1) terhadap Produktivitas (Y) | 123 |
| 4.2.2. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan (X2) terhadap Produktivitas (Y)..... | 124 |
| 4.2.3. Pengaruh Keterlibatan Karyawan (X3) terhadap Produktivitas (Y)... | 125 |
| 4.2.4. Pengaruh Adopsi Teknologi (X4) terhadap Produktivitas (Y)..... | 126 |
| 4.2.5. Pengaruh Produktivitas (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z) | 127 |
| 4.2.6. Pengaruh Analisis Rekrutmen (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Z).128 | |
| 4.2.7. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z)..... | 129 |
| 4.2.8. Pengaruh Keterlibatan Karyawan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z)..... | 130 |
| 4.2.9. Pengaruh Adopsi Teknologi (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Z) | 132 |

| | |
|--|-----|
| 4.2.10. Produktivitas (Y) Memediasi Pengaruh Analisis Rekrutmen (X1), Pelatihan dan Pengembangan (X2), Keterlibatan Karyawan (X3), dan Adopsi Teknologi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z) | 133 |
| BAB V KESIMPULAN | 135 |
| 5.1. Kesimpulan..... | 135 |
| 5.2. Saran..... | 137 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|-----|
| Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu..... | 37 |
| Tabel 3.1. Operasional Variabel..... | 59 |
| Tabel 3.2. Tabel Skala Likert..... | 62 |
| Tabel 3.3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung..... | 72 |
| Tabel 4.1. Klasifikasi Umur Responden..... | 84 |
| Tabel 4.1.1. Tabel 2 Dimensi Klasifikasi Umur dan Jenis Kelamin..... | 85 |
| Tabel 4.2. Klasifikasi Bidang Pekerjaan Responden..... | 87 |
| Tabel. 4.2.1. Tabel 2 Dimensi Klasifikasi Bidang Pekerjaan dan Jenis Kelamin... | 87 |
| Tabel 4.3. Klasifikasi Masa Kerja Responden..... | 87 |
| Tabel 4.3.1. Tabel 2 Dimensi Klasifikasi Masa Kerja dan Jenis Kelamin..... | 89 |
| Tabel 4.3.2. Tabel 2 Dimensi Bidang Pekerjaan dan Masa Kerja..... | 90 |
| Tabel 4.3.3. Tabel 3 Dimensi Klasifikasi Bidang Pekerjaan, Masa Kerja dan Jenis Kelamin..... | 91 |
| Tabel 4.4. Hasil Uji Validitas Variabel Analisis Rekrutmen..... | 93 |
| Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas Variabel Keterlibatan Karyawan..... | 93 |
| Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan dan Pengembangan..... | 94 |
| Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas Variabel Adopsi Teknologi..... | 95 |
| Tabel 4.8. Hasil Uji Validitas Variabel Produktivitas..... | 95 |
| Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan..... | 96 |
| Tabel 4.10. Hasil Uji Reliabilitas Variabel..... | 97 |
| Tabel 4.11. Statistik Deskriptif..... | 98 |
| Tabel 4.12. Hasil Uji Convergen Validity (tahap 1)..... | 106 |
| Tabel 4.13. Hasil Uji Convergen Validity (tahap 2)..... | 108 |

| | |
|---|-----|
| Tabel 4.14. Nilai Discriminant Validity (cross loading)..... | 110 |
| Tabel 4.15. Composite Reliability dan Average Variance Extracted..... | 113 |
| Tabel 4.16. Nilai R-Square (R^2)..... | 115 |
| Tabel 4.17. Q ² Square Predictive..... | 117 |
| Tabel 4.18. Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)..... | 118 |
| Tabel 4.19. Pengujian Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)..... | 122 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|-----|
| Gambar 3.1. Skala Likert 5 Poin..... | 62 |
| Gambar 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 83 |
| Gambar 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan..... | 86 |
| Gambar 4.3. Grafik Statistik Deskriptif Variabel Analisis Rekrutmen..... | 100 |
| Gambar 4.4. Grafik Statistik Deskriptif Variabel Pelatihan & Pengembangan.... | 101 |
| Gambar 4.5. Grafik Statistik Deskriptif Variabel Keterlibatan Karyawan..... | 102 |
| Gambar 4.6. Grafik Statistik Deskriptif Variabel Adopsi Teknologi..... | 102 |
| Gambar 4.7. Grafik Statistik Deskriptif Variabel Produktivitas..... | 102 |
| Gambar 4.8. Grafik Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan..... | 104 |
| Gambar 4.9. Pengujian Model Pengukuran (Tahap 1)..... | 105 |
| Gambar 4.10. Pengujian Model Pengukuran (Tahap 2)..... | 108 |
| Gambar 4.11. Model Struktural..... | 115 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan menjadi poin sentral yang tak terelakkan dalam keberhasilan suatu organisasi. Kehadiran karyawan yang efisien dan produktif merupakan penentu utama sejauh mana suatu perusahaan dapat mencapai tujuan dan visi yang telah ditetapkan. Seiring dengan evolusi dunia bisnis, evaluasi kinerja karyawan bukan sekadar tentang penyelesaian tugas-tugas rutin, melainkan juga melibatkan sejauh mana karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan, inovatif, dan berkontribusi secara holistik terhadap kemajuan perusahaan. (Franken et al., 2021)

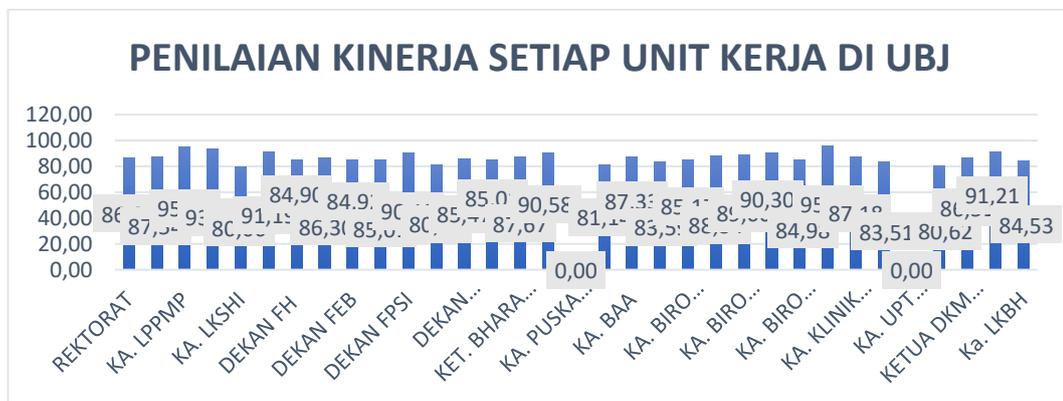
Proses penilaian kinerja karyawan tidak hanya memiliki dampak signifikan pada penghargaan individu, promosi, atau pengembangan karier. Lebih jauh lagi, penilaian ini mencerminkan seberapa efektif manajemen sumber daya manusia dalam mengelola dan mengoptimalkan potensi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Adanya keterkaitan antara evaluasi kinerja dan keberhasilan manajemen SDM menjadi hal yang semakin krusial dalam era bisnis yang dinamis dan kompetitif. (Anwar & Abdullah, 2021)

Dalam konteks ini, sejumlah faktor memiliki pengaruh substansial terhadap kinerja karyawan. Tingkat kepuasan kerja, sebagai contoh, telah terbukti menjadi katalisator penting dalam meningkatkan produktivitas dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan mereka (Soomro & Shah, 2019). Selain itu, kejelasan tujuan perusahaan, komunikasi yang efektif, pelatihan dan pengembangan, serta keadilan organisasi, semuanya merupakan elemen-elemen kunci yang membentuk ekosistem kinerja karyawan yang optimal. (Jhamb et al., 2022)

Melihat fenomena saat ini, terlihat bahwa organisasi yang berhasil menciptakan pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor tersebut mampu merancang strategi yang lebih tepat dan berkelanjutan. Mereka tidak hanya mendorong peningkatan kinerja karyawan secara individu, tetapi juga membangun fondasi yang kuat untuk

meningkatkan retensi talenta dan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi. (Bocken & Geradts, 2020)

Pentingnya memahami dinamika kinerja karyawan tidak hanya sebatas pada level internal perusahaan, tetapi juga mencerminkan daya saing di pasar global. Dalam era di mana inovasi dan adaptasi menjadi kunci kesuksesan, organisasi yang mampu mengoptimalkan potensi karyawan melalui evaluasi kinerja yang holistik akan memiliki keunggulan yang signifikan. Dengan demikian, penerapan praktik terbaik dalam manajemen kinerja karyawan menjadi langkah strategis yang tak terhindarkan bagi perusahaan yang ingin tetap relevan dan berkembang di tengah dinamika bisnis kontemporer. (Sindhura, 2022)



1.1. Gambar diagram Penilaian Kinerja Setiap Unit Kerja di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Berdasarkan data yang didapat dari Unit Kepegawaian pada Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, penilaian kinerja pada berbagai unit kerja di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya merupakan sebuah fenomena yang menarik untuk diperhatikan. Berbagai unit kerja dievaluasi berdasarkan skor kinerja yang diberikan, yang kemudian dikategorikan ke dalam beberapa rentang skor untuk menentukan predikatnya. Sebagian besar unit kerja mendapat predikat "Baik Sekali" dengan rentang skor antara 80 hingga 89. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar unit kerja di universitas tersebut memiliki kinerja yang sangat baik. Namun, terdapat juga beberapa unit kerja yang mendapat predikat "Luar Biasa" dengan skor di atas 90, menunjukkan tingkat kinerja yang sangat luar biasa dan unggul di antara unit-unit kerja lainnya.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai sejauh mana individu atau kelompok berhasil melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan dengan efisiensi dan efektivitas yang dapat diukur (Rivaldo & Nabella, 2023). Evaluasi kinerja ini mencakup analisis terhadap kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan, kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas dengan tingkat kualitas yang diharapkan, serta dampak positif yang dihasilkan terhadap visi dan misi perusahaan (Drewniak et al, 2020). Kinerja juga mencakup dimensi adaptabilitas, inovasi, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Proses evaluasi kinerja memberikan dasar bagi manajemen sumber daya manusia dalam upaya mengelola, mengembangkan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil optimal yang dapat diukur. (Anwar & Abdullah, 2021).

Selain itu, kinerja karyawan juga terkait erat dengan komitmen organisasi. Karyawan yang merasa terikat pada organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka memiliki tingkat motivasi dan loyalitas yang tinggi. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, transparansi kepemimpinan, kesempatan untuk berkembang, dan pengakuan atas kontribusi mereka, semuanya mempengaruhi tingkat komitmen karyawan. Manajemen kinerja yang efektif juga berperan penting dalam membentuk persepsi karyawan tentang keadilan dan pengakuan atas pencapaian mereka. Integrasi antara manajemen kinerja yang baik, komunikasi terbuka, dan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal bagi kesuksesan organisasi. (Karina et al., 2020)

Produktivitas merupakan parameter penting yang menggambarkan efisiensi dan efektivitas suatu organisasi atau individu dalam mencapai tujuan dan menghasilkan output yang diinginkan. (Al-Swidi et al., 2021) Hal ini berkaitan erat dengan pengelolaan waktu, sumber daya, dan energi untuk mencapai hasil terbaik dalam konteks tugas atau proyek yang dijalankan. Tingkat produktivitas yang tinggi mendorong pertumbuhan ekonomi, inovasi, dan daya saing suatu negara atau perusahaan. Produktivitas dapat diukur dengan berbagai metode, seperti output per jam kerja, tingkat penggunaan sumber daya, atau kualitas hasil yang dihasilkan.

Upaya untuk meningkatkan produktivitas meliputi perbaikan proses kerja, pengoptimalan aliran kerja, pengembangan keterampilan, serta penerapan teknologi dan inovasi. (Moussa & Othman, 2020)

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas sangat beragam, meliputi motivasi karyawan, kondisi lingkungan kerja, kebijakan manajemen, dan tingkat penggunaan teknologi. Motivasi karyawan memainkan peran kunci dalam mendorong produktivitas, dengan tingkat keterlibatan dan kepuasan kerja yang tinggi sering kali berdampak positif pada output dan kualitas kerja. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman, sistem manajemen yang transparan, dan kesempatan untuk pertumbuhan profesional juga dapat meningkatkan produktivitas dengan menciptakan suasana yang mendukung karyawan. Penggunaan teknologi yang cerdas, seperti alat bantu otomatisasi dan sistem manajemen proyek, dapat mempermudah dan mempercepat proses kerja, membantu dalam pemantauan kinerja, dan membuka ruang untuk inovasi yang lebih besar, sehingga berdampak positif pada produktivitas secara keseluruhan. (Muryani et al., 2022)

Salah satu langkah penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah analisis rekrutmen, yang bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi seberapa efektif strategi perekrutan karyawan perusahaan. Analisis ini memungkinkan organisasi untuk menilai sejauh mana pendekatan rekrutmen yang digunakan memenuhi kebutuhan organisasi dan cocok dengan profil karyawan yang diinginkan. Selain itu, analisis rekrutmen memungkinkan untuk menemukan sumber daya yang paling efektif untuk rekrutmen, seperti portal online, media sosial, agen rekrutmen, atau referensi karyawan. Dengan memahami hasil analisis ini, perusahaan dapat memperbaiki taktik rekrutmen, mempercepat proses seleksi, dan meningkatkan retensi karyawan. (Allal-Chérif et al., 2021)

Pelatihan dan pengembangan adalah komponen vital dalam strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan. Dengan menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam program pelatihan yang relevan dan terarah, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja karyawan. (Nisar et al., 2021) Pelatihan mencakup penyampaian informasi dan teknik baru, sementara

pengembangan bertujuan untuk mendorong pertumbuhan individu, memfasilitasi karir, dan memenuhi tujuan jangka panjang organisasi. Selain memberikan manfaat bagi karyawan dengan meningkatkan kepercayaan diri dan kepuasan kerja, pelatihan dan pengembangan juga memperkuat daya saing organisasi di pasar kerja yang terus berubah dan kompetitif. Dengan mendukung karyawan dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan mereka, organisasi dapat mencapai tujuan jangka panjangnya dan membangun tim yang terampil dan terlatih. (Rampa & Agogué, 2021).

Keterlibatan karyawan adalah indikator penting dari koneksi emosional dan komitmen yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan, perusahaan, dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang merasa terlibat cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, tingkat retensi yang lebih baik, dan kinerja yang lebih optimal. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan meliputi komunikasi organisasi yang transparan, kejelasan peran dan harapan, peluang untuk pertumbuhan pribadi dan profesional, dan perasaan dihargai atas kontribusi yang diberikan. (Riyanto et al., 2021) Manajemen yang memprioritaskan keterlibatan karyawan dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, mendengarkan masukan mereka, dan memberikan umpan balik konstruktif, dapat menciptakan lingkungan kerja yang membangun dan mendukung. Keterlibatan karyawan bukan hanya tentang mengukur persepsi mereka terhadap pekerjaan, tetapi juga memastikan bahwa organisasi menerapkan strategi yang memungkinkan partisipasi aktif dan keterlibatan yang berkelanjutan, menciptakan budaya kerja yang inklusif dan produktif. (Men et al., 2021)

Adopsi teknologi merujuk pada integrasi dan penerapan inovasi teknologi dalam suatu organisasi atau individu untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing. Dalam era digital yang terus berkembang, adopsi teknologi telah menjadi suatu keharusan untuk menjawab tuntutan perubahan global. Organisasi yang berhasil mengadopsi teknologi dengan bijak dapat memanfaatkan keuntungan seperti pemrosesan data yang lebih cepat, pemahaman pelanggan yang lebih baik, efisiensi operasional, dan pengembangan produk atau layanan yang lebih inovatif. Namun, tantangan yang muncul terkait dengan adopsi teknologi termasuk kesiapan organisasi, perubahan budaya, pelatihan karyawan, dan pengelolaan risiko. Penting

untuk memahami bahwa adopsi teknologi bukan hanya tentang menerapkan alat atau sistem baru, tetapi juga tentang merancang strategi yang komprehensif dan mengintegrasikan teknologi ke dalam proses bisnis dan model operasional secara efektif untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. (Pal & Vanijja, 2020)

1.2. Rumusan Masalah

Adapun dalam penelitian ini, rumusan masalah yang akan dijawab antara lainnya ialah sebagai berikut:

1. Apakah analisis rekrutmen berpengaruh terhadap produktifitas karyawan Ubhara Jaya?
2. Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap produktifitas karyawan Ubhara Jaya?
3. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap produktifitas karyawan Ubhara Jaya?
4. Apakah Adopsi teknologi berpengaruh terhadap produktifitas karyawan Ubhara Jaya?
5. Apakah produktifitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya?
6. Apakah analisis rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya ?
7. Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya?
8. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya?
9. Apakah adopsi teknologi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya?
10. Apakah produktifitas memediasi pengaruh antara analisis rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, dan adopsi teknologi terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini antara lainnya ialah menjawab rumusan masalah yang sudah disebutkan berkenaan dengan judul penelitian, adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh analisis rekrutmen terhadap produktifitas karyawan Ubhara Jaya.
2. Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap produktifitas karyawan Ubhara Jaya.
3. Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap produktifitas karyawan Ubhara Jaya.
4. Pengaruh Adopsi teknologi terhadap produktifitas karyawan Ubhara Jaya.
5. Pengaruh produktifitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya.
6. Pengaruh analisis rekrutmen terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya.
7. Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya.
8. Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya.
9. Pengaruh adopsi teknologi terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya.
10. Pengaruh antara analisis rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, dan adopsi teknologi terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya yang dimediasi oleh produktifitas.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat yang signifikan bagi berbagai pihak, termasuk pengembangan ilmu, praktisi, dan regulator.

1.4.1. Manfaat Pengembangan Ilmu

Penelitian ini akan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu di bidang manajemen sumber daya manusia dan ilmu perilaku organisasi. Manfaatnya meliputi:

1. Memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang interaksi antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan peran mediasi dari produktivitas. Hal ini akan membantu memperkaya teori-teori

terkait produktivitas, kinerja, dan pengaruh teknologi pada perilaku kerja karyawan.

2. Penelitian ini dapat membantu mengembangkan model konseptual yang memadukan elemen-elemen kunci terkait kinerja karyawan dan produktivitas, sehingga dapat digunakan sebagai pedoman untuk penelitian lebih lanjut di bidang ini.
3. Menguji dan memvalidasi teori-teori yang ada dalam konteks spesifik adopsi teknologi, keterlibatan karyawan, produktivitas, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian dapat mengonfirmasi atau menyesuaikan teori-teori yang telah ada.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini akan memberikan wawasan dan panduan praktis bagi manajer sumber daya manusia, pemimpin organisasi, dan praktisi bisnis. Manfaatnya meliputi:

1. Memberikan panduan tentang bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan produktivitas, dengan mempertimbangkan adopsi teknologi dan keterlibatan karyawan. Praktisi dapat mengembangkan strategi HR yang lebih efektif.
2. Memungkinkan pengoptimalan adopsi teknologi yang sesuai dengan lingkungan kerja, sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan akhirnya kinerja organisasi secara keseluruhan.
3. Memberikan panduan tentang bagaimana membangun keterlibatan karyawan melalui penerapan teknologi yang tepat, pelatihan yang sesuai, dan pengembangan keterampilan yang relevan.

1.4.3. Manfaat Regulator

Penelitian ini juga memberikan manfaat bagi pihak regulator atau kebijakan yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia dan teknologi. Manfaatnya meliputi:

1. Memberikan dasar empiris bagi regulator untuk merumuskan kebijakan yang mendukung pengembangan kinerja karyawan melalui adopsi teknologi dan peningkatan produktivitas.
2. Memberikan wawasan tentang dampak adopsi teknologi pada kinerja karyawan, yang dapat membantu pihak regulator dalam merancang kebijakan terkait perlindungan hak-hak karyawan dalam era teknologi.
3. Memberikan landasan bagi penyusunan pedoman penggunaan teknologi di lingkungan kerja yang bertujuan untuk memaksimalkan produktivitas karyawan dan memastikan keseimbangan antara keterlibatan karyawan dan penggunaan teknologi.

1.5. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan yang akan digunakan dalam thesis ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian tesis akan dibahas dalam bab ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan mengemukakan studi pustaka mengenai teori-teori yang akan mendukung permasalahan antara lain seperti Konsep Kinerja Karyawan, Produktivitas, Keterlibatan Karyawan, Analisis Rekrutmen, Pelatihan dan Pengembangan dan Adopsi Teknologi.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini terdiri dari desain penelitian, populasi dan sampel, instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data, metode analisis data, teknik pengumpulan data, operasional variabel dan metode analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menampilkan deskripsi Data yang di dalamnya meliputi penyajian data hasil penelitian dalam bentuk deskriptif, grafik, atau tabel. Dan juga analisis hasil data berdasarkan metode analisis yang telah dijelaskan sebelumnya.

BAB V KESIMPULAN

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah dijalankan. Juga di dalamnya berisi saran yang dapat dilakukan oleh pihak-pihak terkait kedepannya untuk mengisi celah kosong yang ada di dalam penelitian maupun bagi perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pendahuluan

Peningkatan kinerja karyawan merupakan suatu aspek krusial dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam upaya memahami dan meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan suatu pendekatan teoritis yang komprehensif. Berbagai teori dapat digunakan untuk memberikan pandangan yang holistik terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Dalam konteks ini, tiga unsur teori muncul sebagai landasan penting: Grand Theory, Middle Theory, dan Applied Theory.

Grand Theory memainkan peran sentral dalam memberikan gambaran luas tentang sebuah penelitian. Teori terhadap kinerja karyawan ini memberikan kerangka kerja konseptual yang mencakup berbagai aspek, mulai dari motivasi individu, kepemimpinan, hingga faktor-faktor organisasional yang memengaruhi kinerja secara keseluruhan. Pemahaman mendalam terhadap Grand Theory ini menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi elemen-elemen kunci yang dapat dioptimalkan guna meningkatkan kinerja karyawan.

Melibatkan penelitian dalam analisis Middle Theory, fokus tertuju pada produktivitas karyawan sebagai elemen sentral yang menghubungkan Grand Theory dengan faktor-faktor operasional sehari-hari. Produktivitas menjadi jembatan yang menghubungkan teori tingkat tinggi dengan implementasi praktis di tingkat organisasi. Dalam menggali Middle Theory, penelitian dapat mengeksplorasi cara-cara spesifik di mana produktivitas dapat ditingkatkan,

termasuk melalui strategi rekrutmen yang efektif, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta keterlibatan aktif dalam adopsi teknologi.

Applied Theory membentuk inti dari pemahaman operasional yang lebih mendalam. Dalam konteks kinerja karyawan, analisis rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, serta adopsi teknologi menjadi fokus utama. Analisis rekrutmen menggali proses pemilihan individu yang tepat untuk posisi tertentu, sementara pelatihan dan pengembangan menitikberatkan pada pengembangan kompetensi yang diperlukan. Keterlibatan karyawan dan adopsi teknologi memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memungkinkan karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka.

Dengan merangkai Grand Theory, Middle Theory, dan Applied Theory, penelitian ini bertujuan untuk menyajikan pemahaman holistik tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Melalui analisis ini, diharapkan dapat ditemukan solusi konkrit dan terarah untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan di lingkungan kerja modern.

2.2. Grand Theory

2.2.1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memegang peranan sentral dalam bidang manajemen sumber daya manusia, mencerminkan sejauh mana individu-individu di dalam organisasi berhasil mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Definisi kinerja karyawan mencakup evaluasi terhadap hasil kerja, perilaku, dan kontribusi yang diberikan dalam konteks lingkungan kerja (Lopez-Cabarcos et al, 2022). Kinerja karyawan tidak hanya sekadar indikator pencapaian individu, tetapi juga memiliki dampak langsung terhadap kesuksesan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Pengukuran kinerja ini bukan hanya sebatas hasil kerja tetapi

juga melibatkan evaluasi terhadap kualitas interaksi dan kontribusi karyawan dalam dinamika organisasi (Baran & Woznyc, 2021).

Peran kinerja karyawan menjadi krusial dalam konteks menciptakan nilai tambah untuk perkembangan jangka panjang suatu organisasi. Kinerja yang optimal dari setiap anggota tim menciptakan sinergi yang diperlukan untuk menggerakkan organisasi maju ke arah kesuksesan. (Knippenberg et al, 2021) Dengan demikian, manajemen kinerja yang efektif dan pembinaan bakat menjadi kunci dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, pengelolaan kinerja karyawan bukan hanya tentang memastikan kepatuhan terhadap tugas-tugas rutin, tetapi juga mencakup pengembangan potensi individu untuk mendukung pertumbuhan dan kemajuan organisasi secara keseluruhan (Aguinis, 2019).

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Sejumlah faktor mempengaruhi kinerja karyawan, termasuk motivasi, kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Teori motivasi terlama yang diajukan oleh Maslow (1954) memberikan wawasan tentang bagaimana faktor-faktor psikologis dan kebutuhan personal memengaruhi tingkat motivasi dan, akibatnya, kinerja karyawan. Selain itu, tingkat kompetensi dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan di tingkat organisasi, turut memainkan peran penting dalam membentuk kinerja karyawan.

Pengukuran kinerja karyawan melibatkan proses penilaian dan evaluasi yang sistematis. Metode tradisional seperti metode penilaian prestasi dan skala rating sering digunakan untuk memberikan gambaran kinerja individual. Selain itu, pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui pendekatan terpadu yang mencakup

evaluasi kinerja dan perkembangan karyawan, memberikan gambaran yang lebih holistik tentang kontribusi karyawan terhadap organisasi (Yuan et al., 2020).

Motivasi karyawan memegang peran sentral dalam membentuk kinerja yang optimal. Teori Hierarchy of Needs dari Maslow menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar, seperti keamanan dan penghargaan, dapat meningkatkan tingkat motivasi karyawan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor motivasi dan penerapannya di dalam konteks kerja menjadi kunci untuk merangsang kinerja yang lebih baik (Artaya et al., 2021).

Tingkat keterampilan dan kompetensi karyawan sangat mempengaruhi kinerja individual dan kelompok. Menurut Jaiswal et al (2022), keberhasilan dalam pekerjaan tidak hanya ditentukan oleh kecerdasan saja, tetapi juga oleh sejauh mana karyawan memiliki keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan kemampuan beradaptasi. Peningkatan kinerja karyawan seringkali terkait dengan pengembangan dan peningkatan keterampilan ini.

Peran kepemimpinan dalam membentuk kinerja karyawan tidak dapat diabaikan. Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti yang diidentifikasi oleh teori transformational leadership oleh Bass dan Riggio (2010), mampu memberikan pengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Dengan membimbing, memberdayakan, dan memberikan inspirasi, seorang pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian kinerja optimal.

Lingkungan kerja yang kondusif juga berperan dalam membentuk kinerja karyawan. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, keadilan organisasional, dan kepuasan kerja dapat memengaruhi tingkat produktivitas dan kinerja. Penelitian oleh Hogan dan Coote (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang

mendukung inovasi dan kinerja tinggi dapat menciptakan kondisi yang mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Indikator Kinerja

Kinerja karyawan dapat diukur dengan memperhatikan beberapa indikator di dalamnya, yaitu :

1. Kuantitas Kerja

Menunjukkan berapa banyak produk atau jasa yang dihasilkan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

2. Kualitas Kerja

Menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan serta memperoleh hasil pekerjaan dengan teliti, lengkap, rapi yang ditugaskan oleh atasan.

3. Ketepatan waktu

Menunjukkan Tingkat ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang telah ditentukan.

2.3. Middle Theory

2.3.2. Produktivitas

Produktivitas, sebagai konsep sentral dalam ranah bisnis dan manajemen, mencerminkan keseluruhan efisiensi dan efektivitas pemanfaatan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Secara sederhana, produktivitas dapat dijelaskan sebagai perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input), memberikan gambaran sejauh mana organisasi dapat menghasilkan barang atau jasa secara efisien. (Chaerudin et al., 2020) Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas menjadi sangat penting bagi keberlanjutan dan kesuksesan suatu organisasi. Tidak hanya sebagai ukuran performa, produktivitas

juga mencerminkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan meningkatkan daya saingnya di pasar global.

Pentingnya produktivitas dalam konteks bisnis terletak pada kemampuannya untuk menjadi indikator kinerja yang menyeluruh, mencakup aspek efisiensi dan efektivitas dalam pemanfaatan sumber daya. Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas, organisasi dapat mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan proses operasional, mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja, dan mengimplementasikan inovasi teknologi. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang produktivitas tidak hanya diperlukan sebagai tolak ukur performa, tetapi juga sebagai dasar untuk merancang strategi yang cerdas dan adaptif demi mencapai keunggulan kompetitif di tengah dinamika bisnis yang terus berkembang.

Produktivitas dapat dilihat dari berbagai dimensi, termasuk produktivitas tenaga kerja, produktivitas modal, dan produktivitas total faktor. Produktivitas tenaga kerja mencakup sejauh mana sumber daya manusia dalam organisasi menghasilkan nilai tambah. Produktivitas modal berkaitan dengan penggunaan modal atau aset organisasi untuk menghasilkan output. Sementara itu, produktivitas total faktor mencakup efisiensi dan efektivitas penggunaan semua faktor produksi. Pemahaman mendalam tentang dimensi-dimensi ini memungkinkan organisasi untuk merancang strategi yang lebih terfokus untuk meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. (Sudiro, 2021).

Produktivitas tenaga kerja merupakan aspek penting dari produktivitas organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja mencakup motivasi, keterampilan, pelatihan, dan kondisi kerja. Menurut Dobre (2013),

motivasi karyawan merupakan kunci untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Keterampilan dan pelatihan yang tepat juga berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, sementara kondisi kerja yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Produktivitas modal menjadi perhatian utama dalam konteks investasi dan pengelolaan aset organisasi. Menurut Chen et al (2021), produktivitas modal dapat diukur dengan mengidentifikasi seberapa efektif organisasi dalam menggunakan modalnya untuk menghasilkan output. Pemahaman mendalam tentang produktivitas modal membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya finansial dengan lebih efisien, meningkatkan pengembalian investasi, dan mencapai keberlanjutan finansial.

Produktivitas total faktor (PTF) mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas penggunaan semua faktor produksi, termasuk tenaga kerja, modal, dan teknologi. PTF sering dianggap sebagai indikator yang lebih holistik dan menyeluruh untuk mengukur performa organisasi. Menurut Ahmad et al (2020), peningkatan teknologi dan inovasi dapat menjadi pendorong utama dari pertumbuhan PTF. Oleh karena itu, fokus pada pengembangan dan adopsi teknologi menjadi kunci untuk meningkatkan produktivitas total faktor.

Produktivitas dan kualitas kerja saling terkait erat. Penelitian oleh Dey et al (2021) menunjukkan bahwa peningkatan kualitas dapat membawa peningkatan produktivitas, dan sebaliknya. Peningkatan kualitas produk atau layanan sering kali mengarah pada efisiensi proses yang lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan tidak hanya

kuantitas output tetapi juga kualitasnya untuk mencapai hasil produktivitas yang optimal.

Meskipun penting untuk meningkatkan produktivitas, organisasi sering menghadapi sejumlah tantangan. Beberapa di antaranya termasuk resistensi perubahan, kurangnya inovasi, dan kurangnya dukungan manajemen. Pemahaman terhadap tantangan ini memungkinkan organisasi untuk merancang strategi yang dapat mengatasi hambatan-hambatan tersebut dan mencapai peningkatan produktivitas yang berkelanjutan.

2.4. Substantif Theory

2.4.1. Rekrutmen

Rekrutmen, sebagai elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia (HRM), secara esensial mencakup serangkaian kegiatan sistematis yang bertujuan untuk menarik individu berpotensi dan berkualitas guna mengisi posisi tertentu dalam suatu organisasi. Rekrutmen tidak hanya mencakup penarikan individu tetapi juga melibatkan usaha untuk mempertahankan mereka agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi. Proses ini menjadi fondasi bagi perusahaan untuk memastikan keberlanjutan operasional dan keberhasilan jangka panjang. (Darsana & Sukaarnawa, 2023)

Dalam konteks ini, rekrutmen tidak hanya berfokus pada identifikasi individu yang sesuai dengan kualifikasi pekerjaan, tetapi juga mencakup strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang menarik dan mendukung perkembangan karier karyawan. Pemahaman mendalam terhadap kebutuhan organisasi dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan bukan hanya pada saat perekrutan, melainkan juga dalam perjalanan karier mereka, memastikan bahwa rekrutmen

tidak hanya menjadi suatu transaksi sementara, melainkan investasi dalam keberlanjutan pertumbuhan dan sukses perusahaan.

Berkenaan dengan rangkaian dari proses rekrutmen, dimulai dari perencanaan, di mana organisasi harus melakukan identifikasi kebutuhan mereka dengan cermat sebelum memasuki tahap penarikan dan pemilihan kandidat yang paling sesuai. Pentingnya perencanaan strategis dalam menghadapi kebutuhan sumber daya manusia menjadi nyata, mengingat ini menjadi dasar yang membimbing langkah-langkah selanjutnya. (Muryani et al, 2022)

Keseluruhan rangkaian langkah ini, dari perencanaan hingga penarikan dan pemilihan kandidat, memerlukan implementasi yang matang agar mencapai hasil optimal. Dalam implementasi tersebut, organisasi perlu mempertimbangkan tidak hanya kebutuhan pekerjaan yang spesifik, tetapi juga faktor-faktor eksternal seperti tren pasar tenaga kerja, perkembangan teknologi, dan perkiraan kebutuhan masa depan.

Teori rekrutmen melibatkan tiga elemen utama, yaitu process variable, independent variable, dan dependent variable. Dalam konteks ini, process variable diidentifikasi sebagai mekanisme dalam psikologi atau lingkungan yang memengaruhi hasil dari berbagai metode rekrutmen. Sejalan dengan itu, independent variable mencakup aturan, prosedur, dan keputusan-keputusan yang dianggap sebagai bagian integral dari rekrutmen organisasi. Dalam kategorinya, independent variable terbagi menjadi tiga elemen utama, yaitu recruiter, recruitment source, dan administrative policies and procedures. Sebaliknya, dependent variable mewakili hasil akhir dari proses rekrutmen, mencakup elemen-elemen prehire dan post-hire. (Dunnette, 1998)

Dalam kajian lebih lanjut mengenai independent variable, aspek recruiter mencakup karakteristik pelamar, seperti demografi, perilaku, kesan, dan keputusan pelamar. Sementara recruitment source melibatkan metode rekrutmen yang lebih disukai oleh organisasi, dengan pertimbangan hasil yang diperoleh dari metode-metode sebelumnya. Administrative policies and procedures mengedepankan aspek realistis, rekrutmen follow-ups, biaya rekrutmen, dan proses pelamaran terhadap rasio pelamar yang diterima dan hasil yang dicapai setelah penerimaan pelamar.

Proses variable, yang terdiri dari proses prehire dan post-hire, juga membentuk bagian integral dari teori rekrutmen. Proses prehire menekankan aspek yang terjadi sebelum proses rekrutmen, mempertimbangkan dua elemen, yaitu instrumentalities dan expectancies. Proses post-hire, di sisi lain, menjelaskan bagaimana praktik rekrutmen memengaruhi hasil rekrutmen. Proses ini melibatkan self-selection sadar oleh pelamar, di mana pelamar memilih antara kebutuhan pribadi dan kondisi pekerjaan, dan persiapan penyesuaian atau pelatihan.

Terakhir, dependent variables merefleksikan hasil akhir dari proses rekrutmen. Prehire variables mencakup ketertarikan pelamar terhadap pekerjaan, ekspektasi menerima tawaran, pilihan pekerjaan yang nyata, dan keinginan untuk mengejar tawaran pekerjaan. Post-hire variables mencakup kepuasan terhadap pekerjaan, komitmen kerja, prestasi kerja, dan lamanya mengabdikan diri dalam sebuah pekerjaan. Keseluruhan, ketiga variabel ini saling berhubungan dan membentuk suatu sistem rekrutmen yang kompleks dan saling terkait. Pendekatan sistem menyoroti peran masing-masing elemen sebagai input, proses, dan output dalam konteks proses rekrutmen.

Faktor-Faktor Rekrutmen

Faktor-faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan rekrutmen mencakup citra perusahaan, kebijakan upah, dan persepsi kandidat terhadap pekerjaan. Citra perusahaan, sebagai citra yang dibangun oleh reputasi, nilai, dan budaya organisasi, menjadi poin kunci dalam menarik calon karyawan. Strategi rekrutmen yang berhasil harus memperhitungkan upaya untuk memelihara dan meningkatkan citra perusahaan agar menjadi daya tarik yang kuat bagi bakat yang diinginkan. Selain itu, kebijakan upah yang adil dan sesuai dengan standar industri juga memiliki pengaruh yang signifikan dalam menentukan daya tarik organisasi. Calon karyawan cenderung tertarik pada perusahaan yang memberikan kompensasi yang sepadan dengan kualifikasi dan pengalaman mereka. Persepsi kandidat terhadap pekerjaan juga menjadi faktor kunci, di mana pemahaman mendalam tentang tugas, tanggung jawab, dan lingkungan kerja akan membentuk pandangan positif calon karyawan terhadap posisi yang ditawarkan. Oleh karena itu, analisis mendalam terhadap setiap faktor ini menjadi imperatif untuk merancang strategi rekrutmen yang efektif.

Keselarasan antara kebutuhan organisasi dan preferensi kandidat perlu menjadi perhatian utama dalam proses rekrutmen. Pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan spesifik organisasi, baik dari segi keterampilan teknis maupun kebudayaan perusahaan, menjadi landasan utama dalam merancang strategi rekrutmen yang berhasil. Dengan memastikan bahwa preferensi dan nilai kandidat sejalan dengan tujuan dan budaya organisasi, perusahaan dapat meningkatkan kemungkinan perekrutan individu yang tidak hanya memiliki kualifikasi yang sesuai tetapi juga dapat berkontribusi secara positif terhadap pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. Dengan mengintegrasikan faktor-faktor ini ke dalam

strategi rekrutmen, perusahaan dapat membangun tim yang berkualitas dan memiliki komitmen jangka panjang terhadap organisasi (Catio, 2020).

Kemajuan teknologi pada era sekarang memainkan peran krusial dalam mengubah lanskap rekrutmen, khususnya melalui peran platform digital dan media sosial. Dalam konteks ini, peran teknologi menjadi semakin penting karena memungkinkan organisasi untuk memperluas jangkauan mereka dan meningkatkan efisiensi dalam menarik bakat. Platform digital dan media sosial memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk terhubung dengan calon karyawan potensial di tingkat global, memperluas basis pencarian mereka dan memberikan akses ke ragam bakat yang mungkin tidak terjangkau melalui metode konvensional. Selain itu, adopsi teknologi ini memberikan keunggulan dalam meningkatkan responsifitas terhadap kebutuhan organisasi, membuat proses rekrutmen menjadi lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan pasar tenaga kerja.

Pemanfaatan data dan analisis Big Data menjadi elemen integral dalam meningkatkan efektivitas proses rekrutmen. Dalam kerangka ini, data yang dikumpulkan melalui platform digital dan media sosial dapat memberikan wawasan berharga bagi organisasi dalam mengidentifikasi tren pasar tenaga kerja, preferensi kandidat, dan perkembangan industri. Analisis Big Data memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih terinformasi, merinci kebutuhan dan preferensi calon karyawan, dan memahami dinamika pasar tenaga kerja secara lebih mendalam. Dengan demikian, penggunaan teknologi, seperti yang diutarakan oleh Muhammad Wali et al. (2023), tidak hanya memodernisasi proses rekrutmen tetapi juga memberikan organisasi alat yang efektif untuk bersaing dalam pasar tenaga kerja yang semakin dinamis.

Terakhir, dalam konteks rekrutmen, evaluasi efektivitas menjadi landasan krusial untuk mengukur dampak dan keberhasilan seluruh proses. Menurut Dewi dan Darma (2017), evaluasi tidak hanya berfokus pada metrik kuantitatif seperti waktu pengisian posisi atau biaya rekrutmen, tetapi juga memasukkan aspek-aspek kualitatif. Pendekatan holistik ini memperhitungkan nilai tambah rekrutmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Evaluasi tidak hanya menilai sejauh mana proses rekrutmen berhasil mengisi posisi dengan cepat dan efisien, tetapi juga mengevaluasi kecocokan karyawan dengan budaya perusahaan. Dengan mempertimbangkan aspek kualitatif, organisasi dapat memahami kontribusi yang dibawa oleh karyawan baru terhadap produktivitas keseluruhan dan keberlanjutan budaya perusahaan.

Evaluasi efektivitas rekrutmen juga memainkan peran penting dalam meningkatkan proses rekrutmen secara berkelanjutan. Dengan memahami hasil rekrutmen dari berbagai dimensi, organisasi dapat melakukan perbaikan terus-menerus, mengidentifikasi kelemahan, dan memperbaiki strategi rekrutmen ke depan. Oleh karena itu, evaluasi tidak hanya menjadi alat untuk mengukur kesuksesan rekrutmen masa lalu tetapi juga menjadi panduan untuk perbaikan berkelanjutan dan penyesuaian strategi rekrutmen guna mendukung pertumbuhan dan tujuan organisasi.

2.4.2. Pelatihan

Pengertian pelatihan, yang diberikan oleh Pramudyo (2017), secara esensial menggambarkan pelatihan sebagai suatu proses pembelajaran yang ditujukan untuk mengubah kinerja individu dalam konteks menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka. Definisi ini mencerminkan kompleksitas pelatihan dengan menyentuh empat dimensi kunci, yaitu proses pelatihan sebagai langkah-langkah yang dilalui,

peserta pelatihan sebagai subjek yang terlibat, kinerja sebagai hasil yang diharapkan, dan pekerjaan sebagai konteks utama penerapan keterampilan yang diperoleh.

Pertama, proses pelatihan melibatkan serangkaian langkah dan metode yang dirancang untuk membawa perubahan positif dalam kinerja peserta pelatihan. Langkah-langkah ini bisa mencakup pembelajaran, praktik, dan pemahaman konsep-konsep baru yang dapat diterapkan dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Kedua, peserta pelatihan sebagai individu yang menjalani proses pembelajaran tersebut, menciptakan dinamika interpersonal dan interaksi antara fasilitator pelatihan dan peserta pelatihan. Ketiga, kinerja menjadi tujuan akhir dari pelatihan, mengacu pada tingkat keberhasilan individu dalam menerapkan keterampilan yang diperoleh untuk meningkatkan pelaksanaan pekerjaan mereka. Terakhir, pekerjaan sebagai konteks utama bagi penerapan keterampilan yang diperoleh, menyoroti relevansi pelatihan dengan lingkungan pekerjaan sehari-hari. Dengan memahami dimensi-dimensi ini, definisi pelatihan dapat membantu merinci kompleksitas dan tujuan pelatihan dalam konteks pengembangan sumber daya manusia.

Proses pelatihan tidak terbatas pada transfer informasi semata, melainkan melibatkan suatu perubahan yang harus dialami oleh peserta pelatihan. Sasarannya adalah untuk mendorong perbaikan dalam kinerja individu dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Dalam perspektif Wahyuningsih (2019), tujuan utama pelatihan adalah memberikan solusi bagi kinerja yang kurang optimal, membekali peserta pelatihan dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan agar mereka dapat mengatasi tugas-tugas pekerjaan dengan lebih efektif. Dengan demikian, proses pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai penyedia

informasi, tetapi sebagai sarana untuk mencapai perubahan positif dalam cara individu tersebut melaksanakan tanggung jawab mereka.

Pelatihan menjadi sebuah alat yang strategis dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja pekerja. Proses ini menciptakan hubungan erat antara langkah-langkah pelatihan yang dijalani oleh peserta dan hasil yang diharapkan pada tingkat kinerja individu. Melalui penyampaian keterampilan baru, pengetahuan, dan pemahaman konsep-konsep tertentu, peserta pelatihan diharapkan dapat mengimplementasikan perubahan tersebut dalam konteks tugas-tugas pekerjaan mereka. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya menjadi investasi dalam pengembangan individu, tetapi juga sebagai strategi yang mendalam dan terfokus untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas dalam lingkup pekerjaan.

Pentingnya pelatihan tidak hanya terbatas pada aspek pengembangan keterampilan, tetapi juga terkait dengan peningkatan kualitas kinerja karyawan secara keseluruhan. Rachmawati dan Wachyuati (2018) menyoroti peran pelatihan sebagai wadah lingkungan yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh dan mempelajari sikap, pengetahuan, dan keahlian tertentu yang sesuai dengan konteks pekerjaan mereka. Tujuannya adalah untuk meningkatkan tingkat keahlian dan keterampilan karyawan, memungkinkan mereka melaksanakan tanggung jawab dengan lebih baik dan sesuai dengan standar yang dibutuhkan oleh organisasi. Pemahaman dan penguasaan atas keterampilan tertentu ini menjadi modal berharga yang dapat diterapkan oleh karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari mereka.

Peningkatan kualitas kinerja karyawan melalui pelatihan bukan hanya memberikan manfaat individu, tetapi juga menciptakan dampak positif yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan memiliki karyawan yang semakin terampil dan mampu menghadapi tantangan pekerjaan dengan efektif, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas layanan. Pemahaman yang mendalam tentang pekerjaan, didukung oleh pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan, membantu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan adaptif. Oleh karena itu, pelatihan tidak hanya menjadi investasi dalam pengembangan individu, tetapi juga sebagai strategi yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi secara menyeluruh.

Proses pelatihan secara efektif akan memberikan dampak pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawab seorang pekerja. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan diharapkan dapat mengoptimalkan pelaksanaan tugas-tugasnya. Sebagai hasilnya, pekerja akan dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan lebih efisien dan efektif, memberikan kontribusi positif terhadap hasil kerja dan kesuksesan organisasi.

Pentingnya pelatihan juga terlihat dalam konteks pengembangan keterampilan dan penggunaan peralatan kerja dengan tepat. Proses pelatihan, seperti yang dikemukakan oleh Sutrisno (2019), melibatkan pembekalan keterampilan yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan, termasuk pemahaman dan penguasaan atas peralatan kerja yang digunakan. Hal ini mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan meningkatkan efisiensi di tempat kerja.

Pelatihan juga dapat dipandang sebagai dukungan bagi karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Rachmawati dan Wachyuati (2018) menyatakan bahwa pelatihan bisa diberikan setelah karyawan ditempatkan dan ditugaskan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya sebagai persyaratan awal, tetapi juga sebagai langkah berkelanjutan untuk memastikan karyawan selalu siap dan terampil dalam menghadapi tugas-tugas yang semakin kompleks.

Evaluasi efektivitas pelatihan memiliki peran krusial dalam menyelami dan mengukur kontribusi nyata terhadap kinerja serta tanggung jawab karyawan. Dewi dan Darma (2017) menegaskan bahwa evaluasi ini tidak hanya terbatas pada aspek kuantitatif seperti waktu pengisian posisi atau biaya rekrutmen, tetapi juga memasukkan dimensi kualitatif. Pendekatan holistik dalam evaluasi ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana pelatihan memberikan nilai tambah terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Evaluasi efektivitas pelatihan tidak hanya menjadi alat untuk mengukur hasil tangible seperti perubahan dalam kinerja kuantitatif atau pengurangan biaya rekrutmen, tetapi juga sebagai sarana untuk memahami dampak kualitatifnya. Evaluasi kualitatif ini mencakup aspek seperti kecocokan karyawan dengan budaya perusahaan, yang memiliki relevansi yang signifikan dengan keberlanjutan hubungan kerja dan kontribusi positif terhadap lingkungan kerja. Selain itu, evaluasi juga melibatkan penilaian terhadap kontribusi karyawan terhadap produktivitas keseluruhan organisasi. Dengan demikian, evaluasi efektivitas pelatihan memberikan pandangan yang lebih komprehensif dan kontekstual terhadap dampak pelatihan pada tingkat organisasi yang lebih luas.

Evaluasi efektivitas pelatihan juga menjadi alat penting dalam menciptakan siklus perbaikan berkelanjutan. Dengan memahami hasil pelatihan dari berbagai dimensi, organisasi dapat mengidentifikasi kelemahan, memperbaiki strategi pelatihan, dan meningkatkan kesesuaian antara kebutuhan pekerjaan dan keterampilan karyawan. Hal ini menciptakan lingkungan di mana pelatihan bukan hanya menjadi keharusan, tetapi juga menjadi sumber keunggulan kompetitif untuk mencapai tujuan dan visi organisasi.

2.4.3. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan atau memperluas suatu aspek atau bidang tertentu. Methiana dan Ansory (2019) menyoroti keragaman dimensi yang dapat mencakup pengembangan, mulai dari sumber daya manusia hingga teknologi, organisasi, dan produk. Terlebih lagi, pengembangan bukan sekadar menekankan penambahan atau perbaikan, tetapi juga melibatkan serangkaian upaya yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan yang lebih luas. Dalam esensinya, pengembangan menjadi suatu langkah progresif dan terarah untuk membawa perubahan positif dalam berbagai aspek kehidupan atau organisasi.

Dalam konteks pengembangan, dimensi yang terlibat sangat beragam dan saling terkait. Pengembangan sumber daya manusia mendorong pertumbuhan keterampilan dan pengetahuan karyawan, sementara pengembangan teknologi berfokus pada inovasi dan peningkatan efisiensi (Tahar et al., 2022). Pengembangan organisasi melibatkan restrukturisasi dan peningkatan daya saing, sedangkan pengembangan produk mengejar peningkatan kualitas dan relevansi. Oleh karena itu, pengembangan tidak dapat direduksi menjadi perubahan semata, melainkan

merupakan proses holistik yang mengintegrasikan berbagai dimensi untuk mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan sumber daya manusia telah menjadi fokus utama dalam banyak organisasi sebagai respons terhadap tuntutan pasar yang berubah dan kompetisi yang semakin ketat. Sunarsi (2018) menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia melibatkan sejumlah strategi, termasuk pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja, yang dirancang untuk secara progresif meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan efisiensi karyawan. Dengan mengalokasikan sumber daya untuk pengembangan ini, organisasi dapat memastikan bahwa tenaga kerjanya tetap relevan dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Lebih dari sekadar peningkatan individu, pengembangan sumber daya manusia juga memiliki dampak positif pada pencapaian tujuan organisasi. Melalui inisiatif ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan berorientasi pada pencapaian. Dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, perusahaan dapat mengoptimalkan produktivitas dan efektivitas operasionalnya. Pengembangan sumber daya manusia juga menjadi kunci dalam membangun tim yang terampil dan berkomitmen, yang pada gilirannya, berkontribusi pada keunggulan bersaing jangka panjang. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan sumber daya manusia bukan hanya sebagai langkah taktis, tetapi juga sebagai strategi jangka panjang untuk pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.

Pentingnya pengembangan dalam bidang teknologi semakin menonjol dalam era digital ini. Rifkin (2017) menyoroti bahwa pengembangan teknologi

tidak hanya merupakan langkah progresif, tetapi juga suatu keharusan dalam menghadapi dinamika yang cepat dalam lingkungan bisnis dan masyarakat. Dalam era digital, di mana perubahan teknologi terjadi dengan cepat, organisasi perlu terus berinvestasi dalam penelitian dan inovasi untuk menciptakan solusi baru. Hal ini tidak hanya memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya, tetapi juga untuk mengatasi tantangan yang semakin kompleks di berbagai sektor.

Pengembangan teknologi bukanlah semata-mata terbatas pada perangkat keras. Rifkin (2017) menjelaskan bahwa pengembangan teknologi juga melibatkan pengembangan perangkat lunak, kecerdasan buatan, dan integrasi teknologi secara menyeluruh. Melibatkan berbagai dimensi ini membantu organisasi untuk tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional mereka, tetapi juga meningkatkan efektivitas dalam memberikan solusi dan layanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, dalam menghadapi kompleksitas era digital, pengembangan teknologi menjadi fondasi utama untuk memastikan daya saing dan relevansi di pasar yang terus berubah.

Pengembangan organisasi menjadi suatu upaya strategis yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Sutrisno (2019) menyoroti bahwa fokus utama dari pengembangan organisasi adalah melakukan perubahan yang dapat mempengaruhi struktur organisasi, budaya perusahaan, dan proses bisnis. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan daya saing dan adaptabilitas organisasi dalam menghadapi tantangan pasar yang dinamis. Dengan mengarahkan perubahan ini, organisasi dapat mengoptimalkan efisiensi operasional dan merespons dengan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Dalam konteks pengembangan organisasi, terdapat sejumlah strategi yang dapat diadopsi. Sutrisno (2019) menekankan bahwa restrukturisasi dapat menjadi bagian integral dari pengembangan tersebut, dengan mengubah hierarki organisasi atau mengoptimalkan alur komunikasi. Selain itu, pelatihan karyawan menjadi unsur krusial dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan tuntutan pasar. Pengembangan organisasi juga melibatkan implementasi praktik manajemen terbaru untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya dan proses kerja. Dengan demikian, pengembangan organisasi bukan hanya sekadar adaptasi terhadap perubahan, tetapi juga suatu langkah strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang.

Pengembangan produk adalah aspek kunci dalam dunia bisnis. Menurut Lestari (2019), pengembangan produk melibatkan penciptaan, perbaikan, atau modifikasi produk agar sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Proses ini mencakup riset pasar, desain, produksi, dan pemasaran produk baru atau yang sudah ada. Pengembangan produk yang berhasil dapat meningkatkan pangsa pasar dan daya saing perusahaan.

Meskipun pengembangan memiliki manfaat yang signifikan, terdapat pula tantangan yang perlu diatasi. Menurut Yusnita dan Aslami (2019), beberapa tantangan dalam pengembangan melibatkan kompleksitas perubahan, resistensi terhadap perubahan, dan pengelolaan sumber daya yang efektif. Memahami dan mengatasi tantangan ini menjadi kunci keberhasilan dalam implementasi pengembangan.

2.4.4. Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan, sebagai manifestasi positif terhadap tugas-tugas pekerjaan, memainkan peran yang sangat penting dalam dinamika organisasi.

Definisi holistik yang disajikan oleh Schaufeli & Bakker (2003), yang mencakup vigor, dedication, dan absorption sebagai elemen-elemen keterlibatan, memberikan pemahaman mendalam tentang konsep ini. Yudiani (2017) menambahkan dimensi discretionary effort, menyoroti bahwa karyawan yang terlibat sepenuhnya dan penuh antusias dapat memberikan kontribusi tambahan yang berharga untuk kepentingan organisasi. Bakker (2011) mengamplifikasi pandangan ini dengan menyatakan bahwa keterlibatan karyawan bukan hanya membawa manfaat internal, tetapi juga membuka pintu untuk pengalaman baru, menciptakan karyawan yang terlibat secara otentik, dan mendorong peningkatan kinerja dalam aspek fisik, kognitif, dan emosional.

Pentingnya keterlibatan karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi menjadi semakin jelas dengan integrasi konsep yang lebih luas dari definisi tersebut. Dengan memandang keterlibatan sebagai lebih dari sekadar kewajiban kerja, melibatkan elemen-elemen seperti vigor, dedication, dan absorption, organisasi dapat menggalang potensi karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal. Pengakuan terhadap dimensi discretionary effort juga menekankan bahwa keterlibatan yang penuh antusias dapat membuka pintu untuk keunggulan organisasi. Oleh karena itu, memahami dan memfasilitasi keterlibatan karyawan tidak hanya menjadi suatu keharusan, tetapi juga merupakan strategi yang cerdas dalam mencapai keseimbangan yang optimal antara produktivitas dan kepuasan karyawan dalam konteks dinamika organisasi modern.

Bakker, Schaufeli, dan rekan-rekan (2008) menekankan bahwa keterlibatan karyawan bukan sekadar tindakan partisipatif, tetapi ditandai oleh tingkat energi yang tinggi, pandangan positif terhadap pekerjaan, dan pencapaian kinerja yang

dapat diidentifikasi. Dalam pandangan mereka, keterlibatan karyawan dianggap sebagai "sumber daya" berharga yang dapat diinvestasikan untuk memajukan perkembangan organisasi atau perusahaan. Melihat karyawan sebagai aktor yang antusias dan gigih dalam konteks pekerjaan, seperti yang ditekankan oleh Bakker dan Leiter (2017), menjadi fondasi utama untuk merumuskan strategi manajemen karyawan yang efektif.

Pemahaman bahwa keterlibatan karyawan membentuk lingkungan kerja yang produktif dan adaptif menjadi dasar yang esensial untuk perkembangan strategi manajemen karyawan yang berdaya guna. Dengan melihat keterlibatan sebagai sumber daya yang dapat dikelola dan ditingkatkan, organisasi dapat mencapai tujuan jangka panjangnya dengan memanfaatkan potensi penuh dari tenaga kerja. Oleh karena itu, pembangunan strategi manajemen karyawan yang berpusat pada keterlibatan tidak hanya memberikan manfaat dalam hal produktivitas individu, tetapi juga menciptakan fondasi yang kokoh untuk keberlanjutan dan kemajuan organisasi secara keseluruhan.

Aspek-aspek yang membangun variabel keterlibatan karyawan, sebagaimana dikemukakan oleh Schaufeli & Bakker (2003), mencakup vigor (kekuatan), dedication (dedikasi), dan absorption (keasyikan). Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi, mengacu pada konsep 3S (Say, Stay, dan Strive), menunjukkan perilaku konsisten dalam berbicara positif tentang organisasi, memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dan berusaha untuk memberikan kontribusi aktif terhadap kesuksesan organisasi.

Bakker & Demerouti (2007) mengidentifikasi tiga faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan, yaitu job resources, salience of job

resources, dan personal resources. Job resources, termasuk aspek fisik, sosial, dan organisasi, memungkinkan karyawan mengurangi tuntutan pekerjaan dan mendorong pertumbuhan personal. Sillance of job resources menyoroti pentingnya sumber daya pekerjaan, sementara personal resources menekankan karakteristik karyawan yang mempengaruhi tingkat keterlibatan.

Dalam sintesis literatur ini, keterlibatan karyawan adalah fenomena positif yang membawa dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Definisi dan dimensi keterlibatan yang beragam menciptakan landasan bagi penelitian lebih lanjut. Menyelidiki aspek-aspek keterlibatan karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhi dapat membantu organisasi memahami dinamika karyawan, memotivasi keterlibatan yang positif, dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

2.4.5. Adopsi Teknologi

Adopsi teknologi menjadi aspek kritis dalam konteks perubahan global dan transformasi digital. Menurut Davis (1989), adopsi teknologi adalah proses di mana individu atau organisasi menerima dan menggunakan teknologi baru. Fenomena ini mencakup penerimaan, implementasi, dan integrasi teknologi ke dalam rutinitas sehari-hari. Dalam era di mana inovasi teknologi terus berkembang dengan cepat, pemahaman mendalam tentang adopsi teknologi menjadi penting bagi individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan.

Teori adopsi teknologi, terutama Teori Adopsi Inovasi pertama kali dikemukakan oleh Rogers (1962), memberikan dasar konseptual untuk memahami pola perilaku adopsi. Teori ini mengidentifikasi lima tahap dalam proses adopsi, yaitu pengetahuan, persuasi, keputusan, implementasi, dan konfirmasi. Pemahaman tentang teori ini membantu menggambarkan bagaimana individu dan organisasi

menyikapi dan mengintegrasikan teknologi baru ke dalam praktik sehari-hari mereka.

Sejumlah faktor mempengaruhi adopsi teknologi. Menurut Venkatesh et al. (2003), faktor-faktor seperti persepsi kegunaan, persepsi kemudahan penggunaan, norma sosial, dan faktor-faktor organisasional memainkan peran penting dalam memengaruhi niat dan perilaku adopsi teknologi. Pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor ini diperlukan untuk merancang strategi yang efektif dalam mendorong adopsi teknologi di berbagai konteks.

Keberhasilan adopsi teknologi menjadi suatu parameter yang krusial dan dapat diukur melalui berbagai dimensi yang mencakup efektivitas implementasi dan dampak positifnya. DeLone dan McLean (2003) mengusulkan enam dimensi keberhasilan sistem informasi yang memberikan pandangan komprehensif tentang evaluasi kinerja sistem tersebut. Dimensi pertama, kualitas sistem, menyoroti kehandalan dan fungsionalitas teknologi yang diadopsi. Kedua, kepuasan pengguna mencerminkan respons positif dari pengguna terhadap antarmuka dan pengalaman pengguna yang diberikan oleh sistem. Dimensi ketiga dan keempat, pengaruh individu dan organisasional, menekankan peran teknologi dalam membentuk perilaku dan dinamika organisasional secara keseluruhan.

Memahami dimensi keberhasilan yang diusulkan oleh Urbach dan Muller (2012) menjadi esensial dalam mengevaluasi dampak teknologi yang diadopsi di dalam konteks organisasional. Dimensi kelima, manfaat yang dirasakan, mencakup sejauh mana teknologi memberikan nilai tambah dan kontribusi terhadap tujuan organisasional. Terakhir, dimensi penggunaan sistem menilai sejauh mana teknologi diimplementasikan secara aktif oleh pengguna dalam menjalankan tugas

sehari-hari mereka. Dengan mengukur keberhasilan melalui dimensi-dimensi ini, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan implementasi teknologi, memberikan dasar bagi perbaikan berkelanjutan, dan memastikan bahwa teknologi yang diadopsi memberikan dampak positif yang optimal bagi organisasi.

Meskipun adopsi teknologi menjanjikan banyak manfaat, terdapat pula tantangan yang perlu diatasi. Beberapa di antaranya melibatkan resistensi perubahan, ketidakpastian teknologi, dan kurangnya literasi digital. Pemahaman terhadap tantangan ini penting agar dapat merancang strategi yang efektif dalam merespon dan mengatasi hambatan dalam proses adopsi teknologi.

Dalam konteks bisnis, adopsi teknologi berdampak signifikan pada efisiensi operasional, inovasi produk, dan hubungan pelanggan. Studi-studi empiris, seperti yang dilakukan oleh Kaminski (2011) dan Rogers et al. (2014), memberikan wawasan tentang bagaimana perusahaan dapat mengelola dan memimpin proses adopsi teknologi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Tinjauan pustaka ini memberikan landasan untuk penelitian lebih lanjut dalam bidang adopsi teknologi. Pengembangan lebih lanjut dalam pemahaman faktor-faktor yang mempengaruhi adopsi, keberhasilan implementasi, dan strategi mengatasi tantangan dapat memberikan panduan yang lebih akurat bagi praktisi dan peneliti. Dengan memahami adopsi teknologi secara mendalam, organisasi dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk memastikan integrasi teknologi yang sukses dan berkelanjutan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti, Judul Tahun | Tujuan Penelitian, Metode & Sampel | Kinerja Karyawan | Produktivitas | Rekrutmen | Pelatihan, Pengembangan | Keterlibatan Karyawan | Adopsi | Hasil |
|----|---|---|------------------|---------------|-----------|-------------------------|-----------------------|--------|--|
| 1 | Nikmah, W., Mukarromah, A., Widyansyah, D., & Anshori, M. I. (2023). Penggunaan Teknologi Dalam Pengembangan SDM. | Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh teknologi terhadap pengembangan SDM diberbagai bidang, seperti bisnis, pendidikan, pemerintahan, dan kesehatan. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur dengan mengumpulkan dan menganalisis data sekunder dari berbagai sumber. | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi memberikan dampak positif terhadap pengembangan SDM, seperti meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, kinerja, motivasi, kepuasan, loyalitas, dan komitmen SDM. Namun, teknologi juga menimbulkan tantangan dan hambatan bagi pengembangan SDM, seperti perubahan budaya organisasi, kebutuhan kompetensi baru, masalah etika, privasi, dan keamanan data. |
| 2 | Astuti, M., & Wahyuni, H. C. (2018). Strategi implementasi green | Penelitian ini bertujuan untuk menentukan prioritas kriteria- kriteria green HRM pada UMKM dan perumusan langkah strategis dalam | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi green HRM pada UMKM dilakukan secara |

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|--|--|
| | human resource management pada Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM). | optimalisasi green HRM di UMKM. Metode pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuisioner dengan skala perbandingan, interview dan observasi lapangan. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan analytical hierarchy process (AHP). | | | | | | terorganisir mulai dari proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, performance evaluation, penghargaan, job diskripsi tenaga kerja dan pengelolaan tenaga kerja yang didasarkan pada konsep green. | |
| 3 | Suartini, N. K. (2023). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Pegawai Negeri Sipil: Praktik Terbaik Dan Tantangan. | Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi solusi-solusi praktis dan strategis untuk mengoptimalkan manajemen kepegawaian PNS dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut. Metode penelitian melibatkan analisis mendalam terhadap permasalahan dan konteks yang ada, serta merumuskan langkah-langkah yang tepat untuk mengatasinya. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Hasil dari penelitian ini menggarisbawahi pentingnya transparansi dalam penerimaan pegawai, dengan menekankan pada pembentukan mekanisme yang jelas dan inklusif. Selain itu, perlu diperkuatnya sistem penilaian kinerja yang lebih objektif, melalui penggunaan indikator kinerja yang terukur dan terkait erat dengan tugas dan tanggung jawab PNS. Upaya untuk memastikan peluang pengembangan karir yang merata menjadi esensial, |

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | termasuk pengadaan pelatihan dan pengembangan yang relevan |
| 4 | Zurnali, C., & Wahjono, W. (2022). ARTIFICIAL INTELLIGENCE DALAM REKRUTMEN. | Tulisan ini bertujuan melihat dampak penggunaan AI dalam proses rekrutmen. Pendekatan yang dilakukan dengan perspektif manajemen sumberdaya manusia (MSDM) dan bukan pendekatan teknis dengan perspektif manajemen sistem informasi apalagi teknik informasi. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | AI sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi yang dijalankan oleh departemen SDM. AI memiliki dampak dalam proses rekrutmen yang dilakukan oleh departemen SDM. |
| 5 | Vierke, I. M. L. (2019, December). Lingkungan Pembangunan SDM Sektor Industri melalui Pendidikan Vokasi. | Tulisan ini mencoba mengidentifikasi kondisi lingkungan bisnis dalam upaya pemenuhan pembangunan SDM industri dalam melalui pendidikan vokasi menuju industri 4.0. Dasar pengembangan SDM industri akan dikaji berdasarkan pemangku kepentingan yang fokus pada lingkungan eksternal. Sasaran yang dituju adalah diperoleh pemetaan lingkungan vokasi serta rekomendasi untuk kajian lanjutan. | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | Melalui analisis PESTEL, perumusan kebijakan dan perencanaan program pembangunan khususnya di bidang sumber daya manusia industri harus terarah. Skema yang diperlukan persiapan di tingkat regional dan nasional yang melibatkan pihak industri, dunia pendidikan dan stakeholder lainnya. |
| 6 | Halisa, N. N. (2020). Peran Manajemen | Tujuan dari penulisan ini adalah mengetahui sejauh mana perkembangan | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | asil penelitian dapat diketahui bahwa baik secara simultan |

| | | | | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|--|---|--|
| | Sumber Daya Manusia" Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan" Terhadap Keunggulan Kompetitif | penelitian yang berkaitan dengan topik tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan eksploratif dengan mengulas isi atau mengidentifikasi beberapa artikel baik dari jurnal-jurnal nasional maupun internasional. | | | | | | maupun parsial membuktikan bahwa sistem rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Sehingga manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam terwujudnya karyawan yang berkualitas dan mempunyai kinerja optimal. |
| 7 | Iskandar, D. (2018). Strategi peningkatan kinerja perusahaan melalui pengelolaan sumber daya manusia dan kepuasan kerja dan dampaknya terhadap produktivitas karyawan. | Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pentingnya strategi pengelolaan sumber daya manusia dan kepuasan kerja yang berdampak pada produktivitas karyawan. Dalam penelitian ini, kami mengamati penerapan Sumber Daya Manusia pada manajemen PT Swadharma Sarana Informatika (SSI), PT. Sarana Reswara Abadi (SRA) dan PT. Reswara Prima Express (Respex), Berdasarkan target pelayanan dan operasinya, Dalam penelitian ini, kami menyiapkan | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | Dapat diidentifikasi strategi apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai visi dan misinya. Dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia perlu ditingkatkan sesuai target kinerja perusahaan dari segi kinerja saat ini. |

| | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|--|---|
| | | kuesioner untuk responden yang akan diwawancarai dan hasilnya digunakan untuk analisis pencapaian kinerja perusahaan yaitu probabilitas produktivitas perusahaan. | | | | | | |
| 8 | Yusuf, M., Nugroho, A. G., & Latifah, L. (2022). Peran Quality Of Work Life Dalam Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Di Universitas Muhammadiyah Banjarmasin. | Penelitian ini merupakan jenis penelitian kepustakaan yang dilakukan dengan mengumpulkan data, informasi, dan berbagai data lain yang terdapat dalam kepustakaan. Dengan menyatakan jenis penelitian ini, fokus dan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian ini menjadi lebih jelas. Mengenai sumber data, karena tulisan ini merupakan tinjauan pustaka, maka objek yang dapat dijadikan sumber dibedakan menjadi dua, yaitu primer dan sekunder. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | Masalah utama dalam penelitian ini adalah bahwa lembaga pendidikan atau perusahaan harus dapat menyediakan tempat yang layak bagi karyawannya mengingat kontribusi mereka sangat penting dalam menjalankan kegiatan agar suatu lembaga atau perusahaan dapat berkelanjutan. |

2.6. Kerangka Pemikiran

Manurung, et al., (2021) menyatakan bahwa suatu model penelitian yang disebut sebagai kerangka konseptual atau kerangka pemikiran dapat merumuskan hipotesis yang akan diuji. Kerangka pemikiran ini disusun dengan sederhana dengan harapan dapat menawarkan solusi terhadap permasalahan yang telah

diuraikan dalam Bab I sebelumnya. Selain itu, kerangka pemikiran ini juga berdasarkan pada penelitian terdahulu. Dalam suatu penelitian, keberadaan kerangka berpikir sangatlah penting karena dapat memberikan penjelasan secara teoritis serta memperlihatkan alasan di balik hubungan antar variabel.

2.6.1. Hubungan analisis rekrutmen terhadap produktifitas karyawan.

Analisis rekrutmen terhadap produktivitas karyawan memerlukan pemahaman yang mendalam tentang hubungan antara faktor-faktor rekrutmen dan kinerja karyawan. Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen yang efektif dapat memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas karyawan. Penelitian oleh Bakker dan Schaufeli (2008) menunjukkan bahwa karyawan yang direkrut dengan tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan cenderung lebih termotivasi dan berkinerja tinggi. Oleh karena itu, memahami bagaimana strategi rekrutmen yang digunakan oleh Ubhara Jaya memengaruhi motivasi, kompetensi, dan keterampilan karyawan mereka adalah krusial dalam menjelaskan konstelasi hubungan antara variabel rekrutmen dan produktivitas.

Selain itu, teori-teori psikologi seperti teori kebutuhan Maslow dan teori motivasi hirarki McClelland dapat memberikan wawasan tambahan tentang bagaimana faktor-faktor rekrutmen mempengaruhi tingkat motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Misalnya, rekrutmen yang mempertimbangkan aspek-aspek kebutuhan psikologis karyawan seperti rasa diperlakukan secara adil dan dihargai dapat menghasilkan karyawan yang lebih berdedikasi dan berkinerja tinggi. Dengan mengacu pada teori-teori ini,

Selain itu, penelitian terdahulu juga menyoroti pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti budaya organisasi dan kepemimpinan dalam memoderasi

hubungan antara rekrutmen dan produktivitas karyawan. Studi oleh Bahri (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung, serta kepemimpinan yang efektif, dapat meningkatkan efektivitas rekrutmen dan kontribusi terhadap produktivitas karyawan.

2.6.2. Hubungan pelatihan dan pengembangan terhadap produktifitas karyawan.

Analisis hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap produktivitas karyawan membutuhkan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana investasi dalam pelatihan dan pengembangan dapat memengaruhi kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, terdapat bukti kuat yang menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya dapat berkontribusi secara positif terhadap produktivitas. Harefa (2023), misalnya, menunjukkan bahwa individu belajar melalui observasi dan interaksi dengan lingkungan mereka, sehingga pelatihan yang memberikan kesempatan untuk praktik langsung dan pemodelan dapat meningkatkan efektivitas.

Selain itu, penelitian oleh Busono (2016) menyoroti pentingnya relevansi dan kesinambungan dalam program pelatihan dan pengembangan untuk mencapai hasil yang signifikan. Ini berarti bahwa pelatihan yang dirancang dengan memperhitungkan kebutuhan spesifik organisasi dan karyawan, serta berkelanjutan dalam jangka waktu tertentu, cenderung memiliki dampak yang lebih besar terhadap produktivitas.

2.6.3. Hubungan keterlibatan karyawan terhadap produktifitas karyawan.

Analisis hubungan antara keterlibatan karyawan dan produktivitas karyawan membutuhkan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang

memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan dan bagaimana keterlibatan tersebut memengaruhi kinerja individu dan organisasi. Teori-teori terkait seperti teori keterlibatan karyawan oleh Kahn (1990) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaan mereka cenderung lebih berkinerja tinggi. Ini menyiratkan bahwa ada hubungan positif antara tingkat keterlibatan karyawan dan produktivitas mereka.

Selain itu, penelitian oleh Purnami dan Utama (2019) menemukan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya berhubungan dengan produktivitas individu, tetapi juga berkontribusi pada hasil organisasi yang lebih baik, seperti kepuasan pelanggan dan profitabilitas perusahaan. Penting untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan, seperti kejelasan tujuan perusahaan, dukungan manajemen, dan keadilan organisasional, karena hal ini dapat berdampak langsung pada produktivitas mereka.

Terakhir, teori-teori motivasi seperti teori motivasi McClelland (Dalam Prihartanta 2015) juga dapat memberikan wawasan tentang hubungan antara keterlibatan karyawan dan produktivitas. Ketika karyawan merasa memiliki kontrol dan otonomi dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung merasa lebih terlibat dan termotivasi secara intrinsik, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas mereka.

2.6.4 Hubungan Adopsi Teknologi terhadap produktifitas karyawan.

Analisis hubungan antara adopsi teknologi dan produktivitas karyawan di Ubhara Jaya memerlukan pemahaman tentang bagaimana penerapan teknologi dapat memengaruhi efisiensi dan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Teori difusi inovasi oleh Rogers (1961) menunjukkan bahwa adopsi teknologi oleh individu dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kegunaan,

kemudahan penggunaan, kelebihan yang dirasakan, dan kompatibilitas dengan nilai-nilai yang ada. Dengan merujuk pada teori ini, dapat dipahami bahwa adopsi teknologi yang berhasil di Ubhara Jaya harus mempertimbangkan aspek-aspek ini agar dapat mempengaruhi produktivitas karyawan secara positif.

Selanjutnya, penelitian empiris seperti yang dilakukan oleh Majchrzak et al (2000) menemukan bahwa adopsi teknologi informasi dapat meningkatkan produktivitas dalam berbagai sektor industri. Hal ini menggambarkan potensi besar adopsi teknologi dalam meningkatkan efisiensi dan kinerja perusahaan.

Terakhir, teori keterkaitan teknologi dan struktur organisasi oleh Leonard (2011) menyoroti pentingnya integrasi teknologi dengan struktur organisasi yang tepat. Struktur organisasi yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan teknologi dapat memfasilitasi adopsi teknologi yang berhasil dan berkontribusi pada peningkatan produktivitas karyawan.

2.6.5 Hubungan Analisis Rekrutmen terhadap kinerja karyawan.

Analisis hubungan antara analisis rekrutmen dan kinerja karyawan di Ubhara Jaya membutuhkan pemahaman yang holistik tentang bagaimana proses rekrutmen yang efektif dapat memengaruhi kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa rekrutmen yang tepat dapat memastikan seleksi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga meningkatkan kemungkinan karyawan tersebut dapat berkinerja tinggi. Seperti yang diajukan oleh Arif (2018), menunjukkan bahwa proses rekrutmen yang menggunakan metode yang valid dan dapat diandalkan dapat meningkatkan kemungkinan mendapatkan karyawan yang berkualitas, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

Selain itu, penelitian oleh Muscalu (2015) menyoroti pentingnya kesesuaian antara individu dengan organisasi dalam konteks rekrutmen. Konsep kesesuaian ini mengacu pada sejauh mana karyawan cocok dengan budaya, nilai, dan tuntutan pekerjaan perusahaan. Jika rekrutmen dilakukan dengan memperhatikan kesesuaian ini, maka kemungkinan karyawan tersebut dapat lebih beradaptasi dengan cepat dan berkontribusi secara efektif terhadap kinerja organisasi akan lebih tinggi.

Terakhir, teori efisiensi rekrutmen oleh Tumasjan et al (2020) menyoroti pentingnya proses rekrutmen yang efisien dalam mendapatkan karyawan yang berkualitas dalam waktu dan biaya yang efektif. Jika proses rekrutmen terlalu memakan waktu atau biaya yang tinggi, hal ini dapat mengganggu operasional perusahaan dan pada gilirannya berdampak negatif pada kinerja.

2.6.6 Hubungan Pelatihan dan Pengembangan terhadap kinerja karyawan.

Analisis hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan memerlukan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana investasi dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan dapat memengaruhi kinerja mereka secara positif. Berdasarkan teori-teori motivasi, seperti teori kebutuhan Maslow dan teori motivasi hirarki McClelland, pelatihan dan pengembangan dapat memenuhi kebutuhan karyawan akan pertumbuhan pribadi dan kemajuan karier, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Penelitian oleh Barnow dan Smith (2015) menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan dan bermanfaat dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Selain itu, teori pengembangan sumber daya manusia oleh Gold et al (2017) menekankan pentingnya pengembangan karyawan sebagai upaya jangka panjang

untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pelatihan yang berkelanjutan dan pengembangan karier yang terstruktur dapat membantu karyawan mengembangkan potensi mereka secara maksimal, yang pada gilirannya dapat membawa dampak positif pada kinerja organisasi.

Terakhir, penelitian empiris oleh Nakato (2019) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara partisipasi dalam program pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan. Hal ini menekankan pentingnya keterlibatan aktif karyawan dalam proses pembelajaran dan pengembangan diri mereka.

2.6.7 Hubungan Keterlibatan Karyawan terhadap kinerja karyawan.

Analisis hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka dapat memengaruhi produktivitas dan hasil kerja secara keseluruhan. Berdasarkan teori-teori motivasi, seperti teori keterlibatan karyawan oleh Kahn (1990), karyawan yang merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan berkinerja tinggi. Ini menunjukkan adanya hubungan positif antara tingkat keterlibatan karyawan dan kinerja mereka.

Penelitian oleh Letsoin dan Ratnasari (2020) juga mendukung hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi. Mereka menemukan bahwa karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung lebih produktif, berkontribusi pada inovasi, dan menciptakan pengalaman positif bagi pelanggan.

Terakhir, penelitian oleh Samud et al (2021) menyoroti pentingnya pengukuran dan manajemen keterlibatan karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan

karyawan dan menerapkan strategi untuk meningkatkan keterlibatan tersebut, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan membangun hubungan yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi.

2.6.8 Hubungan Adopsi Teknologi terhadap kinerja karyawan.

Analisis hubungan antara adopsi teknologi dan kinerja karyawan mengacu pada pemahaman tentang bagaimana penerimaan dan pemanfaatan teknologi informasi memengaruhi efisiensi, efektivitas, dan produktivitas karyawan. Analisis hubungan antara adopsi teknologi dan kinerja karyawan mempertimbangkan sejauh mana teknologi tersebut dianggap bermanfaat dan mudah digunakan oleh karyawan, serta sejauh mana teknologi tersebut dapat meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian oleh Diamanditis dan Chatzoglou (2018) menunjukkan bahwa adopsi teknologi informasi dapat memiliki dampak yang signifikan pada produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Teknologi informasi dapat meningkatkan akses informasi, mempercepat proses komunikasi, dan meningkatkan efisiensi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu.

Teori kontingensi organisasi oleh Donaldson (2006) menyoroti bahwa keberhasilan adopsi teknologi tergantung pada kesesuaian teknologi dengan struktur, budaya, dan strategi organisasi. Dengan demikian, dalam menganalisis hubungan antara adopsi teknologi dan kinerja karyawan, penting untuk mempertimbangkan sejauh mana organisasi telah menyesuaikan diri dengan teknologi yang diadopsi dan bagaimana integrasi teknologi tersebut dengan proses kerja dan tuntutan bisnis. Dengan merujuk pada teori-teori dan penelitian terdahulu ini, kita dapat memahami konstelasi hubungan antara adopsi teknologi dan kinerja karyawan di Ubhara Jaya dengan lebih komprehensif.

2.6.9 Hubungan Produktivitas terhadap kinerja karyawan.

Analisis hubungan antara produktivitas dan kinerja karyawan melibatkan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana tingkat produktivitas individu atau tim karyawan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Teori-teori manajemen kinerja, seperti teori tujuan kinerja oleh Urdan dan Kaplan (2020), menekankan bahwa produktivitas karyawan dapat dipengaruhi oleh penetapan tujuan yang jelas dan ambisius, serta umpan balik yang terus-menerus terkait dengan pencapaian tujuan tersebut. Dengan merujuk pada teori ini, konstelasi hubungan antara produktivitas dan kinerja karyawan harus mempertimbangkan sejauh mana organisasi menetapkan tujuan yang memotivasi dan memberikan dukungan yang dibutuhkan untuk mencapainya.

Selain itu, penelitian empiris oleh Kuswati (2020) menunjukkan bahwa produktivitas karyawan dapat menjadi prediktor yang kuat untuk kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan menghasilkan lebih banyak dalam hal output atau kualitas pekerjaan, hal ini cenderung berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi dalam hal keuntungan, pertumbuhan, atau kepuasan pelanggan.

Terakhir, teori tekanan kinerja oleh Kowalczyk dan Kucharska (2020) menyoroti bahwa karyawan cenderung berkinerja lebih baik ketika mereka bekerja dalam kondisi yang tidak terlalu stres atau tekanan. Keseimbangan antara tingkat beban kerja yang masuk akal dan sumber daya yang tersedia untuk menyelesaikan tugas dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dalam menganalisis hubungan antara produktivitas dan kinerja karyawan, perlu dipertimbangkan sejauh mana organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas yang tinggi tanpa menyebabkan tekanan yang berlebihan pada karyawan. Dengan menggabungkan teori-teori dan penelitian terdahulu ini,

kita dapat memahami konstelasi hubungan antara produktivitas dan kinerja karyawan di Ubhara Jaya dengan lebih baik.

2.6.10 Hubungan Analisis Rekrutmen, Pelatihan dan Pengembangan, Keterlibatan Karyawan, dan Adopsi Teknologi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Produktivitas.

Kualitas rekrutmen dapat mempengaruhi produktivitas suatu organisasi. Jika proses rekrutmen dilakukan dengan baik dan mengidentifikasi kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, maka kemungkinan produktivitas yang lebih tinggi dapat tercapai. Rekrutmen yang efektif dapat melahirkan pegawai yang berkualitas, kompeten, dan berpotensi memberikan kontribusi signifikan terhadap organisasi (Surya Bakti & Hwihanus, 2023).

Pelatihan dan pengembangan diperlukan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan pimpinan, karena merupakan komponen penting untuk mencapai produktivitas yang lebih baik sehingga keberhasilan perusahaan dapat tercapai melalui peningkatan kinerja karyawan (Stańczyk & Reinfuss, 2019).

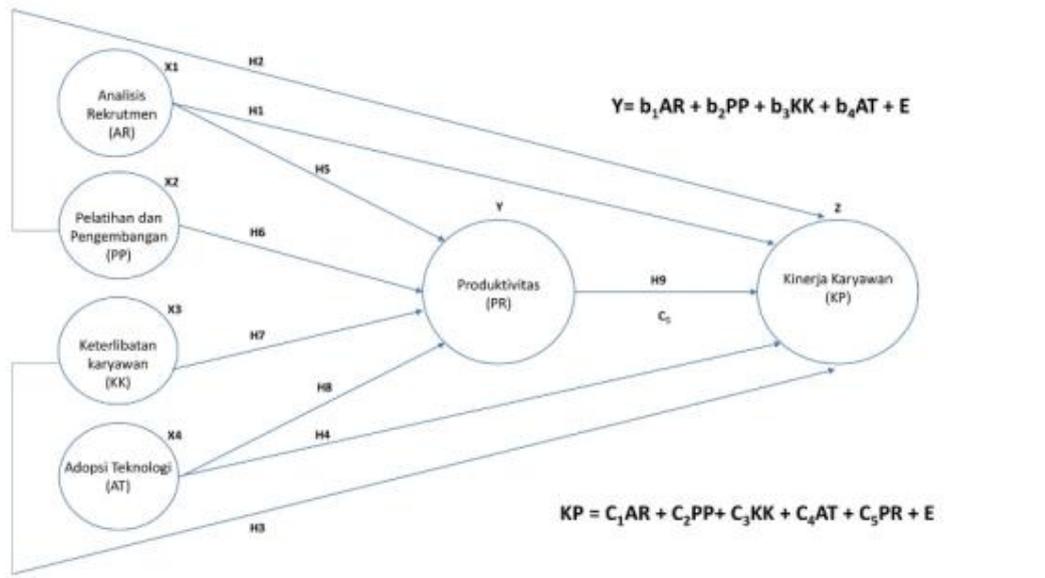
Keterlibatan kerja karyawan terhadap pekerjaannya menunjukkan rasa memiliki dan kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang dilakukan dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan (Robbins, 2001:91). Hal ini dapat meningkatkan produktivitas karyawan, karena karyawan memiliki keterikatan yang kuat terhadap pekerjaan dan tanggungjawab yang tinggi sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja (Rompis & Sendow, 2019).

Adopsi terhadap teknologi membantu menempatkan organisasi pada posisi yang lebih baik dalam menghadapi perubahan dan Tingkat persaingan. Pada era perubahan teknologi yang sangat cepat ini, karyawan harus cepat beradaptasi dan

memanfaatkan sepenuhnya kesempatan agar lebih produktif dan meningkatkan prestasi kerja, karena kemampuan dalam beradaptasi dengan perubahan tersebut dapat meningkatkan standar kinerjanya (Anual et al., 2020).

Dengan adanya praktek sumberdaya manusia berupa rekrutmen yang baik, pelatihan dan pengembangan yang berkesinambungan, karyawan dilibatkan dalam kegiatan organisaasi, dan melakukan adopsi terhadap perubahan teknologi akan mampu menaikkan produktivitas dalam bekerja dan pada akhirnya dapat menunjang kinerja pegawai, dimana kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mencapai kesuksesan Perusahaan. Menurut (Harter et al., 2002) praktik sumber daya manusia dapat menghasilkan peningkatan pengetahuan, motivasi, sinergi, dan komitmen karyawan suatu perusahaan, sehingga menghasilkan sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan yang menghasilkan kinerja tinggi.

Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat diilustrasikan dalam bentuk diagram sebagai berikut:



Bagan 2.1. Kerangka Pemikiran

2.7. Hipotesis Penelitian

Gambar di atas menunjukkan diagram model teoretis, yang sering digunakan dalam penelitian, untuk menggambarkan hubungan hipotesis antara variabel. Berikut adalah penjelasan tentang elemen-elemennya:

Hipotesis penelitian :

1. Analisis rekrutmen berpengaruh positif terhadap produktifitas karyawan Ubhara Jaya.
2. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap produktifitas karyawan Ubhara Jaya.
3. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap produktifitas karyawan Ubhara Jaya.
4. Adopsi teknologi berpengaruh positif terhadap produktifitas karyawan Ubhara Jaya.
5. Produktifitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya.

6. Analisis rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya.
7. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya.
8. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya.
9. Adopsi teknologi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya.
10. Produktifitas memediasi pengaruh antara analisis rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, dan adopsi teknologi terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendahuluan

Pada pendahuluan akan dibahas mengenai rancangan penelitian serta metodologi yang digunakan dalam fokus utama pembahasan mengenai kinerja karyawan dan produktivitas. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang hubungan antara kinerja karyawan yang dimediasi oleh produktivitas, dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui teknik studi kasus yang pada pencarian data menggunakan purposive dan dihitung menggunakan skala linkert. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan organisasi yang berfokus kepada kinerja karyawan dan juga produktivitas dengan dilihat dari beberapa variabel yang sudah ditetapkan.

3.2. Rancangan Penelitian

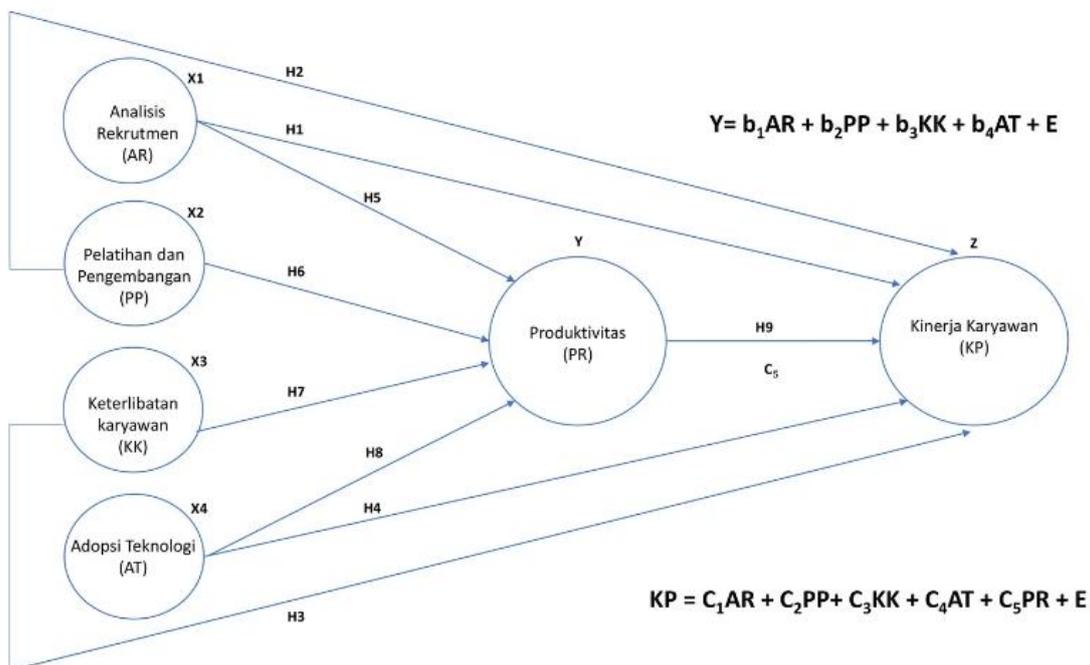
Penelitian Kuantitatif merupakan suatu metode penelitian yang digunakan untuk menggali berbagai permasalahan yang terjadi dalam konteks kehidupan organisasi, baik itu dalam ranah pemerintahan, sektor swasta, masyarakat, organisasi kepemudaan, isu-isu perempuan, bidang olahraga, seni, dan budaya. Penelitian ini bertujuan untuk menyajikan informasi yang mendalam sehingga dapat menjadi dasar bagi pembuatan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan bersama.

Metode penelitian ini memilih pendekatan kuantitatif, pendekatan kuantitatif menggunakan data berupa angka dan mengandalkan data sekunder yang dikumpulkan dan dipublikasikan oleh pihak lain atau lembaga lain. (Manurung & Budiastuti, 2019)

Metode kuantitatif melibatkan proses pengambilan sampel secara acak untuk mencakup representasi yang lebih luas. Selain itu, dalam pengumpulan data, digunakan instrumen penelitian yang telah dirancang secara khusus untuk memastikan keakuratan dan keandalan informasi yang diperoleh. Setelah data terkumpul, analisis dilakukan secara kuantitatif untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya (Rony, 2017).

Sebuah studi kasus yang baik harus dilakukan secara langsung di lapangan dari kasus yang sedang diselidiki. Meskipun demikian, data dari studi kasus tidak hanya didapatkan dari kasus yang sedang diteliti, tetapi juga dapat diperoleh dari pihak-pihak yang memiliki pengetahuan dan pemahaman yang mendalam mengenai kasus tersebut, melalui eksplorasi berbagai sistem yang terbatas atau dari berbagai kasus yang terjadi dari waktu ke waktu dengan cara pengumpulan data yang menyeluruh dan melibatkan berbagai sumber informasi yang beragam dalam suatu konteks.

3.3. Kerangka Pemikiran Penelitian



Bagan 3.1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Dalam penelitian ilmiah, konsep variabel mencakup empat kategori penting yang memainkan peran kunci dalam membentuk dasar kerangka penelitian. Pertama, variabel tidak bebas mengacu pada faktor atau elemen yang menjadi objek kajiannya dan merupakan hasil dari pengaruh variabel lain. Di sisi lain, variabel bebas merupakan faktor yang diasumsikan memengaruhi atau memberikan pengaruh pada variabel tidak bebas. (Anshori & Iswati, 2019)

Kemudian, variabel intervening atau mediator berfungsi sebagai perantara dalam hubungan antara variabel bebas dan variabel tidak bebas. Melalui proses ini, variabel intervening membantu menjelaskan atau menguraikan mekanisme di balik

pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Variabel moderating, di sisi lain, mempengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara variabel bebas dan variabel tidak bebas, tergantung pada tingkat variabel moderating itu sendiri. Dengan kata lain, variabel moderating memberikan dimensi tambahan pada analisis, membuka ruang untuk memahami bagaimana faktor tertentu dapat memodifikasi efek hubungan antara variabel lainnya.

Dalam menggambarkan kerangka pemikiran penelitian, penelitian ini menyusun sebuah bagan penelitian yang menitikberatkan pada variabel-variabel utama yang menjadi fokus penelitian. Variabel tidak bebas dalam penelitian ini mencakup Kinerja Karyawan dan Produktivitas. Kinerja Karyawan diukur melalui indikator-indikator seperti pencapaian target, kualitas kerja, dan kehadiran. Sementara itu, Produktivitas diartikan sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam unit waktu tertentu.

Variabel bebas terdiri dari Analisis Rekrutmen, Pelatihan dan Pengembangan, Keterlibatan Karyawan, dan Adopsi Teknologi. Analisis Rekrutmen mencerminkan keefektifan proses perekrutan karyawan, Pelatihan dan Pengembangan menunjukkan upaya organisasi dalam meningkatkan keterampilan karyawan, Keterlibatan Karyawan mencakup tingkat keterlibatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, sementara Adopsi Teknologi mencerminkan tingkat penerimaan dan pemanfaatan teknologi di lingkungan kerja.

Dalam konteks ini, variabel intervening adalah Produktivitas, yang dianggap sebagai faktor mediator dalam hubungan antara Analisis Rekrutmen, Pelatihan dan Pengembangan, serta Adopsi Teknologi dengan Kinerja Karyawan, keterlibatan karyawan. Keterlibatan Karyawan diharapkan memediasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas, menyoroti peran krusial keterlibatan karyawan dalam menghubungkan upaya organisasi dengan hasil karyawan.

3.4. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel merupakan langkah penting dalam penelitian yang melibatkan pengukuran konsep-konsep abstrak menjadi indikator atau variabel yang dapat diukur secara konkret (Sihotang, 2023). Dalam konteks penelitian ini, variabel yang digunakan melibatkan konsep-konsep seperti Kinerja Karyawan,

Produktivitas, Analisis Rekrutmen, Pelatihan dan Pengembangan, Keterlibatan Karyawan, dan Adopsi Teknologi. Operasionalisasi dilakukan dengan merinci konsep dan definisi dari masing-masing variabel serta menentukan cara pengukurannya.

Dalam penelitian ini, Kinerja Karyawan diukur dengan memperhatikan tiga aspek utama: pencapaian target, kualitas kerja, dan kehadiran karyawan. Pencapaian target mencerminkan kemampuan karyawan mencapai tujuan yang ditetapkan, kualitas kerja dinilai melalui standar kerja dan ketepatan hasil, sementara kehadiran mencerminkan tingkat kedisiplinan dan dedikasi karyawan. Dengan mengoperasionalkan variabel ini melalui indikator-indikator konkret, penelitian ini dapat memberikan gambaran yang jelas tentang kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. (Silaen et al., 2021)

Produktivitas menjadi fokus utama pengukuran dalam penelitian ini, diukur dengan mempertimbangkan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Pengukuran produktivitas melibatkan evaluasi terhadap kuantitas dan kualitas output yang dapat diatribusikan kepada individu atau kelompok karyawan. Aspek kuantitatif melibatkan analisis efisiensi pelaksanaan tugas, sementara aspek kualitatif mempertimbangkan sejauh mana hasil kerja mencapai standar kualitas yang diinginkan. Dengan fokus pada hasil kerja, pengukuran produktivitas memberikan gambaran mendalam tentang kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan dan hasil organisasi dalam periode waktu tertentu, menjadi indikator penting dalam analisis kinerja. (Pramono, 2020)

Operasionalisasi Analisis Rekrutmen, Pelatihan, dan Pengembangan melibatkan penilaian terhadap beberapa aspek kunci. Pertama, efektivitas proses rekrutmen diukur untuk mengevaluasi sejauh mana organisasi berhasil menarik individu berkualitas. Kedua, kualitas program pelatihan diidentifikasi sebagai indikator untuk menilai sejauh mana pelatihan tersebut efektif dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Selanjutnya, tingkat partisipasi karyawan dalam program pengembangan diukur untuk memahami sejauh mana karyawan terlibat dalam inisiatif pengembangan diri. Dengan memperhatikan aspek-aspek ini, operasionalisasi variabel ini memberikan gambaran holistik terhadap upaya

organisasi dalam merekrut, melatih, dan mengembangkan sumber daya manusia untuk mendukung kinerja dan pertumbuhan. (Cahya et al., 2021)

Keterlibatan Karyawan, sebagai variabel yang mencakup dimensi emosional dan kognitif, dapat dioperasionalkan melalui penggunaan skala evaluasi yang menilai berbagai aspek. Skala tersebut dapat mencakup penilaian terhadap tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka, tingkat keterikatan atau hubungan emosional yang dirasakan terhadap tugas dan kolega, serta tingkat keterlibatan karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan. Dengan mengukur dimensi emosional dan kognitif ini, penelitian dapat memahami sejauh mana karyawan terlibat dalam pekerjaan dan organisasi, memberikan pandangan yang komprehensif tentang tingkat keterlibatan yang dapat memengaruhi kinerja dan produktivitas di lingkungan kerja. (Susyanto, 2021)

Adopsi Teknologi dapat dioperasionalkan melalui evaluasi sejauh mana karyawan merespon dan memanfaatkan teknologi di lingkungan kerja. Pengukuran ini mencakup tingkat penerimaan dan kemampuan karyawan dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam rutinitas kerja mereka. Aspek penerimaan mencerminkan seberapa terbuka dan bersedia karyawan untuk mengadopsi inovasi teknologi, sementara aspek pemanfaatan menilai sejauh mana teknologi itu digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan. Dengan memahami tingkat adopsi teknologi oleh karyawan, penelitian dapat memberikan wawasan yang berharga tentang sejauh mana perkembangan teknologi telah diintegrasikan ke dalam lingkungan kerja dan bagaimana hal tersebut dapat memengaruhi aspek-aspek seperti kinerja dan interaksi kerja sehari-hari. (Sani & Williani, 2019)

Dengan merinci konsep dan definisi variabel serta menetapkan indikator yang dapat diukur, operasionalisasi variabel memberikan dasar yang jelas bagi pengumpulan data. Hal ini memungkinkan peneliti untuk mengukur variabel-variabel kunci secara sistematis, mendapatkan data yang akurat, dan menjalankan analisis yang dapat diandalkan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Untuk lebih jelasnya, operasional variable penelitian ini dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 3.1
Operasional Variabel

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator | Skala |
|---|---|---|--------------|
| Kinerja karyawan (Z) (Lopez-Cabarcos et al, 2022) | Hasil kerja yang dinilai secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu sesuai dengan standar yang ditentukan | 1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Ketepatan waktu | Likert |
| Produktivitas (Y) (Chaerudin et al., 2020) | Tingkat kemampuan karyawan Ubhara Jaya dalam menghasilkan pekerjaan dibandingkan dengan waktu yang dibutuhkan | 1. Produktivitas Individu 2. Produktivitas Tim 3. Dukungan dan Lingkungan Kerja | Likert |
| Analisis Rekrutmen (X1) (Darsana & Sukaarnawa, 2023) | Analisis terhadap kegiatan dalam proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik calon karyawan Ubhara Jaya | 1. Proses Rekrutmen 2. Pengalaman Pencari Kerja 3. Evaluasi Efektivitas Rekrutmen | Likert |
| Pelatihan dan Pengembangan (X2) Pramudyo (2017) | Proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian kepada karyawan Ubhara Jaya agar lebih terampil dan memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan | 1. Evaluasi Program Pelatihan 2. Dampak Pelatihan Terhadap Kinerja 3. Dukungan Manajemen terhadap pengembangan karyawan | Likert |
| Keterlibatan karyawan (X3) Schaufeli & Bakker (2003) | Sejauh mana karyawan Ubhara Jaya terlibat dalam pekerjaan dan organisasi, memberikan pandangan yang komprehensif dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian produktivitas dan kinerja. | 1. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan 2. Keterlibatan dalam Proses Perencanaan 3. Dukungan Terhadap | Likert |

| | | | |
|------------------------------------|--|---|--------|
| | | Pengembangan Profesional | |
| Adopsi Teknologi (X4) Davis (1989) | Sejauh mana karyawan Ubhara Jaya merespon dan memanfaatkan teknologi di lingkungan kerja | 1. Penerima Pengguna 2. Mengukur Dampak Positif 3. Tingkat Partisipasi Karyawan 4. Kecepatan Pelatihan | Likert |

3.5. Populasi, Sampling dan Unit Analysis

3.5.1. Populasi

Menurut Swarjana (2022), terdapat dua jenis populasi yang dibedakan, yaitu populasi sampling atau populasi penelitian dan populasi sasaran atau target populasi. Populasi sasaran biasanya memiliki ukuran yang lebih besar daripada populasi sampling. Definisi populasi sampling merujuk pada unit analisis yang menyediakan informasi atau data yang diperlukan dalam suatu studi atau penelitian. Di sisi lain, populasi sasaran mencakup semua unit analisis yang berada dalam wilayah penelitian. Dalam penelitian ini, fokus populasi adalah seluruh karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sebanyak 172 karyawan.

Jumlah karyawan yang akan menjadi bagian dari populasi (sampel) akan ditentukan lebih lanjut, tergantung pada metode sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Dengan mengidentifikasi populasi karyawan sebagai fokus, penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih tepat dan terfokus terkait variabel-variabel yang diteliti (Sa'adah, 2021). Proses selanjutnya melibatkan penetapan jumlah sampel yang representatif dari populasi ini, dengan tujuan untuk mendapatkan data yang valid dan mewakili karakteristik keseluruhan karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

3.5.2. Sampling

Pemilihan karyawan sebagai sampel (responden) dalam penelitian ini mengadopsi Teknik Purposive Sampling, suatu pendekatan penentuan sampel yang mempertimbangkan faktor-faktor tertentu. (Campbell et al., 2020) Pertimbangan spesifik dalam pemilihan responden difokuskan pada karyawan yang telah bekerja di Universitas Bhayangkara selama lebih dari 3 tahun. Kriteria ini menjadi dasar utama dalam menentukan sampel, sehingga pengumpulan data dapat dilakukan pada individu yang memiliki pengalaman kerja yang signifikan di lingkungan Universitas tersebut. Adapun jumlah sample yang akan diukur adalah 172 orang dengan menggunakan skala likert.

Dalam melakukan pengukuran dalam penelitian ini, penulis menggunakan skala Likert sebagai metode yang digunakan. Menurut Sugiyono (2016), skala Likert adalah alat yang efektif untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena sosial yang diteliti. Dengan menggunakan skala Likert, variabel yang hendak diukur diuraikan menjadi beberapa indikator yang representatif. Indikator tersebut kemudian dijadikan sebagai dasar untuk menyusun item-item instrumen, yang bisa berupa pernyataan atau pertanyaan, dalam penelitian. Setiap jawaban yang diberikan pada item instrumen menggunakan skala Likert memiliki rentang gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif.

Penggunaan skala Likert dalam penelitian ini memberikan kemungkinan bagi peneliti untuk menggambarkan nuansa dan tingkat kecenderungan sikap atau pendapat responden dengan lebih terperinci. Dengan demikian, penggunaan skala Likert memberikan fleksibilitas dalam mengukur variabel-variabel yang bersifat subjektif, sehingga memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam terhadap fenomena yang sedang diteliti.

Tabel 3.2. Tabel Skala Likert

| Pernyataan | Penilaian |
|---------------------|-----------|
| Sangat Setuju | 5 |
| Setuju | 4 |
| Netral | 3 |
| Tidak Setuju | 2 |
| Sangat Tidak Setuju | 1 |

Gambar 3.1. Skala Likert 5 Poin



Penelitian ini kemudian melanjutkan dengan mengukur respons dari sampel menggunakan skala Likert, yang akan dievaluasi dan dianalisis menggunakan aplikasi SmartPLS untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antarvariabel yang ada dalam model penelitian.

3.6. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

Dalam kerangka penelitian ini, kami mengadopsi pendekatan pengumpulan data yang melibatkan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang terlibat dalam variabel penelitian, seperti Kinerja Karyawan, Produktivitas, Analisis Rekrutmen, Pelatihan dan Pengembangan, Keterlibatan Karyawan, dan Adopsi Teknologi. Metode pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner daring kepada responden terpilih, menciptakan respons yang terukur dan dapat diolah.

Proses pengumpulan data juga melibatkan metode observasi, di mana peneliti mengamati dan mencatat perilaku karyawan dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Data sekunder diperoleh melalui literatur terkait, laporan keuangan, dan informasi historis yang relevan dengan tujuan penelitian.

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengumpulan data. Penyebaran kuesioner secara daring diharapkan dapat mencapai sampel yang lebih besar dan memberikan data yang lebih terstandarisasi. Gabungan penggunaan data primer dan sekunder diharapkan dapat memberikan wawasan yang komprehensif dan mendalam mengenai dampak variabel-variabel tersebut terhadap kinerja dan produktivitas karyawan. Metode ini diimplementasikan dengan mematuhi prinsip-prinsip penelitian ilmiah untuk memastikan keakuratan dan kredibilitas hasil penelitian.

3.7. Model Matematis Penelitian

Persamaan 1: Kinerja Karyawan (KP_i)

Persamaan pertama, yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$KP_i = b_1 \cdot PD_i + b_2 \cdot AR_i + b_3 \cdot PP_i + b_4 \cdot KK_i + b_5 \cdot AT_i + e_1 \quad (1)$$

Persamaan ini menggambarkan kinerja karyawan (KP_i) sebagai fungsi dari beberapa variabel independen. Variabel dependen KP_i dipengaruhi oleh Analisis Rekrutmen (PD_i), Adopsi Teknologi (AT_i), Produktivitas (PP_i), Pelatihan dan Pengembangan (KK_i), serta variabel kesalahan (e_1) yang mencerminkan faktor-faktor yang tidak dapat dijelaskan oleh model. Koefisien b_1 hingga b_5 menunjukkan sejauh mana setiap variabel independen memengaruhi kinerja karyawan.

Persamaan 2: Analisis Rekrutmen (PD_i)

$$PD_i = c_1 \cdot AR_i + c_2 \cdot PP_i + c_3 \cdot KK_i + c_4 \cdot AT_i + e \quad (2)$$

Persamaan kedua menjelaskan variabel Analisis Rekrutmen (PD_i) sebagai hasil dari variabel independen lainnya, termasuk Adopsi Teknologi (AT_i), Produktivitas (PP_i), Pelatihan dan Pengembangan (KK_i), dan variabel kesalahan (e). Koefisien c_1 hingga c_4 menunjukkan sejauh mana setiap variabel independen memengaruhi Analisis

Rekrutmen. Variabel kesalahan (e) mencerminkan faktor-faktor yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model.

Estimasi parameter b_1, \dots, b_5 dan c_1, \dots, c_4 dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) melalui program SMART PLS. SEM memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi dan mengukur hubungan antar variabel serta memperhitungkan variabel kesalahan. SMART PLS dipilih karena keunggulannya dalam mengatasi masalah dengan sampel kecil dan kompleksitas model.

Analisis statistik dilakukan untuk menilai signifikansi parameter dalam model. Uji hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil ini tidak hanya memberikan gambaran tentang sejauh mana variabel-variabel memengaruhi satu sama lain, tetapi juga memberikan indikasi tentang kekuatan dan arah hubungan tersebut.

Validitas model dinilai dengan memastikan bahwa instrumen pengukuran variabel-variabel dapat diandalkan dan memberikan hasil yang konsisten. Reliabilitas model dievaluasi melalui uji statistik seperti Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Hasil positif pada validitas dan reliabilitas akan memperkuat keandalan dan keabsahan model.

3.8. Estimasi Koefisiensi Model

Dalam pengembangan model matematis penelitian ini, langkah kritis selanjutnya adalah estimasi koefisien model. Estimasi ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan nilai numerik yang merepresentasikan sejauh mana setiap variabel independen memengaruhi variabel dependen. Estimasi dilakukan melalui metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan alat analisis SMART PLS.

Persamaan struktural yang dijelaskan sebelumnya menjadi dasar bagi proses estimasi ini. Dengan koefisien b_1, \dots, b_5 dan c_1, \dots, c_4 sebagai parameter yang perlu diestimasi, langkah ini memungkinkan penetapan bobot yang optimal untuk setiap variabel independen dalam memprediksi variabel dependen.

SMART PLS digunakan sebagai alat utama untuk melakukan estimasi koefisien model. Proses ini melibatkan pemberian nilai awal untuk parameter-parameter yang

diestimasi dan iterasi yang berulang hingga ditemukan nilai yang memberikan hasil yang optimal sesuai dengan data yang diberikan.

Setelah estimasi koefisien dilakukan, uji signifikansi dilakukan untuk menilai apakah koefisien tersebut signifikan secara statistik. Uji t-statistik digunakan untuk menilai apakah setiap parameter memiliki pengaruh yang berbeda secara signifikan dari nol. Hasil yang signifikan akan mendukung validitas model.

Selain uji signifikansi, interval kepercayaan juga diperiksa. Interval kepercayaan memberikan rentang nilai di mana kita dapat yakin bahwa parameter sebenarnya berada. Ini memberikan gambaran tentang seberapa pasti kita dalam menentukan dampak masing-masing variabel independen.

Output dari SMART PLS mencakup informasi tentang nilai koefisien yang diestimasi, nilai statistik yang berkaitan, dan informasi lain yang relevan. Analisis output ini membantu peneliti untuk mengevaluasi sejauh mana model sesuai dengan data yang ada dan memberikan gambaran tentang kekuatan hubungan antar variabel.

Validitas hasil estimasi dievaluasi untuk memastikan bahwa model dapat diandalkan dan memberikan gambaran yang akurat tentang realitas hubungan antarvariabel. Keandalan dan robustness estimasi juga diperiksa untuk memastikan bahwa hasil tidak hanya bergantung pada data khusus tetapi dapat diterapkan pada populasi lebih umum.

Proses estimasi koefisien model melibatkan langkah-langkah kritis untuk memastikan model matematis memberikan representasi yang akurat terhadap hubungan antar variabel dalam penelitian. Dengan menggunakan alat SMART PLS, diharapkan hasil estimasi ini dapat memberikan pemahaman yang mendalam tentang pengaruh variabel-variabel dalam konteks penelitian dan memvalidasi hipotesis yang diajukan.

3.9. Hipotesis

1. Pengaruh AR terhadap KP

Melalui pendekatan sistematis, penelitian ini mengidentifikasi pola-pola dan tren yang konsisten dalam literatur, memberikan pemahaman yang mendalam tentang

kaitan antara analisis rekrutmen dan pencapaian tujuan karyawan. (Ahmad Azmy, 2018). Dengan mengadopsi pendekatan longitudinal, penelitian ini memeriksa bagaimana Analisis Rekrutmen berkontribusi terhadap Kinerja Karyawan sepanjang waktu. (Saridakis et al., 2017). Penelitian ini menggabungkan data dari berbagai industri untuk memberikan analisis yang komprehensif tentang dampak Analisis Rekrutmen terhadap Key Performance Indicators (KPIs) karyawan. (Cruz Villazón et al., 2020) Dengan pendekatan yang sangat sistematis, penelitian ini menyajikan temuan-temuan yang dapat membentuk kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia. (Patterson et al., 2020) Penelitian ini merupakan meta-analisis sistematis yang mendalam tentang keterkaitan antara metode rekrutmen dengan kinerja karyawan selanjutnya. (Barrena-Martínez et al., 2019)

1. H1.1 : $b_1 \neq 0$

Berdasarkan sitasi yang sudah ditemukan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara AR dan KP.

2. Pengaruh PP terhadap KP

Penelitian ini menyajikan tinjauan sistematis yang komprehensif tentang dampak program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan. (Mozael, 2015). Melalui pendekatan longitudinal, penelitian ini menyelidiki sejauh mana inisiatif Pelatihan dan Pengembangan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan sepanjang waktu. (Sung & Choi, 2018). Penelitian ini memaparkan analisis empiris mengenai sejauh mana Pelatihan dan Pengembangan dapat menjadi prediktor peningkatan Kinerja Karyawan. (Akter, 2016). Penelitian ini mengeksplorasi peran Pelatihan dan Pengembangan yang berkesinambungan dalam menjaga tingkat Kinerja Karyawan yang tinggi. (Van Hoek et al., 2020). Penelitian ini fokus pada eksplorasi efek jangka panjang dari Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan. (Asfaw et al., 2015)

2. H1.2 : $b_2 \neq 0$

Berdasarkan sitasi yang sudah ditemukan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara PP dan KP.

3. Pengaruh KK terhadap KP

Penelitian ini menyajikan meta-analisis komprehensif yang membahas dampak Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. (Halbesleben, 2010). Melalui pendekatan integratif, penelitian ini menjelajahi keterlibatan karyawan dan dampaknya pada Kinerja Organisasi. (Knight et al., 2017). Penelitian ini membawa pendekatan longitudinal untuk menyelidiki hubungan antara Partisipasi Karyawan dan hasil kinerja. (Bailey et al., 2017). Penelitian ini melibatkan analisis lintas-industri untuk memberikan wawasan tentang Keterlibatan Karyawan dan dampaknya terhadap Kinerja Organisasi (Park, 2015). Penelitian ini mengeksplorasi dampak jangka panjang KPIs terhadap Keterlibatan Karyawan dan dampaknya pada Kinerja Karyawan. (Uribetxebarria et al., 2021).

3. H1.3 : $b_3 \neq 0$

Berdasarkan sitasi yang sudah ditemukan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara KK dan KP.

4. Pengaruh AT dan KP

Melalui sintesis temuan dari berbagai studi, penelitian ini memberikan gambaran yang mendalam tentang bagaimana adopsi teknologi memengaruhi pencapaian tujuan karyawan. (Ellitan, 2002). Dengan menganalisis data secara berkesinambungan, penelitian ini memberikan wawasan tentang evolusi dampak adopsi teknologi pada pencapaian tujuan karyawan. (Saghafian et al., 2021). Penelitian ini melibatkan analisis lintas-industri untuk memberikan wawasan tentang Adopsi Teknologi dan dampaknya pada Kinerja Karyawan. (Borkovich et al., 2015). Dengan pendekatan yang sangat sistematis, penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana adopsi teknologi dapat memengaruhi pencapaian tujuan karyawan. (Jelinek et al., 2006). Dengan menggabungkan data dan menganalisis dampak teknologi dalam berbagai dimensi, penelitian ini memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana teknologi membentuk kinerja karyawan. (Baskaran et al., 2020)

4. H1.4 : $b_4 \neq 0$

Berdasarkan sitasi yang sudah ditemukan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara AT dan KP.

5. Pengaruh AR terhadap PD

Dengan merinci temuan dari berbagai studi, penelitian ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang hubungan antara proses rekrutmen dan produktivitas individu. (Kanyemba et al., 2015) Dengan menganalisis data secara berkesinambungan, penelitian ini memberikan pandangan yang kaya akan evolusi hubungan antara Analisis Rekrutmen dan produktivitas. (Abdalla Hamza et al., 2021). Dengan merinci temuan dari berbagai sektor, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang variasi dan konsekuensi analisis rekrutmen terhadap produktivitas. (Abbasi et al., 2022). Dengan pendekatan yang sangat sistematis, penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana analisis rekrutmen dapat memengaruhi pencapaian tujuan produktivitas. (Gamage, 2014). Dengan merinci dan merangkum hasil-hasil studi sebelumnya secara sistematis, penelitian ini memberikan pemahaman yang kokoh tentang efektivitas berbagai pendekatan rekrutmen dalam membentuk produktivitas individu. (Kanyemba, 2014).

5. H1.5 : $c1 \neq 0$

Berdasarkan sitasi yang sudah ditemukan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara AR dan PD.

6. Pengaruh PP terhadap PD

Dengan merinci temuan dari berbagai studi, penelitian ini memberikan gambaran yang mendalam tentang hubungan antara inisiatif pelatihan dan produktivitas individu. (Brah & Chong, 2004). Penelitian ini mengadopsi pendekatan longitudinal untuk mengeksplorasi sejauh mana inisiatif Pelatihan dan Pengembangan dapat meningkatkan Produktivitas karyawan sepanjang waktu. (Ilyas et al, 2017). Dengan merinci temuan dari berbagai sektor, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang variasi dan konsekuensi pelatihan terhadap produktivitas. (Dabale et al., 2014). Dengan pendekatan yang sangat sistematis, penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana kontinuitas dalam pelatihan dapat mendukung produktivitas yang berkelanjutan. (Wanyama & Mutsotso, 2010). Dengan melibatkan analisis jangka panjang, penelitian ini memberikan pandangan yang komprehensif tentang bagaimana

pelatihan dapat memberikan dampak positif yang berkelanjutan terhadap pencapaian tujuan produktivitas. (Saeed & Asghar, 2012).

6. H1.6 : $c2 \neq 0$

Berdasarkan sitasi yang sudah ditemukan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara PP dan PD.

7. Pengaruh KK terhadap PD

Dengan merinci temuan dari berbagai studi, penelitian ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang korelasi antara tingkat keterlibatan karyawan dan produktivitas. (Patro, 2013). Dengan menganalisis data secara berkesinambungan, penelitian ini memberikan pandangan yang kaya akan evolusi hubungan antara keterlibatan karyawan dan produktivitas. (Moletsane et al., 2019). Penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang variasi dan konsekuensi keterlibatan karyawan terhadap produktivitas. (Hanaysha, 2016). Dengan pendekatan yang sangat sistematis, penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana keterlibatan karyawan dapat memengaruhi pencapaian tujuan produktivitas. (Alshammari, 2015). Dengan merinci dan merangkum hasil-hasil studi sebelumnya secara sistematis, penelitian ini memberikan pemahaman yang kokoh tentang efektivitas berbagai pendekatan keterlibatan karyawan dalam membentuk produktivitas individu. (Bhuvanaiah & Raya, 2014).

7. H1.7 : $c3 \neq 0$

Berdasarkan sitasi yang sudah ditemukan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara KK dan PD.

8. Pengaruh AT terhadap PD

Dengan merinci temuan dari berbagai studi, penelitian ini memberikan gambaran yang mendalam tentang hubungan antara adopsi teknologi dan produktivitas. (Zepeda, 1994). Dengan menganalisis data secara berkesinambungan, penelitian ini memberikan pandangan yang kaya akan evolusi hubungan antara adopsi teknologi dan produktivitas. (Boothby et al., 2010). Dengan merinci temuan dari berbagai

sektor, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang variasi dan konsekuensi adopsi teknologi terhadap produktivitas. (Bessen, 2002). Dengan pendekatan yang sangat sistematis, penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana adopsi teknologi dapat memengaruhi pencapaian tujuan produktivitas. (Juhász et al., 2020). Dengan menggabungkan data dan menganalisis dampak teknologi dalam berbagai dimensi, penelitian ini memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana teknologi membentuk produktivitas karyawan. (Lakhwani et al., 2020)

8. H1.8 : $c_4 \neq 0$

Berdasarkan sitasi yang sudah ditemukan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara AT dan PD.

9. Pengaruh Produktivitas (PD) terhadap Kinerja Karyawan (KP)

Peningkatan produktivitas secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan selama periode waktu yang panjang. Dengan menggunakan pendekatan longitudinal, penelitian ini memberikan wawasan yang berharga tentang hubungan antara produktivitas dan pencapaian tujuan karyawan. (Imtiaz & Ahmad, 2009) Produktivitas berkontribusi terhadap pencapaian Key Performance Indicators (KPIs) karyawan. (Ishaq Bhatti et al., 2014) Penelitian ini memberikan gambaran yang kuat tentang bagaimana ukuran produktivitas dapat memberikan gambaran yang akurat tentang pencapaian individu dalam berbagai konteks pekerjaan. (Rich et al., 2010). Dengan mengumpulkan data melalui survei dan analisis statistik yang cermat, penelitian ini menyajikan temuan yang memperkaya pemahaman kita tentang hubungan antara produktivitas dan keberhasilan karyawan. (Sabie et al., 2020). Penelitian ini memberikan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana produktivitas memengaruhi pencapaian tujuan karyawan dengan memperhitungkan konteks dan karakteristik organisasional yang berbeda. (Kaushik & Mukherjee, 2022).

9. H1.9 : $c_5 \neq 0$

Berdasarkan sitasi yang sudah ditemukan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara PD dan KP.

10. Produktifitas memediasi pengaruh antara analisis rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, dan adopsi teknologi terhadap kinerja karyawan Ubhara Jaya.

Produktivitas berperan sebagai mediator yang signifikan dalam menghubungkan analisis rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, dan adopsi teknologi dengan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya produktivitas sebagai faktor kunci yang menghubungkan berbagai aspek strategis manajemen sumber daya manusia dengan pencapaian kinerja individu dalam sebuah organisasi. (Iswahyudi et.al., 2023). Penelitian ini menemukan bahwa produktivitas secara signifikan memediasi pengaruh antara pelatihan dan pengembangan yang efektif serta adopsi teknologi terhadap kinerja karyawan dalam konteks industri teknologi informasi (Tampubolon, 2016). Penelitian ini menunjukkan bahwa produktivitas berperan sebagai mediator dalam hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, dukungan empiris dari literatur ini menguatkan gagasan bahwa produktivitas memainkan peran penting sebagai mediator antara faktor-faktor organisasional dan kinerja karyawan. (Indrasari & Kartini, 2021)

10. H1.10 : $c5 \neq 0$

3.10. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Berdasarkan kerangka pemikiran yang diungkapkan pada sub-bab 3.3 dan bagan 3.1 bahwa adanya variabel perantara. Variabel ini merupakan variabel yang menyambungkan variabel bebas ke variabel tidak bebas.

Probabilitas kebangkrutan menjadi variabel tidak bebas, sehingga pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dibuatkan ke Tabel 3.10 Dibawah ini:

3.3. Tabel Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

| No. | Variabel | Langsung | Tidak Langsung | Total |
|-----|----------------------------|----------|----------------|-------------------|
| 1. | Produktivitas | C_5 | - | C_5 |
| 2. | Analisis Rekrutmen | C_1 | $C_5 * b_1$ | $C_1 + C_5 * b_1$ |
| 3. | Pelatihan dan Pengembangan | C_2 | $C_5 * b_2$ | $C_2 + C_5 * b_2$ |
| 4. | Keterlibatan Karyawan | C_3 | $C_5 * b_3$ | $C_3 + C_5 * b_3$ |
| 5. | Adopsi Teknologi | C_4 | $C_5 * b_4$ | $C_4 + C_5 * b_4$ |

3.11. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kuantitatif adalah kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2013).

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan bantuan software Smart PLS versi 4.0.

3.11.1. Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2013). Statistik deskriptif digunakan untuk

menjelaskan atau memberikan gambaran mengenai karakteristik dari serangkaian data tanpa mengambil kesimpulan umum. Penyajian data statistik deskriptif dalam bentuk diagram atau tabel. Analisis statistik deskriptif terdiri dari nilai mean, median, maksimum, minimum, dan standard deviation (Ghozali, 2016).

3.11.2. Analisis Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *partial least square structural equation modeling* (PLS-SEM). Metode *partial least square structural equation modeling* (PLS-SEM) saat ini diperkirakan sebagai metode multivariate yang paling dominan. Menurut Hair (2014) PLS-SEM memberikan arahan yang jelas dan terstruktur mulai dari persiapan data, pengujian *outer model* yang diberi istilah *measurement model evaluation*, sampai dengan pengujian struktur *inner model* (*structural model test*). Hair et al (2014) menyatakan bahwa terdapat beberapa tahap untuk melakukan analisis data yang antara lain:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Melalui proses iterasi algoritma, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability* dan *cronbach's alpha*) diperoleh, termasuk nilai sebagai parameter ketepatan model prediksi (Abdillah & Hartono, 2016). Model pengukuran digunakan untuk menilai uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur suatu objek, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk

mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep dan dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item-item dalam kuisioner atau instrumen penelitian (Abdillah & Hartono, 2016). Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (*Outer Model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Dicriminant Validity*, dan *Composite Reliability* yakni sebagai berikut:

b. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari loading factor untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* $> 0,7$ merupakan nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibentuknya. Dalam penelitian empiris, nilai loading factor $> 0,5$ masih bisa diterima. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017). Dalam penelitian ini nilai *loading factor* yang digunakan adalah > 0.7 .

c. Validitas Diskriminan (*Dicriminant Validity*)

Discriminant validity indikator dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstraknya. Apabila korelasi konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Metode *descriiminant validity* adalah dengan menguji validitas *descriiminant* dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus $>0,7$ (Ghozali & Latan, 2015).

d. *Composite Reliability*

Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan item refleksif dapat dilakukan menggunakan dua cara yakni dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2015). *Composite Reliability* (CR) lebih baik dalam mengukur *internal consistency* dibandingkan *Chonbach's Alpha* sebab tidak mengansumsikan kesamaan boot dari setiap indikator. *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir lebih rendah dibandingkan *Composite Reliability*. *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *Composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai masih dapat 0,6 masih dapat diterima (Abdillah & Hartono, 2016).

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

e. *R-Square* (R^2)

Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji *goodness-fit model*. Perubahan nilai *R-*

Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai R-Square 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

f. *Predictive Relevance (Q²)*

Selain melihat besarnya *R-squares*, evaluasi model PLS juga dapat dilakukan dengan *Q-square*. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*, dan lebih menghusus nilai Q^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan model lemah, moderate, dan kuat (Ghozali & Latan, 2015).

g. *Goodness of Fit (GoF)*

Langkah terakhir dalam mengevaluasi inner model adalah mencari nilai *Goodness of Fit (GoF)*. *Goodness of fit* atau *Gof index* dikembangkan oleh Tenenhaus et al. pada Tahun 2004. *Goodness of Fit (GoF)* digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural dan di samping itu untuk menggambarkan tingkat kelayakan model secara keseluruhan. Kriteria nilai GoF adalah 0,10 (GoF small), 0,25 (GoF medium) dan 0,36 (GoF large) (Ghozali & Latan, 2015). Nilai *Goodness of Fit* dapat dicari dengan rumus berikut:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times R^2}$$

Keterangan:

GoF = Goodness of Fit

AVE = Average AVE
R² = Average R²

Pengujian Hipotesis

Secara umum metode *explanatory research* merupakan pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini terdapat pengujian hipotesa. Menguji hipotesis dapat dilihat melalui nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Berikut merupakan pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

h. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur bootstrapping. Prosedur bootstrap menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Disarankan *number of bootstrap samples* sebesar 5.000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel, namun beberapa literatur menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar error estimate PLS (Ghozali & Latan, 2015). Tingkat signifikansi dalam penelitian ini menggunakan *alpha* 10% ($\alpha = 0,10$). Artinya penelitian ini menentukan resiko kesalahan dalam mengambil keputusan untuk menolak atau menerima hipotesis yang benar sebanyak banyaknya 10% dan mengambil keputusan sedikitnya 90% (tingkat kepercayaan). Hasil pengujian dikatakan signifikan apabila *P Value* lebih kecil dari 0,10 ($P Value < 0,10$).

i. Analisis SEM dengan Mediasi

Selanjutnya dilakukan uji mediasi dengan SEM-PLS. Untuk menguji produktivitas sebagai variabel mediasi pengaruh analisis rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, dan adopsi teknologi

terhadap kinerja karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Suatu variabel dapat dikatakan sebagai variable mediasi dinyatakan signifikan jika nilai signifikan lebih kecil dari 0,10. Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut:

Hipotesis ditolak bila nilai sig > 0,10 Hipotesis diterima bila nilai sig < 0,10

3.12. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan metode *hypothetico-deductive* membutuhkan hipotesis yang dapat disalahkan (Sekaran, 2003). Yakni dengan menyusun hipotesis dalam penyajian tertentu supaya hipotesis yang salah dapat ditunjukkan oleh peneliti. Maka hipotesis *null* (H_0) diusulkan supaya ditolak, agar hipotesis alternatif (H_a) didukung dalam penelitian (Sekaran, 2003). Hipotesis *null* (H_0) dianggap sesuai apabila bukti statistik menampilkan kebalikan dari uji hipotesisnya. Berikut ini adalah jabaran alternatif uji hipotesis dalam penelitian ini:

1. Hipotesis 1 (H1)

H_01 : Analisis Rekrutmen tidak mempunyai pengaruh positif terhadap Produktivitas.

H_{a1} : Analisis Rekrutmen mempunyai pengaruh positif terhadap Produktivitas

2. Hipotesis 2 (H2)

H_02 : Pelatihan dan Pengembangan tidak mempunyai pengaruh positif terhadap Produktivitas.

H_{a2} : Pelatihan dan Pengembangan mempunyai pengaruh positif terhadap Produktivitas.

3. Hipotesis 3 (H3)

H₀₃: Keterlibatan Karyawan tidak mempunyai pengaruh positif terhadap Produktivitas

H_{a3}: Keterlibatan Karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap Produktivitas.

4. Hipotesis 4 (H4)

H₀₄: Adopsi Teknologi tidak mempunyai pengaruh positif terhadap Produktivitas

H_{a4}: Adopsi Teknologi mempunyai pengaruh positif terhadap Produktivitas.

5. Hipotesis 5 (H5)

H₀₅: Produktivitas tidak mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H_{a5}: Produktivitas mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

6. Hipotesis 6 (H6)

H₀₆: Analisis Rekrutmen tidak mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan.

H_{a6}: Analisis Rekrutmen mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

7. Hipotesis 7 (H7)

H₀₇: Pelatihan dan Pengembangan tidak mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

H_{a7}: Pelatihan dan Pengembangan mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

8. Hipotesis 8 (H8)

H₀₈: Keterlibatan Karyawan tidak mempunyai pengaruh positif terhadap

Kinerja Karyawan.

H_a8: Keterlibatan Karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

9. Hipotesis 9 (H9)

H₀9: Adopsi Teknologi tidak mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H_a9: Adopsi Teknologi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 5 (H5)

10. Hipotesis 10 (H10)

H₀10: Produktivitas tidak memediasi pengaruh Analisis Rekrutmen, Pelatihan dan Pengembangan, Keterlibatan Karyawan, dan Adopsi Teknologi terhadap Kinerja Karyawan.

H_a10: Produktivitas memediasi pengaruh Analisis Rekrutmen, Pelatihan dan Pengembangan, Keterlibatan Karyawan, dan Adopsi Teknologi terhadap Kinerja Karyawan.

Interpretasi dari hasil pengolahan data yang didapat berupa penerimaan atau penolakan hipotesis diketahui dari nilai P-value. Tingkat signifikansi yaitu $\alpha = \alpha$ yang digunakan adalah sebesar 0.10. Jika P-value lebih kecil dari 0.10 (< 0.10) maka hipotesis dapat diterima.

1. Hipotesis 1: Analisis rekrutmen memiliki pengaruh terhadap produktivitas.
Jika nilai P-value $> \alpha$ maka H1 ditolak dan sebaliknya, jika nilai P-value $< \alpha$ maka H1 diterima.
2. Hipotesis 2: Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh terhadap produktivitas.

Jika nilai P-value $> \alpha$ maka H2 ditolak dan sebaliknya, jika nilai P-value $< \alpha$ maka H2 diterima

3. Hipotesis 3: Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh terhadap produktivitas

Jika nilai P-value $> \alpha$ maka H3 ditolak dan sebaliknya, jika nilai P-value $< \alpha$ maka H3 diterima.

4. Hipotesis 4: Adopsi teknologi memiliki pengaruh terhadap produktivitas.

Jika nilai P-value $> \alpha$ maka H4 ditolak dan sebaliknya, jika nilai P-value $< \alpha$ maka H4 diterima

5. Hipotesis 5: Produktivitas memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

Jika nilai P-value $> \alpha$ maka H5 ditolak dan sebaliknya, jika nilai P-value $< \alpha$ maka H5 diterima.

6. Hipotesis 6: Analisis rekrutmen memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

Jika nilai P-value $> \alpha$ maka H6 ditolak dan sebaliknya, jika nilai P-value $< \alpha$ maka H6 diterima

7. Hipotesis 7: Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

Jika nilai P-value $> \alpha$ maka H7 ditolak dan sebaliknya, jika nilai P-value $< \alpha$ maka H7 diterima

8. Hipotesis 8: Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

Jika nilai P-value $> \alpha$ maka H8 ditolak dan sebaliknya, jika nilai P-value $< \alpha$ maka H8 diterima

9. Hipotesis 9: Adopsi teknologi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

Jika nilai P-value $> \alpha$ maka H9 ditolak dan sebaliknya, jika nilai P-value $< \alpha$ maka H9 diterima

10. Produktivitas memediasi pengaruh analisis rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, dan adopsi teknologi terhadap kinerja karyawan.

Jika nilai P-value $> \alpha$ maka H9 ditolak dan sebaliknya, jika nilai P-value $< \alpha$ maka H9 diterima

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya dengan jumlah sampel 172 orang pegawai.

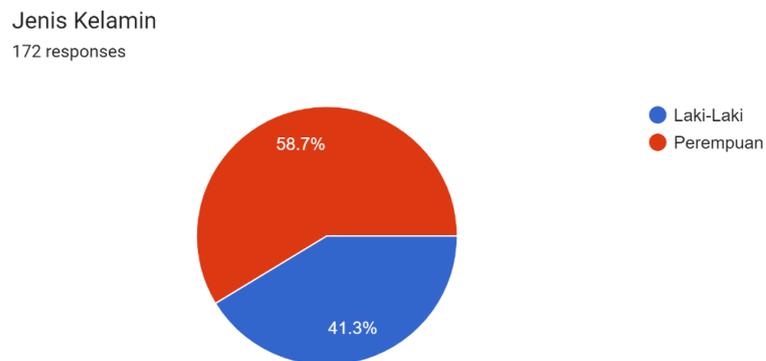
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Karakteristik Responden

Tujuan analisa ini adalah untuk mengetahui karakteristik responden secara umum, dimana yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, dengan total responden sebanyak 200 responden. Berikut ini disajikan karakteristik responden seperti jenis kelamin, umur, jenis kelamin, Pendidikan, bidang pekerjaan, dan masa kerja.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Gambar 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber : Data penelitian diolah (2024)

Berdasarkan hasil survei yang melibatkan 172 responden, distribusi jenis kelamin menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan

dengan persentase sebesar 58.7%, sedangkan laki-laki hanya mencapai 41.3%. Data ini menunjukkan bahwa partisipasi perempuan lebih tinggi dibandingkan laki-laki.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Tabel. 4.1. Klasifikasi Umur Responden

| Klasifikasi Umur | Jumlah Orang | Presentase |
|-------------------------|---------------------|-------------------|
| 21-30 Tahun | 46 Orang | 26.7% |
| 31-40 Tahun | 66 Orang | 38.4% |
| 41-50 Tahun | 34 Orang | 19.8% |
| 51-60 Tahun | 22 Orang | 12.8% |
| 61-70 Tahun | 4 Orang | 2.3% |
| Total | 172 Orang | 100% |

Sumber : Data penelitian diolah (2024)

Berdasarkan data responden yang dikelompokkan berdasarkan rentang usia, terlihat bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 31-40 tahun dengan jumlah 66 orang, atau sekitar 38.4% dari total 172 responden. Kelompok usia 21-30 tahun menyusul dengan 46 orang, yang merupakan 26.7% dari keseluruhan responden. Responden dengan usia 41-50 tahun berjumlah 34 orang, mencakup 19.8% dari total responden. Sementara itu, 22 orang atau 12.8% dari responden berada pada rentang usia 51-60 tahun, dan kelompok usia 61-70 tahun memiliki jumlah responden paling sedikit, yaitu 4 orang, yang setara dengan 2.3% dari total responden.

Tabel 4.1.1. Tabel 2 Dimensi Klasifikasi Umur dan Jenis Kelamin

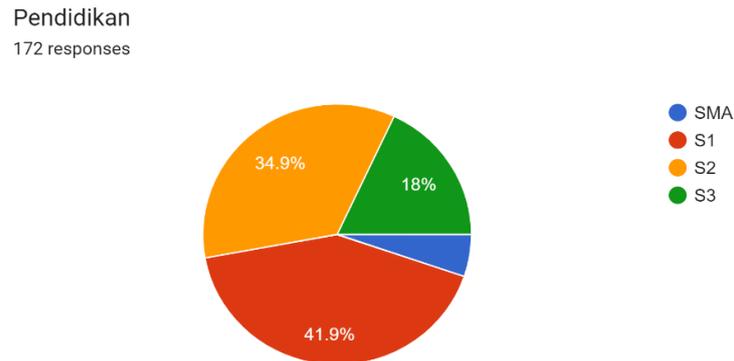
| Klasifikasi Umur | Laki-Laki | Perempuan | Jumlah Orang | Presentase |
|------------------|-----------|-----------|--------------|------------|
| 21-30 Tahun | 15 | 31 | 46 Orang | 26.7% |
| 31-40 Tahun | 28 | 38 | 66 Orang | 38.4% |
| 41-50 Tahun | 14 | 20 | 34 Orang | 19.8% |
| 51-60 Tahun | 12 | 10 | 22 Orang | 12.8% |
| 61-70 Tahun | 2 | 2 | 4 Orang | 2.3% |
| Total | 71 | 101 | 172 Orang | 100% |

Sumber: Data penelitian diolah (2024)

Berdasarkan data responden 2 dimensi yang dikelompokkan berdasarkan klasifikasi umur dan jenis kelamin di atas, terlihat bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 31-40 tahun dengan jumlah 66 orang, atau sekitar 38.4% dari total 172 responden dengan jumlah laki laki sebanyak 28 orang dan perempuan sebanyak 38 orang. Kelompok usia 21-30 tahun menyusul dengan 46 orang, yang merupakan 26.7% dari keseluruhan responden dengan jumlah laki laki sebanyak 15 orang dan 31 orang perempuan. Responden dengan usia 41-50 tahun berjumlah 34 orang, mencakup 19.8% dari total responden dengan deskripsi 14 orang laki-laki dan 20 orang perempuan. Selanjutnya, 22 orang atau 12.8% dari responden berada pada rentang usia 51-60 tahun dengan jumlah laki-laki sebanyak 12 orang dan perempuan 10 orang, dan terakhir, kelompok usia 61-70 tahun memiliki jumlah responden paling sedikit, yaitu 4 orang, yang setara dengan 2.3% dari

total responden dengan masing-masing jumlah laki-laki dan perempuan sebanyak 2 orang.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan



Gambar 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Sumber: Data penelitian diolah (2024)

Dari diagram yang disajikan, dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini terbagi dalam empat jenjang pendidikan, yaitu SMA, S1, S2, dan S3. Mayoritas responden memiliki pendidikan S1, mencapai 41.

9%, diikuti oleh responden dengan pendidikan S2 sebanyak 34.9%, dan S3 sebanyak 18%. Sisanya, jumlah responden dengan latar belakang pendidikan SMA. Dari total 172 responden yang terlibat dalam penelitian, distribusi pendidikan mereka menunjukkan tren yang menarik, dengan mayoritas memiliki pendidikan tinggi, khususnya di level S1 dan S2.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Pekerjaan

Tabel. 4.2. Klasifikasi Bidang Pekerjaan Responden

| Klasifikasi Bidang Pekerjaan | Jumlah Orang | Presentase |
|-------------------------------------|---------------------|-------------------|
| Non Dosen | 116 Orang | 67.44% |
| Dosen | 56 Orang | 32.56% |
| Total | 172 Orang | 100% |

Sumber : Data penelitian diolah (2024)

Data responden di atas menggambarkan komposisi pekerjaan dari 172 orang yang menjadi sampel dalam penelitian tesis ini. Mayoritas responden, sebanyak 104 orang atau 60,47%, adalah staf. Kemudian, terdapat 56 orang atau 32,56% responden yang merupakan dosen. Selain itu, terdapat juga 5 orang atau 2,91% responden yang bekerja di bidang keuangan, 2 orang atau 1,15% sebagai perawat, dan 5 orang atau 2,91% sebagai security. Data ini memberikan gambaran tentang perbandingan jumlah responden dari berbagai jenis pekerjaan dalam penelitian tesis ini.

Tabel. 4.2.1. Tabel 2 Dimensi Klasifikasi Bidang Pekerjaan dan Jenis Kelamin

| Klasifikasi Bidang Pekerjaan | Laki-Laki | Perempuan | Jumlah Orang | Presentase |
|-------------------------------------|------------------|------------------|---------------------|-------------------|
| Non Dosen | 48 | 68 | 116 Orang | 67.44% |
| Dosen | 23 | 33 | 56 Orang | 32.56% |
| Total | 71 | 101 | 172 Orang | 100% |

Sumber: Data Penelitian diolah (2024)

Data tabel 2 dimensi di atas memberikan penjelasan terhadap klasifikasi bidang pekerjaan dan juga jenis kelamin dari masing masing. Terdapat dua pembagian di klasifikasi bidang pekerjaan, Dosen dan Non Dosen. Di sandingkan datanya karyawan yang merupakan non dosen lebih banyak dengan jumlah 116 orang dengan pembagian 48 orang laki-laki dan 68 orang perempuan. Jika dipresentasekn sejumlah 67.44%. Dosen hampir 2 kali lipat lebih sedikit dengan 56 orang jumlah dengan jumlah dosen laki-laki sebanyak 23 orang dan perempuan sebanyak 33 orang atau jika dipresentasekan sebanyak 32.56%.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel. 4.3. Klasifikasi Masa Kerja Responden

| Klasifikasi Masa Kerja | Jumlah Orang | Presentase |
|-------------------------------|---------------------|-------------------|
| 2-10 Tahun | 144 Orang | 83.72% |
| 11-20 Tahun | 16 Orang | 9.30% |
| 21-30 Tahun | 8 Orang | 4.65% |
| 31-40 Tahun | 5 Orang | 2.33% |
| Total | 172 Orang | 100% |

Sumber : Data penelitian diolah (2024)

Dalam data responden yang dilakukan, terdapat informasi tentang usia para responden. Terdapat empat kelompok usia yang diidentifikasi: 2-10 tahun, 11-20 tahun, 21-30 tahun, dan 31-40 tahun. Dalam kelompok usia 2-10 tahun, terdapat 144 orang responden, yang

menyumbang sekitar 83.72% dari total responden. Kelompok usia 11-20 tahun memiliki 16 orang responden, yang merupakan sekitar 9.30% dari total. Sementara itu, kelompok usia 21-30 tahun memiliki 8 orang responden, yang menyumbang sekitar 4.65% dari total. Terakhir, kelompok usia 31-40 tahun memiliki 5 orang responden, yang merupakan sekitar 2.33% dari total. Data ini memberikan gambaran tentang distribusi usia dari responden yang terlibat dalam penelitian atau survei tersebut.

Tabel 4.3.1. Tabel 2 Dimensi Klasifikasi Masa Kerja dan Jenis Kelamin

| Klasifikasi Masa Kerja | Laki-Laki | Perempuan | Jumlah Orang | Presentase |
|------------------------|-----------|-----------|--------------|------------|
| 2-10 Tahun | 59 | 85 | 144 Orang | 83.72% |
| 11-20 Tahun | 7 | 9 | 16 Orang | 9.30% |
| 21-30 Tahun | 3 | 5 | 8 Orang | 4.65% |
| 31-40 Tahun | 3 | 2 | 5 Orang | 2.33% |
| Total | 71 | 101 | 172 Orang | 100% |

Sumber: Data Penelitian diolah (2024)

Tabel 4.3.1 menunjukkan tabel 2 dimensi yaitu menggabungkan data masa kerja dan jenis kelamin di setiap klasifikasi masa kerja pada tiap tahunnya. Terdapat empat kelompok usia yang diidentifikasi: 2-10 tahun, 11-20 tahun, 21-30 tahun, dan 31-40 tahun. Dalam kelompok usia 2-10 tahun, terdapat 144 orang responden, yang menyumbang sekitar 83.72% dari total responden dengan spesifikasi 59 orang laki laki dan 85 perempuan. Kelompok usia 11-20 tahun memiliki 16 orang responden, yang merupakan

sekitar 9.30% dari total dengan jumlah 7 orang laki-laki dan 9 orang perempuan. Sementara itu, kelompok usia 21-30 tahun memiliki 8 orang responden, yang menyumbang sekitar 4.65% dari total dengan spesifikasi 3 orang laki laki dan 5 orang perempuan. Terakhir, kelompok usia 31-40 tahun memiliki 5 orang responden, yang merupakan sekitar 2.33% dari total dengan jumlah 3 orang laki laki dan 2 orang perempuan.

Tabel 4.3.2. Tabel 2 Dimensi Bidang Pekerjaan dan Masa Kerja

| Klasifikasi Bidang Pekerjaan | Masa Kerja | | | | Total | Presentase |
|------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------|------------|
| | 2-10 Tahun | 11-20 Tahun | 21-30 Tahun | 31-40 Tahun | | |
| Non Dosen | 99 | 12 | 4 | 1 | 116 | 67.44% |
| Dosen | 44 | 4 | 4 | 4 | 56 | 32.56% |
| Total | 143 | 16 | 8 | 5 | 172 | 100% |

Sumber: Data Penelitian diolah (2024)

Data pada Tabel 4.3.2 menggambarkan tabel 2 dimensi yang memberikan penjelasan terhadap klasifikasi bidang pekerjaan dan juga masa kerja dari masing masing. Terdapat dua pembagian di klasifikasi bidang pekerjaan, Dosen dan Non Dosen. Di sandingkan datanya dengan berapa lama masa kerja pada setiap karyawan. Masa kerja 2-10 tahun memiliki jumlah orang terbanyak dengan 143 orang yang terbagi menjadi 99 orang non dosen dan 44 orang dosen. Selanjutnya, dengan jumlah 16 orang dengan spesifikasi 12 orang non dosen dan 4 orang dosen. Kemudian di rentang masa kerja 21-30 tahun terdapat sebanyak 8 orang yang terbagi

masing masing 4 orang non dosen dan 4 orang dosen. Terakhir, pada masa kerja terlama di 31-40 tahun terdapat 5 orang dengan 4 orang dosen dan 1 orang non dosen.

Tabel 4.3.3. Tabel 3 Dimensi Klasifikasi Bidang Pekerjaan, Masa Kerja dan Jenis Kelamin

| Klasifikasi Bidang Pekerjaan | | Masa Kerja | | | | Total | Presentase |
|------------------------------|-----------|------------|-------------|-------------|-------------|-------|------------|
| | | 2-10 Tahun | 11-20 Tahun | 21-30 Tahun | 31-40 Tahun | | |
| Non Dosen | Laki-Laki | 40 | 7 | 2 | 1 | 50 | 29.07% |
| | Perempuan | 59 | 5 | 2 | - | 66 | 38.37% |
| Dosen | Laki-Laki | 18 | - | 1 | 2 | 21 | 12.21% |
| | Perempuan | 26 | 4 | 3 | 2 | 35 | 20.35% |
| Total | | 143 | 16 | 8 | 5 | 172 | 100% |

Sumber: Data Penelitian diolah (2024)

Tabel 4.3.3 menunjukkan tabel dengan 3 dimensi yang menggabungkan data bidang pekerjaan, masa kerja dan juga masing masing jenis kelamin pada tiap tahun yang berbeda. Data terbanyak dilihat pada masa kerja 2-10 tahun dengan jumlah total 143 orang, dengan klasifikasi non dosen laki-laki sebanyak 40 orang dan perempuan sebanyak 59 orang. Pada masa kerja 2-10 tahun juga terdapat jumlah dosen laki-laki sebanyak 18 orang dan 26 orang dosen perempuan. Pada masa kerja 11-20 tahun terdapat 16 orang total keseluruhan, 7 orang non dosen laki laki dan 5 orang non dosen perempuan, serta tidak terdapat dosen laki laki dan 4 orang dosen

perempuan. Selanjutnya di masa kerja 21-30 tahun memiliki total jumlah orang sebanyak 8 orang, dengan spesifikasi 2 orang non dosen laki laki dan 2 orang non dosen perempuan. Di bidang pekerjaan dosen terdapat 1 orang dosen laki laki dan 3 dosen perempuan. Terakhir pada masa kerja terlama di 31-40 tahun terdapat 5 orang dengan rincian 1 orang non dosen laki laki dan tidak terdapat non dosen perempuan. Juga 2 orang dosen laki laki dan 2 orang dosen perempuan.

4.1.2. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan dengan tujuan mengetahui seberapa akurat sebuah instrumen ataupun alat ukur dapat digunakan. Disebut valid maka instrumen dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Uji instrumen pada penelitian ini dilakukan terhadap 35 responden selaku sampel bertujuan agar setiap butir kuesioner mempunyai tingkatan validitas yang bisa diandalkan dan diperoleh nilai r tabel yang cukup tinggi.

Uji validitas umumnya melalui uji korelasi satu sisi sehingga didapatkan nilai r hitung dengan nilai r tabel pada *degree of freedom* (df) = n-2, dengan tingkatan probabilitas kesalahan 0,05. Bila nilai r hitung > nilai r tabel serta nilai r positif, butir-butir pernyataan disebut valid. Pernyataan disebut tidak valid bila r hitung < r tabel. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan 35 responden, jadi r tabel : $df = (N - 2) = 35 - 2 = 33$ Dengan probabilitas 5%, r tabelnya yakni 0,344. Sehingga, kaidah yang digunakan yakni:

- a. Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, butir pernyataan dinyatakan valid
- b. Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, butir pernyataan dinyatakan tidak valid.

Adapun hasil hitung validitas untuk variabel Analisis Rekrutmen (X1) yakni :

Tabel 4.4.
Hasil Uji Validitas Variabel Analisis Rekrutmen

| No. Item | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----------|----------|---------|------------|
| 1 | 0.857 | 0.344 | Valid |
| 2 | 0.835 | 0.344 | Valid |
| 3 | 0.896 | 0.344 | Valid |
| 4 | 0.775 | 0.344 | Valid |
| 5 | 0.752 | 0.344 | Valid |
| 6 | 0.839 | 0.344 | Valid |
| 7 | 0.887 | 0.344 | Valid |
| 8 | 0.748 | 0.344 | Valid |
| 9 | 0.907 | 0.344 | Valid |

Sumber : Data penelitian diolah (2024)

Tabel 4.4. menunjukkan angka r hitung seluruh item pada variabel Analisis Rekrutmen (X1) lebih besar dari angka r tabel yakni 0,344 ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Jadi, semua item variabel Analisis Rekrutmen (X1) dinyatakan valid. Dengan kata lain, semua indikator dapat digunakan dalam mengukur variabel Analisis Rekrutmen.

Tabel 4.5.
Hasil Uji Validitas Variabel Keterlibatan Karyawan

| No. Item | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----------|----------|---------|------------|
| 1 | 0.354 | 0.344 | Valid |
| 2 | 0.737 | 0.344 | Valid |
| 3 | 0.829 | 0.344 | Valid |
| 4 | 0.653 | 0.344 | Valid |
| 5 | 0.748 | 0.344 | Valid |
| 6 | 0.704 | 0.344 | Valid |

| | | | |
|---|-------|-------|-------|
| 7 | 0.872 | 0.344 | Valid |
| 8 | 0.842 | 0.344 | Valid |
| 9 | 0.840 | 0.344 | Valid |

Sumber : Data penelitian diolah (2024)

Tabel 4.5 menunjukkan angka r hitung seluruh item pada variabel Keterlibatan Karyawan (X2) lebih besar dari angka r tabel yakni 0,344 ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$). Jadi, semua item variabel Keterlibatan Karyawan (X2) dinyatakan valid. Dengan kata lain, semua indikator dapat digunakan dalam mengukur variabel Keterlibatan Karyawan.

Tabel 4.6.

Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan dan Pengembangan

| No. Item | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----------|----------|---------|------------|
| 1 | 0.935 | 0.344 | Valid |
| 2 | 0.917 | 0.344 | Valid |
| 3 | 0.917 | 0.344 | Valid |
| 4 | 0.935 | 0.344 | Valid |
| 5 | 0.922 | 0.344 | Valid |
| 6 | 0.924 | 0.344 | Valid |
| 7 | 0.888 | 0.344 | Valid |
| 8 | 0.897 | 0.344 | Valid |
| 9 | 0.952 | 0.344 | Valid |

Sumber : Data penelitian diolah (2024)

Tabel 4.6 menunjukkan angka r hitung seluruh item pada variabel Pelatihan dan Pengembangan (X3) lebih besar dari angka r tabel yakni 0,344 ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$). Jadi, semua item variabel Pelatihan dan Pengembangan (X3) dinyatakan valid. Dengan kata lain, semua indikator dapat digunakan dalam mengukur variabel Pelatihan dan Pengembangan.

Tabel 4.7.

Hasil Uji Validitas Variabel Adopsi Teknologi

| No. Item | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----------|----------|---------|------------|
| 1 | 0.683 | 0.344 | Valid |
| 2 | 0.625 | 0.344 | Valid |
| 3 | 0.823 | 0.344 | Valid |
| 4 | 0.860 | 0.344 | Valid |
| 5 | 0.812 | 0.344 | Valid |
| 6 | 0.785 | 0.344 | Valid |
| 7 | 0.822 | 0.344 | Valid |
| 8 | 0.854 | 0.344 | Valid |
| 9 | 0.861 | 0.344 | Valid |

Sumber : Data penelitian diolah (2024)

Tabel 4.7 menunjukkan angka r hitung seluruh item pada variabel Adopsi Teknologi (X4) lebih besar dari angka r tabel yakni 0,344 (r hitung > r tabel). Jadi, semua item variabel Adopsi Teknologi (X4) dinyatakan valid. Dengan kata lain, semua indikator dapat digunakan dalam mengukur variabel Adopsi Teknologi.

Tabel 4.8.

Hasil Uji Validitas Variabel Produktivitas

| No. Item | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----------|----------|---------|------------|
| 1 | 0.457 | 0.344 | Valid |
| 2 | 0.542 | 0.344 | Valid |
| 3 | 0.583 | 0.344 | Valid |
| 4 | 0.678 | 0.344 | Valid |
| 5 | 0.605 | 0.344 | Valid |
| 6 | 0.490 | 0.344 | Valid |
| 7 | 0.527 | 0.344 | Valid |
| 8 | 0.788 | 0.344 | Valid |
| 9 | 0.594 | 0.344 | Valid |

Sumber : Data penelitian diolah (2024)

Tabel 4.8 menunjukkan angka r hitung seluruh item pada variabel Produktivitas (Z) lebih besar dari angka r tabel yakni 0,344 (r hitung > r tabel). Jadi, semua item variabel Produktivitas (Z) dinyatakan valid. Dengan kata lain, semua indikator dapat digunakan dalam mengukur variabel Produktivitas.

Tabel 4.9.

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

| No. Item | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----------|------------|-----------|------------|
| 1 | 0.679 | 0.344 | Valid |
| 2 | 0.828 | 0.344 | Valid |
| 3 | 0.585 | 0.344 | Valid |
| 4 | 0.740 | 0.344 | Valid |
| 5 | 0.834 | 0.344 | Valid |
| 6 | 0.720 | 0.344 | Valid |
| 7 | 0.633 | 0.344 | Valid |
| 8 | 0.642 | 0.344 | Valid |
| 9 | 0.753 | 0.344 | Valid |

Sumber : Data penelitian diolah (2024).

Tabel 4.9 menunjukkan angka r hitung seluruh item pada variabel Kinerja Karyawan (Y) lebih besar dari angka r tabel yakni 0,344 (r hitung > r tabel). Jadi, semua item variabel Kinerja Karyawan (Y) dinyatakan valid. Dengan kata lain, semua indikator dapat digunakan dalam mengukur variabel Kinerja Karyawan.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas bertujuan mengetahui apakah instrumen terkait sudah bisa digunakan untuk mengumpulkan data. Kuesioner disebut reliabel bila jawaban dari responden konsisten (Sugiyono, 2009:172). Uji reliabilitas bertujuan meyakinkan jika diadakan pengukuran ulang

menggunakan indikator yang serupa, hasil tak berubah. Uji reliabilitas pada penelitian ini memakai uji statistik Cronbach Alpha (α) dengan ketentuan:

1. Apabila angka Cronbach Alpha $> 0,60$ (Cronbach Alpha $> 0,60$), disebut reliabel.
2. Apabila angka Cronbach Alpha $< 0,60$ (Cronbach Alpha $< 0,60$), disebut tak reliabel.

Berikut adalah hasil hitung uji reliabilitas seluruh variabel:

Tabel 4.10.
Hasil Uji Reliabilitas Variabel

| Variabel | Nilai <i>Cronbach Alpha</i> | Kesimpulan |
|----------------------------|------------------------------------|-------------------|
| Analisis Rekrutmen | 0.788 | Reliabel |
| Keterlibatan Karyawan | 0.766 | Reliabel |
| Pelatihan dan Pengembangan | 0.797 | Reliabel |
| Adopsi Teknologi | 0.785 | Reliabel |
| Produktivitas | 0.744 | Reliabel |
| Kinerja Karyawan | 0.772 | Reliabel |

Sumber : Data penelitian diolah (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* seluruh pernyataan yang diujicobakan lebih besar dari 0,6. Jadi, seluruh variabel item pernyataan dalam dinyatakan penelitian reliabel. Dengan kata lain, semua pernyataan pada kuesioner mempunyai kesamaan hasil walaupun pada waktu yang berbeda (reliabel) dan data yang ada akurat serta bisa dipakai sebagai alat ukur dalam penelitian. Jika pernyataan

untuk mengukur variabel tersebut ditanyakan kembali, maka jawabannya akan sama.

4.1.4. Analisis Data Hasil Penelitian

4.1.4.1. Analisis Statistik Deskriptif

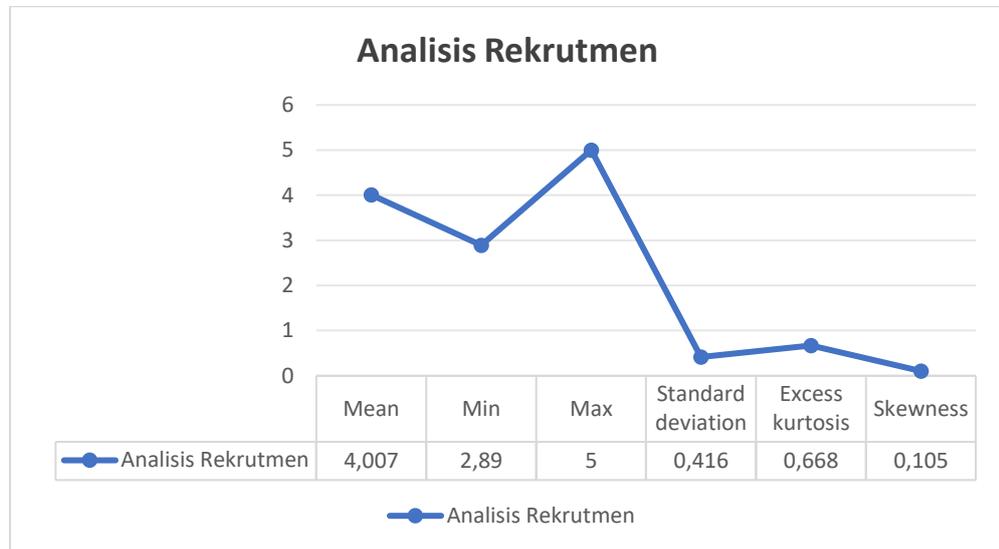
Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan melihat gambaran mengenai variabel penelitian yang berasal dari jawaban responden. Analisis ini memberikan gambaran atau deskripsi dari suatu data sampel yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (Ghozali, 2006).

Tabel 4.11.
Statistik Deskriptif

| Indikator & Variabel | Mean | Min | Max | Standard deviation | Excess kurtosis | Skewness |
|---------------------------------|-------------|------------|------------|---------------------------|------------------------|-----------------|
| AR1 | 4.081 | 2 | 5 | 0.575 | 1.528 | -0.370 |
| AR2 | 4.105 | 2 | 5 | 0.529 | 1.552 | -0.131 |
| AR3 | 4.110 | 2 | 5 | 0.555 | 1.073 | -0.164 |
| AR4 | 3.744 | 2 | 5 | 0.685 | -0.378 | 0.052 |
| AR5 | 3.878 | 2 | 5 | 0.583 | 0.796 | -0.334 |
| AR6 | 3.860 | 2 | 5 | 0.641 | 0.625 | -0.400 |
| AR7 | 4.110 | 3 | 5 | 0.488 | 0.935 | 0.264 |
| AR8 | 4.093 | 3 | 5 | 0.509 | 0.736 | 0.153 |
| AR9 | 4.076 | 2 | 5 | 0.629 | 1.114 | -0.483 |
| Analisis Rekrutmen | 4.007 | 2.89 | 5 | 0.416 | 0.668 | 0.105 |
| PP1 | 3.779 | 2 | 5 | 0.636 | -0.150 | -0.046 |
| PP2 | 3.669 | 2 | 5 | 0.629 | -0.357 | 0.117 |
| PP3 | 4.017 | 3 | 5 | 0.544 | 0.419 | 0.012 |
| PP4 | 4.215 | 3 | 5 | 0.615 | -0.528 | -0.169 |
| PP5 | 4.459 | 3 | 5 | 0.584 | -0.631 | -0.546 |
| PP6 | 4.262 | 3 | 5 | 0.567 | -0.440 | -0.046 |
| PP7 | 4.169 | 3 | 5 | 0.601 | -0.370 | -0.088 |
| PP8 | 3.913 | 2 | 5 | 0.627 | 1.446 | -0.646 |
| PP9 | 4.035 | 1 | 5 | 0.706 | 2.06 | -0.849 |
| Pel-Pengembangan | 4.058 | 3 | 5 | 0.408 | 0.158 | 0.154 |
| KK1 | 3.785 | 1 | 5 | 0.803 | 1.016 | -0.742 |

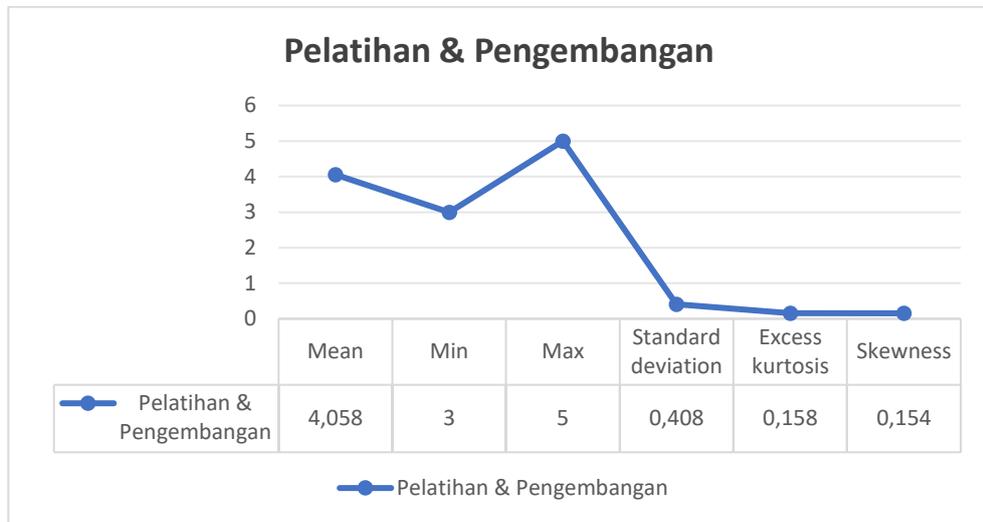
| | | | | | | |
|-------------------|-------|------|---|-------|-------|--------|
| KK2 | 3.773 | 1 | 5 | 0.771 | 1.383 | -0.814 |
| KK3 | 3.814 | 1 | 5 | 0.732 | 0.987 | -0.592 |
| KK4 | 4.087 | 2 | 5 | 0.599 | 1.079 | -0.362 |
| KK5 | 4.070 | 2 | 5 | 0.596 | 2.398 | -0.688 |
| KK6 | 3.907 | 1 | 5 | 0.684 | 2.197 | -0.868 |
| KK7 | 3.721 | 1 | 5 | 0.734 | 1.293 | -0.575 |
| KK8 | 4 | 1 | 5 | 0.610 | 4.384 | -1.085 |
| KK9 | 3.924 | 1 | 5 | 0.699 | 1.956 | -0.822 |
| Keterlibatan Kyw. | 3.898 | 1.67 | 5 | 0.573 | 2.498 | -0.778 |
| AT1 | 3.890 | 2 | 5 | 0.694 | 0.525 | -0.478 |
| AT2 | 3.895 | 2 | 5 | 0.648 | 1.312 | -0.673 |
| AT3 | 3.767 | 1 | 5 | 0.702 | 1.083 | -0.556 |
| AT4 | 3.936 | 2 | 5 | 0.666 | 0.853 | -0.522 |
| AT5 | 3.919 | 2 | 5 | 0.677 | 0.902 | -0.579 |
| AT6 | 3.930 | 2 | 5 | 0.670 | 0.770 | -0.503 |
| AT7 | 3.860 | 2 | 5 | 0.693 | 0.206 | -0.333 |
| AT8 | 3.837 | 2 | 5 | 0.705 | 0.400 | -0.461 |
| AT9 | 3.843 | 2 | 5 | 0.668 | 0.707 | -0.515 |
| Adopsi Teknologi | 3.875 | 1.89 | 5 | 0.602 | 1.651 | -0.689 |
| P1 | 3.860 | 1 | 5 | 0.726 | 2.375 | -0.975 |
| P2 | 3.942 | 1 | 5 | 0.671 | 4.095 | -1.213 |
| P3 | 3.936 | 1 | 5 | 0.675 | 3.916 | -1.183 |
| P4 | 3.936 | 1 | 5 | 0.630 | 5.320 | -1.356 |
| P5 | 3.895 | 1 | 5 | 0.674 | 3.348 | -1.021 |
| P6 | 4.099 | 1 | 5 | 0.662 | 5.265 | -1.326 |
| P7 | 3.942 | 1 | 5 | 0.671 | 2.132 | -0.747 |
| P8 | 3.942 | 1 | 5 | 0.713 | 1.496 | -0.691 |
| P9 | 3.901 | 1 | 5 | 0.670 | 2.216 | -0.816 |
| Produktivitas | 3.939 | 1 | 5 | 0.572 | 5.708 | -1.411 |
| K1 | 4.174 | 2 | 5 | 0.604 | 0.327 | -0.260 |
| K2 | 3.901 | 2 | 5 | 0.688 | 0.150 | -0.302 |
| K3 | 4.064 | 2 | 5 | 0.639 | 0.423 | -0.326 |
| K4 | 4.221 | 2 | 5 | 0.579 | 0.566 | -0.243 |
| K5 | 4.273 | 2 | 5 | 0.571 | 0.553 | -0.269 |
| K6 | 4.279 | 2 | 5 | 0.563 | 0.615 | -0.244 |
| K7 | 3.977 | 2 | 5 | 0.664 | 0.686 | -0.454 |
| K8 | 4.076 | 2 | 5 | 0.629 | 1.114 | -0.483 |
| K9 | 3.855 | 1 | 5 | 0.704 | 1.263 | -0.591 |
| Kinerja Kyw. | 4.091 | 2 | 5 | 0.501 | 1.505 | -0.255 |

Sumber: Data primer yang diolah (2024)



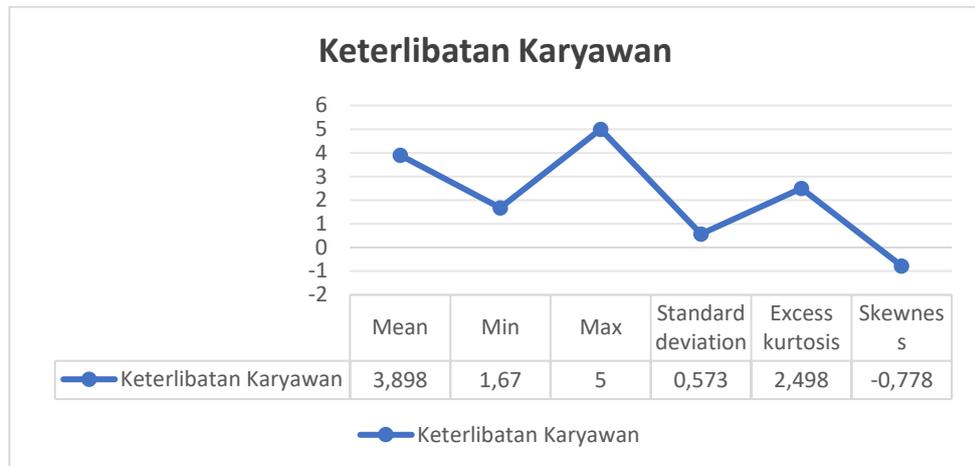
Gambar 4.3. Grafik Statistik Deskriptif Variabel Analisis Rekrutmen

Tabel 4.11 dan Grafik diatas menunjukkan bahwa variabel Analisis Rekrutmen (X1) mempunyai nilai minimum sebesar 2.89; nilai maksimum sebesar 5; nilai *mean* (rata-rata) sebesar 4.007; dan nilai standar deviasi sebesar 0.416 yang artinya nilai *mean* (rata-rata) lebih besar dari nilai standar deviasi sehingga ini menunjukkan bahwa rendahnya penyimpangan data. Penyimpangan data yang rendah menunjukkan bahwa sudah meratanya penyebaran nilai data.



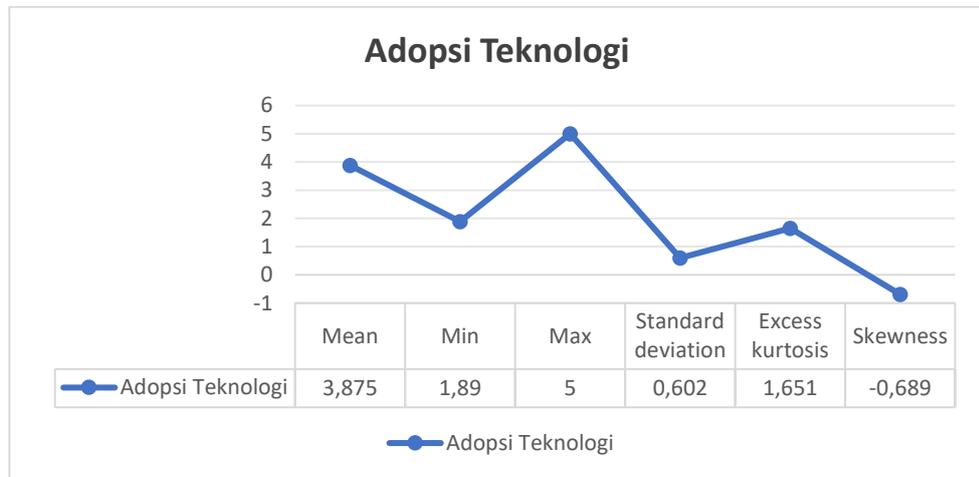
Gambar 4.4 Grafik. Statistik Deskriptif Variabel Pelatihan & Pengembangan

Tabel 4.11 dan Grafik diatas menunjukkan bahwa variabel Pelatihan dan pengembangan (X2) mempunyai nilai minimum sebesar 3; nilai maksimum sebesar 5; nilai *mean* (rata-rata) sebesar 4.058; dan nilai standar deviasi sebesar 0.408 yang artinya nilai *mean* (rata-rata) lebih besar dari nilai standar deviasi sehingga ini menunjukkan bahwa rendahnya penyimpangan data. Penyimpangan data yang rendah menunjukkan bahwa sudah meratanya penyebaran nilai data.



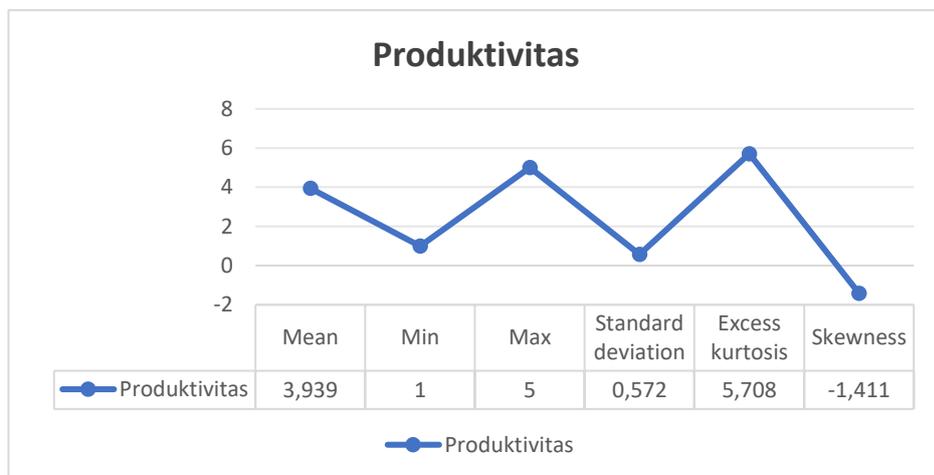
Gambar 4.5. Grafik Statistik Deskriptif Variabel Keterlibatan Karyawan

Tabel 4.11 dan Grafik diatas menunjukkan bahwa variabel variabel Keterlibatan Karyawan (X3) mempunyai nilai minimum sebesar 1.67; nilai maksimum sebesar 5; nilai *mean* (rata-rata) sebesar 3.898; dan nilai standar deviasi sebesar 0.573 yang artinya nilai *mean* (rata-rata) lebih besar dari nilai standar deviasi sehingga ini menunjukkan bahwa rendahnya penyimpangan data. Penyimpangan data yang rendah menunjukkan bahwa sudah meratanya penyebaran nilai data.



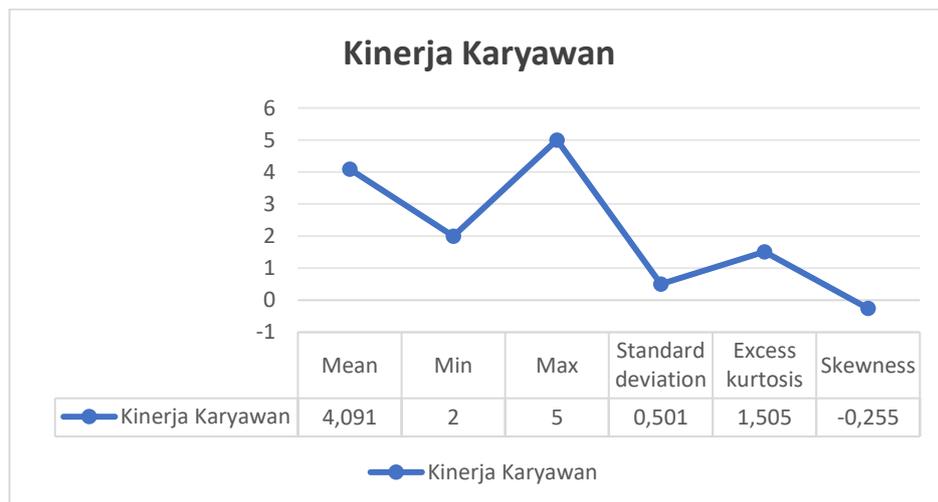
Gambar 4.6 Grafik. Statistik Deskriptif Variabel Adopsi Teknologi

Tabel 4.11 dan Grafik diatas menunjukkan bahwa variabel Adopsi Teknologi (X4) mempunyai nilai minimum sebesar 1.89; nilai maksimum sebesar 5; nilai *mean* (rata-rata) sebesar 3.875; dan nilai standar deviasi sebesar 0.602 yang artinya nilai *mean* (rata-rata) lebih besar dari nilai standar deviasi sehingga ini menunjukkan bahwa rendahnya penyimpangan data. Penyimpangan data yang rendah menunjukkan bahwa sudah meratanya penyebaran nilai data.



Gambar 4.7 Grafik. Statistik Deskriptif Variabel Produktivitas

Tabel 4.11 dan Grafik diatas menunjukkan bahwa variabel Produktivitas (Y) mempunyai nilai minimum sebesar 1; nilai maksimum sebesar 5; nilai *mean* (rata-rata) sebesar 3.939; dan nilai standar deviasi sebesar 0.572 yang artinya nilai *mean* (rata-rata) lebih besar dari nilai standar deviasi sehingga ini menunjukkan bahwa rendahnya penyimpangan data. Penyimpangan data yang rendah menunjukkan bahwa sudah meratanya penyebaran nilai data.



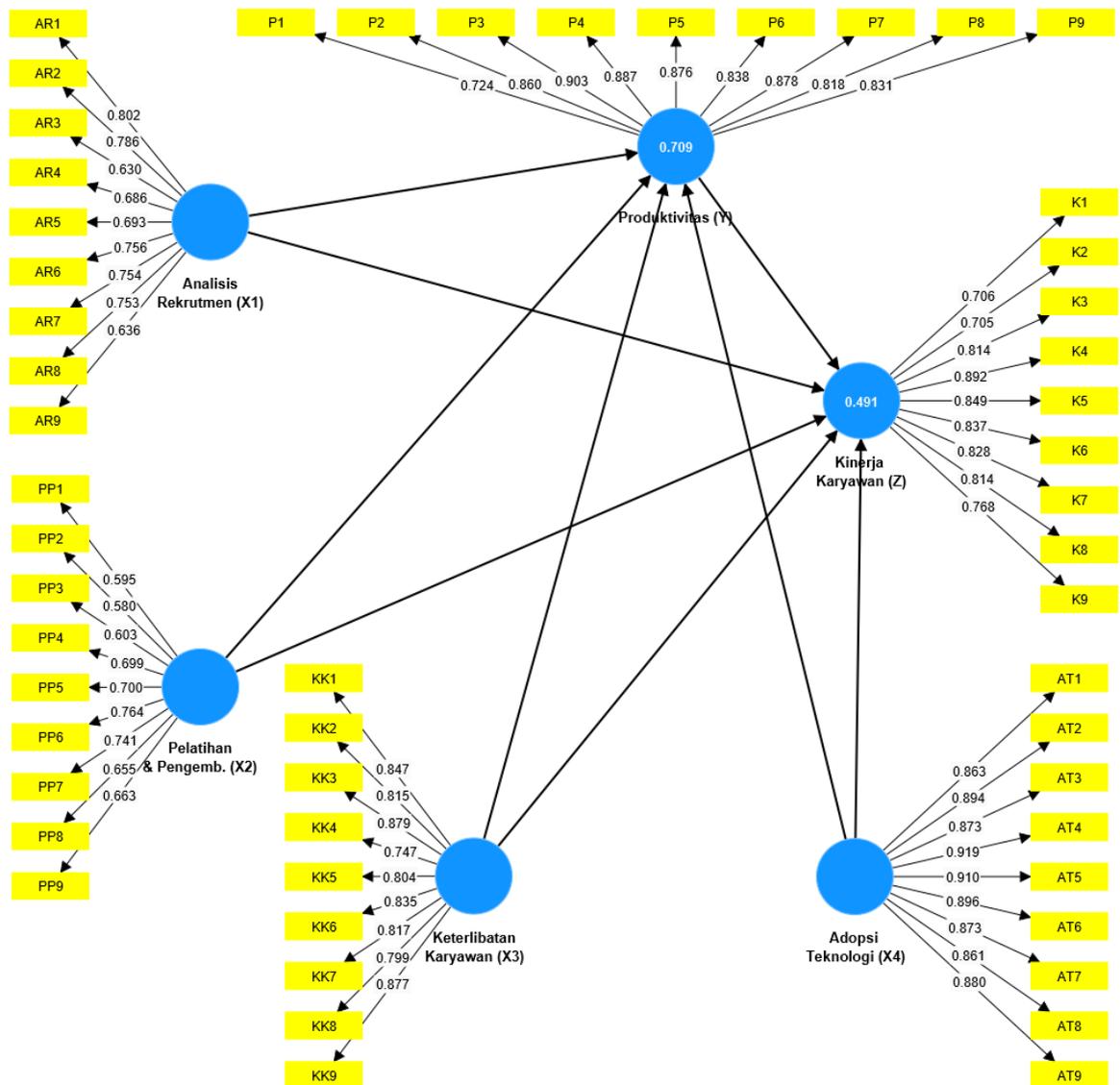
Gambar 4.8. Grafik Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.11 dan Grafik diatas menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan (Z) mempunyai nilai minimum sebesar 2; nilai maksimum sebesar 5; nilai *mean* (rata-rata) sebesar 4.091; dan nilai standar deviasi sebesar 0.501 yang artinya nilai *mean* (rata-rata) lebih besar dari nilai standar deviasi sehingga ini menunjukkan bahwa rendahnya penyimpangan data. Penyimpangan data yang rendah menunjukkan bahwa sudah meratanya penyebaran nilai data.

4.1.5. Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)

4.1.5.1. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Dilakukan untuk memastikan setiap variabel manifes yang berupa indikator atau instrumen berhubungan dengan variabel laten. Untuk menilai outer model digunakan tiga kriteria yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*.



Gambar 4.9. Pengujian Model Pengukuran (Tahap 1)

a. Convergent Validity

Yaitu menggambarkan besarnya korelasi antara setiap indikator (item pengukuran) dengan konstraknya. Berdasarkan teori ukuran skor setiap indikator dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang diukur.

Berikut ini adalah pengoahan data pertama berdasarkan 6 variabel dengan jumlah 54 pernyataan :

Tabel 4.12.
Hasil Uji Convergen Validity (tahap 1)

| Variabel | Indikator | Nilai Loading Factor | Batasan Loading Factor | Kesimpulan |
|---------------------------------|-----------|----------------------|------------------------|-------------|
| Analisis Rekrutmen (AR) | AR1 | 0.802 | 0.7 | Valid |
| | AR2 | 0.786 | 0.7 | Valid |
| | AR3 | 0.630 | 0.7 | Tidak Valid |
| | AR4 | 0.686 | 0.7 | Tidak Valid |
| | AR5 | 0.693 | 0.7 | Tidak Valid |
| | AR6 | 0.756 | 0.7 | Valid |
| | AR7 | 0.754 | 0.7 | Valid |
| | AR8 | 0.753 | 0.7 | Valid |
| | AR9 | 0.636 | 0.7 | Tidak Valid |
| Pelatihan dan Pengembangan (PP) | PP1 | 0.564 | 0.7 | Tidak Valid |
| | PP2 | 0.543 | 0.7 | Tidak Valid |
| | PP3 | 0.577 | 0.7 | Tidak Valid |
| | PP4 | 0.702 | 0.7 | Valid |
| | PP5 | 0.704 | 0.7 | Valid |
| | PP6 | 0.770 | 0.7 | Valid |
| | PP7 | 0.762 | 0.7 | Valid |
| | PP8 | 0.673 | 0.7 | Tidak Valid |
| | PP9 | 0.684 | 0.7 | Tidak Valid |
| Keterlibatan Karyawan (KK) | KK1 | 0.849 | 0.7 | Valid |
| | KK2 | 0.819 | 0.7 | Valid |
| | KK3 | 0.880 | 0.7 | Valid |
| | KK4 | 0.739 | 0.7 | Valid |
| | KK5 | 0.801 | 0.7 | Valid |

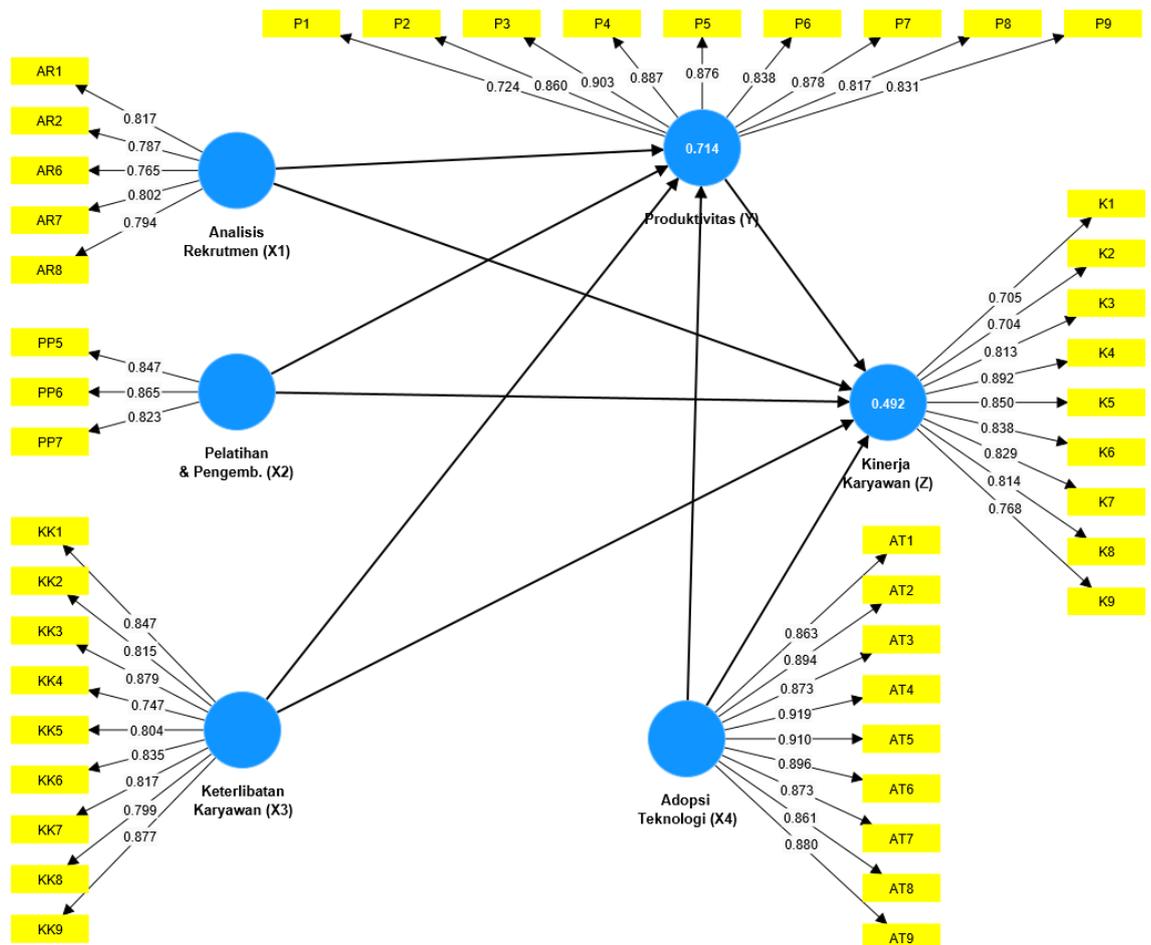
| | | | | |
|-----------------------|-----|-------|-----|-------|
| | KK6 | 0.837 | 0.7 | Valid |
| | KK7 | 0.818 | 0.7 | Valid |
| | KK8 | 0.799 | 0.7 | Valid |
| | KK9 | 0.877 | 0.7 | Valid |
| Adopsi Teknologi (AT) | AT1 | 0.863 | 0.7 | Valid |
| | AT2 | 0.894 | 0.7 | Valid |
| | AT3 | 0.873 | 0.7 | Valid |
| | AT4 | 0.919 | 0.7 | Valid |
| | AT5 | 0.910 | 0.7 | Valid |
| | AT6 | 0.896 | 0.7 | Valid |
| | AT7 | 0.874 | 0.7 | Valid |
| | AT8 | 0.861 | 0.7 | Valid |
| | AT9 | 0.880 | 0.7 | Valid |
| Produktivitas (P) | P1 | 0.722 | 0.7 | Valid |
| | P2 | 0.859 | 0.7 | Valid |
| | P3 | 0.904 | 0.7 | Valid |
| | P4 | 0.885 | 0.7 | Valid |
| | P5 | 0.875 | 0.7 | Valid |
| | P6 | 0.836 | 0.7 | Valid |
| | P7 | 0.880 | 0.7 | Valid |
| | P8 | 0.820 | 0.7 | Valid |
| | P9 | 0.833 | 0.7 | Valid |
| Kinerja Karyawan (K) | K1 | 0.701 | 0.7 | Valid |
| | K2 | 0.710 | 0.7 | Valid |
| | K3 | 0.811 | 0.7 | Valid |
| | K4 | 0.889 | 0.7 | Valid |
| | K5 | 0.845 | 0.7 | Valid |
| | K6 | 0.833 | 0.7 | Valid |
| | K7 | 0.833 | 0.7 | Valid |
| | K8 | 0.817 | 0.7 | Valid |
| | K9 | 0.774 | 0.7 | Valid |

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Berdasarkan pengolahan data pertama dengan variabel Analisis Rekrutmen (AR) terdapat empat (4) indikator yang tidak valid (< 0.7), yaitu AR3, AR4, AR5, dan AR9. Variabel Pelatihan dan Pengembangan (PP) terdapat lima (5) indikator yang tidak valid (< 0.7), yaitu PP1, PP2, PP3, PP4, PP8, dan PP9. Variabel Keterlibatan Karyawan (KK) semua indikator valid (> 0.7). Variabel Adopsi

Teknologi (AT) semua indicator valid (> 0.7). Variabel Produktivitas (P) semua indicator valid (> 0.7). Variabel Kinerja Karyawan (K) semua indicator valid (> 0.7).

Nilai loading factor yang (< 0.7) harus dieliminasi atau dihapus dari model. Agar *convergent validity* sesuai yang dipersyaratkan, yaitu lebih tinggi dari 0,7 maka dilakukan pengolahan data yang kedua. Berikut ini adalah gambar 4.5. dan tabel 4.13



Gambar 4.10. Pengujian Model Pengukuran (Tahap 2)

Tabel 4.13.
Hasil Uji Convergen Validity (tahap 2)

| Variabel | Indikator | Nilai <i>Loading Factor</i> | Batasan <i>Loading Factor</i> | Kesimpulan |
|---------------------------------|-----------|--------------------------------|----------------------------------|------------|
| Analisis Rekrutmen (AR) | AR1 | 0.817 | 0.7 | Valid |
| | AR2 | 0.787 | 0.7 | Valid |
| | AR6 | 0.765 | 0.7 | Valid |
| | AR7 | 0.802 | 0.7 | Valid |
| | AR8 | 0.794 | 0.7 | Valid |
| Pelatihan dan Pengembangan (PP) | PP5 | 0.847 | 0.7 | Valid |
| | PP6 | 0.865 | 0.7 | Valid |
| | PP7 | 0.823 | 0.7 | Valid |
| Keterlibatan Karyawan (KK) | KK1 | 0.847 | 0.7 | Valid |
| | KK2 | 0.815 | 0.7 | Valid |
| | KK3 | 0.879 | 0.7 | Valid |
| | KK4 | 0.747 | 0.7 | Valid |
| | KK5 | 0.804 | 0.7 | Valid |
| | KK6 | 0.835 | 0.7 | Valid |
| | KK7 | 0.817 | 0.7 | Valid |
| | KK8 | 0.799 | 0.7 | Valid |
| | KK9 | 0.877 | 0.7 | Valid |
| Adopsi Teknologi (AT) | AT1 | 0.863 | 0.7 | Valid |
| | AT2 | 0.894 | 0.7 | Valid |
| | AT3 | 0.873 | 0.7 | Valid |
| | AT4 | 0.919 | 0.7 | Valid |
| | AT5 | 0.910 | 0.7 | Valid |
| | AT6 | 0.896 | 0.7 | Valid |
| | AT7 | 0.873 | 0.7 | Valid |
| | AT8 | 0.861 | 0.7 | Valid |
| | AT9 | 0.880 | 0.7 | Valid |
| Produktivitas (P) | P1 | 0.724 | 0.7 | Valid |
| | P2 | 0.860 | 0.7 | Valid |
| | P3 | 0.903 | 0.7 | Valid |
| | P4 | 0.887 | 0.7 | Valid |
| | P5 | 0.876 | 0.7 | Valid |
| | P6 | 0.838 | 0.7 | Valid |
| | P7 | 0.878 | 0.7 | Valid |
| | P8 | 0.818 | 0.7 | Valid |
| | P9 | 0.831 | 0.7 | Valid |
| Kinerja Karyawan (K) | K1 | 0.704 | 0.7 | Valid |
| | K2 | 0.706 | 0.7 | Valid |
| | K3 | 0.813 | 0.7 | Valid |
| | K4 | 0.891 | 0.7 | Valid |
| | K5 | 0.848 | 0.7 | Valid |

| | | | | |
|--|----|-------|-----|-------|
| | K6 | 0.836 | 0.7 | Valid |
| | K7 | 0.830 | 0.7 | Valid |
| | K8 | 0.815 | 0.7 | Valid |
| | K9 | 0.770 | 0.7 | Valid |

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Hasil pengujian convergen validity tahap kedua dapat dilihat pada tabel 4.13 Nilai *loading factor* atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi *convergen validity* karena memiliki nilai *loading factor* > 0,70, artinya bahwa konstruk untuk semua variabel bisa digunakan untuk diuji hipotesis.

b. Discriminant Validity

Validitas diskriminan digunakan untuk menguji validitas model. Validitas diskriminan dapat dilihat melalui nilai cross-loading yang menunjukkan korelasi antara suatu konstruk dengan indikatornya, serta indikator dari konstruk lainnya. Nilai standar yang digunakan untuk cross-loading harus lebih besar dari 0.7 (> 0.7) (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian Validitas diskriminan diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.14
Nilai *Discriminant Validity* (*Cross Loading*)

| Konstruk | Analisis_ Rekutmen (X1) | Pelatihan_ & Pengemb. (X2) | Keterlibatan_ Karyawan (X3) | Adopsi Teknologi (X4) | Produktivitas (Y) | Kinerja Karyawan (Z) |
|----------|-------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|
| AR1 | 0.817 | 0.312 | 0.367 | 0.316 | 0.397 | 0.401 |
| AR2 | 0.787 | 0.355 | 0.376 | 0.406 | 0.416 | 0.424 |

| | | | | | | |
|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|-------|
| AR6 | 0.765 | 0.353 | 0.282 | 0.319 | 0.351 | 0.482 |
| AR7 | 0.802 | 0.427 | 0.291 | 0.291 | 0.315 | 0.471 |
| AR8 | 0.794 | 0.416 | 0.374 | 0.344 | 0.364 | 0.500 |
| PP5 | 0.423 | 0.847 | 0.372 | 0.360 | 0.386 | 0.424 |
| PP6 | 0.423 | 0.865 | 0.330 | 0.391 | 0.362 | 0.330 |
| PP7 | 0.348 | 0.823 | 0.395 | 0.432 | 0.430 | 0.355 |
| KK1 | 0.294 | 0.319 | 0.847 | 0.707 | 0.641 | 0.395 |
| KK2 | 0.245 | 0.268 | 0.815 | 0.673 | 0.599 | 0.305 |
| KK3 | 0.376 | 0.369 | 0.879 | 0.745 | 0.686 | 0.419 |
| KK4 | 0.382 | 0.380 | 0.747 | 0.638 | 0.555 | 0.496 |
| KK5 | 0.428 | 0.411 | 0.804 | 0.698 | 0.629 | 0.433 |
| KK6 | 0.317 | 0.344 | 0.835 | 0.721 | 0.691 | 0.431 |
| KK7 | 0.374 | 0.347 | 0.817 | 0.781 | 0.689 | 0.425 |
| KK8 | 0.366 | 0.421 | 0.799 | 0.714 | 0.732 | 0.460 |
| KK9 | 0.371 | 0.353 | 0.877 | 0.749 | 0.728 | 0.445 |
| AT1 | 0.388 | 0.401 | 0.731 | 0.863 | 0.675 | 0.547 |
| AT2 | 0.315 | 0.443 | 0.763 | 0.894 | 0.701 | 0.489 |
| AT3 | 0.363 | 0.384 | 0.731 | 0.873 | 0.714 | 0.565 |
| AT4 | 0.365 | 0.429 | 0.786 | 0.919 | 0.713 | 0.492 |
| AT5 | 0.386 | 0.506 | 0.788 | 0.910 | 0.715 | 0.537 |
| AT6 | 0.412 | 0.427 | 0.794 | 0.896 | 0.706 | 0.517 |

| | | | | | | |
|-----|-------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|
| AT7 | 0.365 | 0.409 | 0.756 | 0.873 | 0.717 | 0.491 |
| AT8 | 0.366 | 0.361 | 0.758 | 0.861 | 0.754 | 0.485 |
| AT9 | 0.414 | 0.365 | 0.804 | 0.880 | 0.768 | 0.540 |
| P1 | 0.260 | 0.338 | 0.533 | 0.516 | 0.724 | 0.401 |
| P2 | 0.320 | 0.369 | 0.680 | 0.661 | 0.860 | 0.491 |
| P3 | 0.410 | 0.430 | 0.758 | 0.755 | 0.903 | 0.528 |
| P4 | 0.379 | 0.404 | 0.682 | 0.699 | 0.887 | 0.505 |
| P5 | 0.382 | 0.409 | 0.661 | 0.698 | 0.876 | 0.513 |
| P6 | 0.453 | 0.428 | 0.690 | 0.687 | 0.838 | 0.532 |
| P7 | 0.420 | 0.410 | 0.750 | 0.745 | 0.878 | 0.500 |
| P8 | 0.395 | 0.380 | 0.661 | 0.683 | 0.817 | 0.432 |
| P9 | 0.500 | 0.383 | 0.700 | 0.714 | 0.831 | 0.501 |
| K1 | 0.417 | 0.343 | 0.376 | 0.398 | 0.497 | 0.705 |
| K2 | 0.388 | 0.251 | 0.477 | 0.518 | 0.479 | 0.704 |
| K3 | 0.482 | 0.300 | 0.321 | 0.360 | 0.439 | 0.813 |
| K4 | 0.496 | 0.419 | 0.443 | 0.507 | 0.502 | 0.892 |
| K5 | 0.470 | 0.480 | 0.401 | 0.467 | 0.496 | 0.850 |
| K6 | 0.470 | 0.424 | 0.406 | 0.449 | 0.478 | 0.838 |
| K7 | 0.519 | 0.328 | 0.412 | 0.501 | 0.416 | 0.829 |
| K8 | 0.415 | 0.304 | 0.419 | 0.487 | 0.421 | 0.814 |
| K9 | 0.494 | 0.313 | 0.463 | 0.531 | 0.462 | 0.768 |

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.14 diketahui nilai *Cross Loading* untuk indikator dari variabel laten memiliki nilai *Cross Loading* lebih besar dibanding nilai *Cross Loading* variabel laten lainnya. Artinya, variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item dinyatakan valid. Dengan demikian indikator berkorelasi dan bisa merepresentasikan konstraknya.

c. Composite Reliability

Composite reliability dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan mencari nilai *Cronbach’s Alpha* dan *Composite reliability*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*. *Composite reliability* adalah nilai batas yang diterima untuk tingkat *composite reliability* > 0,7 dan AVE berada diatas 0.50 (Abdullah, 2015). Hasil pengujian *composite reliability* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.15
Composite Reliability dan Average Variance Extracted

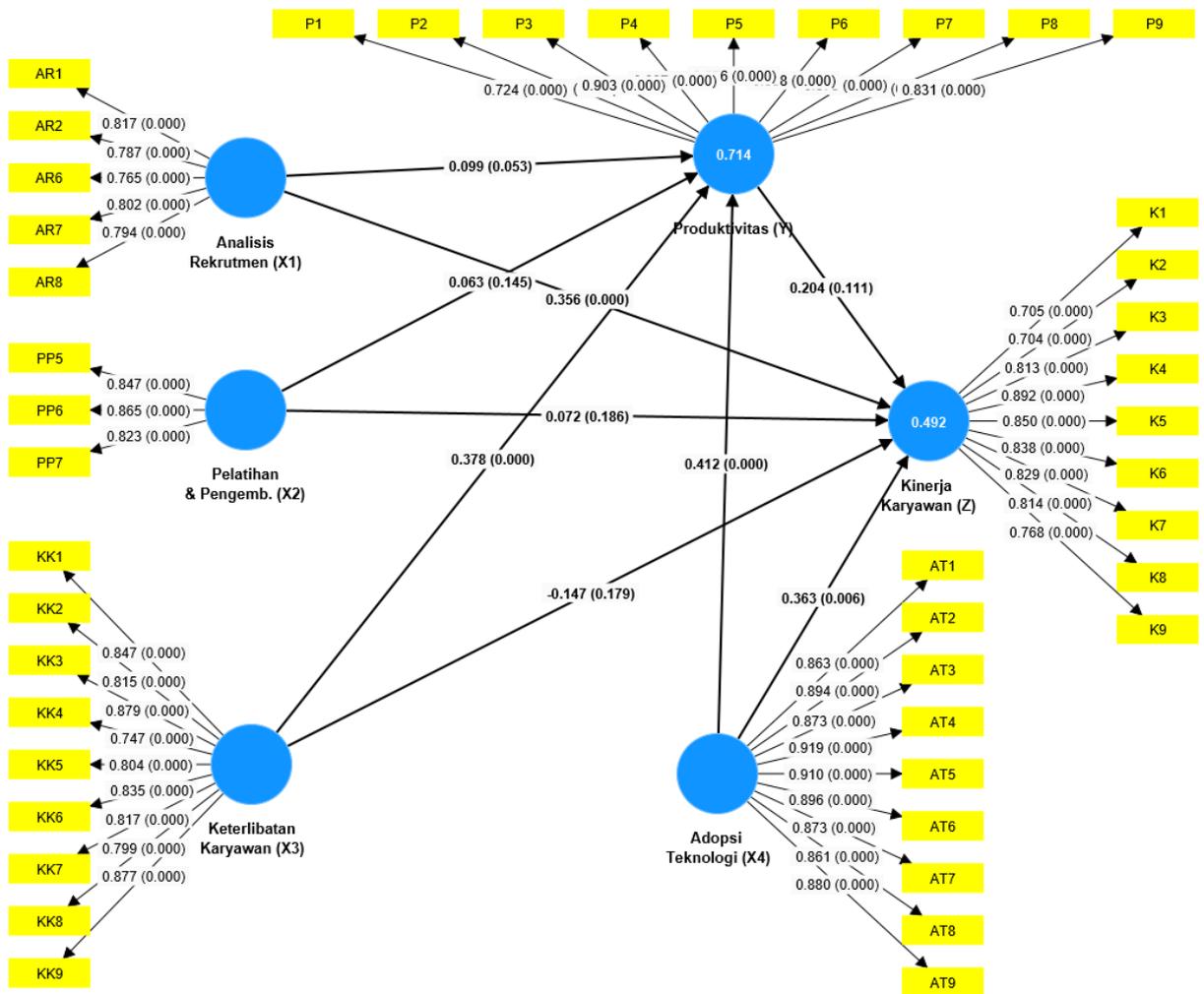
| Variabel | <i>Cronbach’s Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> | <i>Average Variance Extracted</i> |
|-------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--|
| Analisis Rekrutmen (X1) | 0.852 | 0.894 | 0.629 |

| | | | |
|---------------------------------|-------|-------|-------|
| Pelatihan dan Pengembangan (X2) | 0.801 | 0.883 | 0.715 |
| Keterlibatan Karyawan (X3) | 0.941 | 0.950 | 0.681 |
| Adopsi Teknologi (X4) | 0.966 | 0.970 | 0.785 |
| Produktivitas (Y) | 0.950 | 0.958 | 0.718 |
| Kinerja Karyawan (Z) | 0.930 | 0.942 | 0.646 |

Berdasarkan tabel 4.15 dapat disimpulkan semua konstruk memenuhi kriteria reliabel, hal ini ditunjukkan dengan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* > 0.70 serta nilai AVE > 0.50 sesuai dengan kriteria yang direkomendasikan. Artinya seluruh data konstruk sudah valid dan reliabel sehingga dapat digunakan sebagai data penelitian.

4.1.5.2. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta melihat koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas estimasi diuji dengan t-statistik melalui prosedur *bootstrapping*.



Gambar 4.11
Model Struktural

1. R-Square (R²)

Tabel 4.16
Nilai R-Square (R²)

| | R-square | R-square Adjusted |
|-----------------------|-----------------|--------------------------|
| Produktivitas (Y) | 0.714 | 0.708 |
| Kinerja _Karyawan (Z) | 0.492 | 0.477 |

Berdasarkan tabel 4.16 dapat disimpulkan bahwa kontribusi Analisis Rekrutmen (X1), Pelatihan dan Pengembangan (X2), Keterlibatan Karyawan (X3), dan Adopsi Teknologi (X4) terhadap Produktivitas (Y) sebesar 0.708, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk Analisis Rekrutmen (X1), Pelatihan dan Pengembangan (X2), Keterlibatan Karyawan (X3), dan Adopsi Teknologi (X4) adalah sebesar 70.1% sedangkan sisanya 29.9% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Begitu juga dengan kontribusi pengaruh Analisis Rekrutmen (X1), Pelatihan dan Pengembangan (X2), Keterlibatan Karyawan (X3), dan Adopsi Teknologi (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Z) memberikan nilai sebesar 0,477, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk Analisis Rekrutmen (X1), Pelatihan dan Pengembangan (X2), Keterlibatan Karyawan (X3), dan Adopsi Teknologi (X4) adalah sebesar 47.7%, sedangkan sisanya sebesar 52.3% dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini

2. Q^2 Predictive Relevance

Q-square predictive mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameteranya. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*, dan lebih menghusus nilai Q^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan model lemah, moderat, dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai *Q-square* dalam penelitian ini disajikan dalam gambar dan tabel berikut:

Tabel 4.17
Q² Square Predictive

| | Q2 Predict |
|-----------------------|-------------------|
| Produktivitas (Y) | 0.686 |
| Kinerja _Karyawan (Z) | 0.415 |

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa Produktivitas (Y) mempunyai nilai $Q^2 > 0$ yaitu 0,686, dan Kinerja Karyawan (Z) mempunyai nilai Q^2 sebesar 0.415 sehingga kedua model tersebut mempunyai mempunyai *predictive relevance* yang baik dengan kategori model kuat karena memiliki nilai diatas 0,35.

3. *Quality Index*

Selanjutnya, PLS *path modeling* dapat mengidentifikasi *criteria global optimization* untuk mengetahui *goodness of fit* dengan *Gof index*. *Goodness of fit* atau *Gof index* yang dikembangkan oleh Tenenhaus et al. (2004) digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural dan di samping itu menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. Kriteria nilai GoF adalah 0,10 (GoF small), 0,25 (GoF medium) dan 0,36 (GoF large) (Ghozali & Latan, 2015). Nilai *Goodness of Fit* dapat dicari dengan rumus berikut:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times R^2}$$

Keterangan:

GoF = *Goodness of Fit*

AVE = *Average AVE*

R^2 = *Average R²*

$$\text{Rata-rata AVE} = (0.629 + 0.715 + 0.681 + 0.785 + 0.718 + 0.646)/6 = 0,696$$

$$\begin{aligned} \text{Rata-rata } R^2 &= (0.714 + 0.492) / 2 = 0.603 \\ \text{GoF} &= \sqrt{\text{AVE} \times R^2} \\ &= \sqrt{0,696 \times 0,603} \\ \text{GoF} &= \sqrt{0,420} \\ &= 0,648 \end{aligned}$$

Nilai *Goodness of Fit* (GoF) sebesar 0,648 menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini mempunyai GOF yang tinggi > 0.36 (*GoF large*) sehingga model dinyatakan fit. Artinya melalui uji kesesuaian model (*overall model fit test*), menunjukkan bahwa model pengukuran dan struktural secara simultan cocok untuk digunakan dalam penelitian.

4.1.5.3. Pengujian Hipotesis

Tabel 4.18
Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)

| Hipotesis | Path Coefisien | P-Value | 90% Interval Kepercayaan Path Coefisien | | F Square |
|---|----------------|---------|---|------------|----------|
| | | | Batas Bawah | Batas Atas | |
| H1. Analisis Rekrutmen -> Produktivitas | 0.099 | 0.053 | 0.025 | 0.181 | 0.025 |
| H2. Pel_Pengembangan -> Produktivitas | 0.063 | 0.145 | -0.007 | 0.147 | 0.010 |
| H3. Keterlibatan Kyw. -> Produktivitas | 0.378 | 0.000 | 0.237 | 0.518 | 0.122 |
| H4. Adopsi Teknologi -> Produktivitas | 0.412 | 0.000 | 0.268 | 0.547 | 0.141 |
| H5. Produktivitas -> Kinerja Kyw. | 0.204 | 0.098 | -0.011 | 0.423 | 0.023 |
| H6. Analisis Rekrutmen -> Kinerja Kyw. | 0.356 | 0.000 | 0.212 | 0.490 | 0.175 |
| H7. Pel_Pengembangan -> Kinerja Kyw. | 0.072 | 0.186 | -0.029 | 0.180 | 0.007 |
| H8. Keterlibatan Kyw. -> Kinerja Kyw. | -0.147 | 0.179 | -0.337 | 0.066 | 0.009 |

| | | | | | |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| H9. Adopsi Teknologi -> Kinerja Kyw | 0.363 | 0.006 | 0.174 | 0.543 | 0.054 |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama (H1) diterima, yaitu ada pengaruh signifikan Analisis Rekrutmen (X1) terhadap Produktivitas (Y) dengan besarnya pengaruh sebesar 0.099 dan Tingkat signifikansi $0.053 < 0.10$. Artinya setiap perubahan pada Analisis Rekrutmen maka akan meningkatkan Produktivitas sebesar 0.099. Berdasarkan Tingkat kepercayaan 90% besar pengaruh Analisis Rekrutmen dalam meningkatkan Produktivitas terletak antara 0.025 sampai 0.181. Meskipun demikian keberadaan Analisis Rekrutmen dalam meningkatkan Produktivitas mempunyai pengaruh yang kecil dalam level structural ($f\text{ Square} = 0.025$)
2. Hipotesis kedua (H2) ditolak, yaitu ada pengaruh tidak signifikan Pelatihan dan Pengembangan (X2) terhadap Produktivitas (Y) dengan besarnya pengaruh sebesar 0.063, namun Tingkat signifikansinya $0.145 > 0.10$, artinya tidak ada pengaruh signifikan Pelatihan dan Pengembangan (X2) terhadap Produktivitas (Y).
3. Hipotesis ketiga (H3) diterima, yaitu ada pengaruh signifikan Keterlibatan Karyawan (X3) terhadap Produktivitas (Y) dengan besarnya pengaruh sebesar 0.378 dan Tingkat signifikansi $0.000 < 0.10$. Artinya setiap perubahan pada Keterlibatan Karyawan maka akan meningkatkan Produktivitas sebesar 0.378. Berdasarkan Tingkat kepercayaan 90% besar

pengaruh Keterlibatan Karyawan dalam meningkatkan Produktivitas terletak antara 0.237 sampai 0.518. Meskipun demikian keberadaan Keterlibatan Karyawan dalam meningkatkan Produktivitas mempunyai pengaruh yang kecil dalam level structural (f Square = 0.122)

4. Hipotesis keempat (H4) diterima, yaitu ada pengaruh signifikan Adopsi Teknologi (X4) terhadap Produktivitas (Y) dengan besarnya pengaruh sebesar 0.412 dan Tingkat signifikansi $0.000 < 0.10$. Artinya setiap perubahan pada Adopsi Teknologi maka akan meningkatkan Produktivitas sebesar 0.412. Berdasarkan Tingkat kepercayaan 90% besar pengaruh Adopsi Teknologi dalam meningkatkan Produktivitas terletak antara 0.268 sampai 0.547. Meskipun demikian keberadaan Adopsi Teknologi dalam meningkatkan Produktivitas mempunyai pengaruh yang kecil dalam level structural (f Square = 0.141)
5. Hipotesis kelima (H5) diterima, yaitu ada pengaruh signifikan Produktivitas (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z) dengan besarnya pengaruh sebesar 0.204 dan Tingkat signifikansi $0.098 < 0.10$. Artinya setiap perubahan pada Produktivitas maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0.204. Berdasarkan Tingkat kepercayaan 90% besar pengaruh Produktivitas dalam meningkatkan Kinerja Karyawan terletak antara -0.011 sampai 0.423. Meskipun demikian keberadaan Produktivitas dalam meningkatkan Kinerja Karyawan mempunyai pengaruh yang kecil dalam level structural (f Square = 0.023)

6. Hipotesis keenam (H6) diterima, yaitu ada pengaruh signifikan Analisis Rekrutmen (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Z) dengan besarnya pengaruh sebesar 0.356 dan Tingkat signifikansi $0.000 < 0.10$. Artinya setiap perubahan pada Analisis Rekrutmen maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0.356. Berdasarkan Tingkat kepercayaan 90% besar pengaruh Analisis Rekrutmen dalam meningkatkan Kinerja Karyawan terletak antara 0.212 sampai 0.490. Meskipun demikian keberadaan Analisis Rekrutmen dalam meningkatkan Kinerja Karyawan mempunyai pengaruh yang kecil dalam level structural ($f\text{ Square} = 0.175$)
7. Hipotesis ketujuh (H7) ditolak, yaitu ada pengaruh tidak signifikan Pelatihan dan Pengembangan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z), dengan besarnya pengaruh sebesar 0.072, namun Tingkat signifikansinya $0.186 > 0.10$, artinya tidak ada pengaruh signifikan Pelatihan dan Pengembangan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z).
8. Hipotesis kedelapan (H8) ditolak, yaitu ada pengaruh tidak signifikan Keterlibatan Karyawan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z), dengan besarnya pengaruh sebesar -0.147, namun Tingkat signifikansinya $0.179 > 0.10$, artinya tidak ada pengaruh signifikan Keterlibatan Karyawan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z).
9. Hipotesis kesembilan (H9) diterima, yaitu ada pengaruh signifikan Adopsi Teknologi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z) dengan besarnya pengaruh sebesar 0.363 dan Tingkat signifikansi $0.006 < 0.10$. Artinya setiap perubahan pada Adopsi Teknologi maka akan meningkatkan Kinerja

Karyawan sebesar 0.363. Berdasarkan Tingkat kepercayaan 90% besar pengaruh Adopsi Teknologi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan terletak antara 0.174 sampai 0.543. Meskipun demikian keberadaan Adopsi Teknologi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan mempunyai pengaruh yang kecil dalam level structural ($f^2 = 0.054$)

Tabel 4.19

Pengujian Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)

| Hipotesis 10 | Path Coefisien | P-Value | 90% Interval Kepercayaan Path Coefisien | |
|---|----------------|---------|---|------------|
| | | | Batas Bawah | Batas Atas |
| Analisis Rekrutmen -> Produktivitas -> Kinerja Kyw. | 0.020 | 0.169 | -0.003 | 0.045 |
| Pel_Pengembangan -> Produktivitas -> Kinerja Kyw. | 0.013 | 0.258 | -0.003 | 0.043 |
| Keterlibatan Kyw. -> Produktivitas -> Kinerja Kyw. | 0.077 | 0.134 | -0.004 | 0.168 |
| Adopsi Teknologi -> Produktivitas -> Kinerja Kyw. | 0.084 | 0.131 | -0.004 | 0.184 |

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kesepuluh (H10) untuk menguji pengaruh tidak langsung tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pengaruh tidak langsung Analisis Rekrutmen (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui Produktivitas (Y) sebesar 0,169. Karena nilai signifikan $0.169 > 0,10$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel Produktivitas (Y) tidak memediasi pengaruh Analisis Rekrutmen (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Z).

Pengaruh tidak langsung Pelatihan dan Pengembangan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui Produktivitas (Y) sebesar 0,258. Karena nilai

signisikan $0.258 > 0,10$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel Produktivitas (Y) tidak memediasi pengaruh Pelatihan dan Pengembangan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z).

Pengaruh tidak langsung Keterlibatan Karyawan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui Produktivitas (Y) sebesar 0,134. Karena nilai signisikan $0.134 > 0,10$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel Produktivitas (Y) tidak memediasi pengaruh Keterlibatan Karyawan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z).

Pengaruh tidak langsung Adopsi Teknologi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui Produktivitas (Y) sebesar 0,131. Karena nilai signisikan $0.131 > 0,10$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel Produktivitas (Y) tidak memediasi pengaruh Adopsi Teknologi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z).

Berdasarkan hasil pengujian tidak langsung, Produktivitas (Y) tidak memediasi pengaruh Analisis Rekrutmen (X1), Pelatihan dan Pengembangan (X2), Keterlibatan Karyawan (X3), dan Adopsi Teknologi (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Z) artinya bahwa hipotesis kesepuluh (H10) ditolak.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Analisis Rekrutmen (X1) terhadap Produktivitas (Y)

Berdasarkan hasil olah data penelitian yang dilakukan, diketahui terdapat pengaruh positif signifikan Analisis Rekrutmen terhadap Produktivitas. Hasil tersebut menunjukkan apabila analisis rekrutmen ditingkatkan, maka

dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan Ubhara Jaya. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat terbukti. Peneliti melihat bahwa analisis terhadap rekrutmen yang dilakukan oleh Universitas mempunyai andil terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Dengan dilakukannya perbaikan dan peningkatan terhadap proses rekrutmen dapat membantu dalam keberhasilan pada proses pemilihan karyawan yang memenuhi syarat kualifikasi yang dibutuhkan. Analisis rekrutmen dengan menggali lebih banyak lagi pengalaman dari pencari kerja dapat memperoleh informasi yang relevan dan nilai positif lainnya sehingga dalam proses seleksi nanti dapat dilakukan secara efektif. Sementara analisis rekrutmen yang lainnya yang adalah dengan melakukan evaluasi terhadap efektifitas pelaksanaan rekrutmen. Hal ini dilakukan agar tercipta kemudahan dalam informasi terkait kualifikasi serta kesesuaian jumlah karyawan yang dibutuhkan oleh Ubharajaya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2018), Arif (2018), Sunarsi (2018) serta Halisa (2022) menunjukkan bahwa rekrutmen atau analisis rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas. Didukung juga oleh hasil penelitian yang dikemukakan oleh Rinaldi dan Rahmawati (2022) yang memang menunjukkan bahwa terdapat tren yang positif yang diberikan oleh rekrutmen yang baik pada produktivitas karyawan.

4.2.2. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan (X2) terhadap Produktivitas (Y)

Berdasarkan hasil olah data penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa pelatihan dan pengembangan tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan

pelatihan dan pengembangan tidak memberikan dampak positif yang berarti terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan Ubhara Jaya. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan tidak terbukti. Peneliti melihat bahwa pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh universitas tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan mungkin perlu dievaluasi lebih lanjut untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya terhadap kebutuhan dan kondisi kerja karyawan. Dalam hal ini, pendekatan yang berbeda atau strategi lain mungkin perlu dipertimbangkan untuk mencapai peningkatan produktivitas yang diharapkan.

Dalam penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Wahyuningsih (2019), Bariqi (2018), Parashakti dan Noviyanti (2021) dan Gumilar (2018) mendapat kesamaan hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang tidak tepat juga berdampak pada hasil yang kurang memuaskan terhadap produktivitas karyawan. Dengan kata lain pelatihan dan pengembangan yang tidak tepat memiliki signifikansi negatif terhadap produktivitas (Loliyana et al., 2023)

4.2.3. Pengaruh Keterlibatan Karyawan (X3) terhadap Produktivitas (Y)

Berdasarkan hasil olah data penelitian yang dilakukan, diketahui terdapat pengaruh positif signifikan keterlibatan karyawan terhadap produktivitas. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan karyawan dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja

karyawan Ubhara Jaya. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan terbukti benar. Peneliti mengamati bahwa keterlibatan karyawan yang lebih tinggi di Universitas memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan produktivitas.

Dengan meningkatkan keterlibatan karyawan, universitas dapat membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif. Keterlibatan karyawan yang tinggi dapat membantu dalam menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan semangat kerja karyawan. Dengan mendorong karyawan untuk lebih terlibat dan berpartisipasi aktif dalam pekerjaan mereka, dapat diperoleh informasi yang lebih relevan dan masukan yang bermanfaat untuk perbaikan proses kerja.

Apa yang dilakukan oleh penelitian ini ternyata sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rompis dan Sendow (2019) yang mengemukakan bahwa terdapat hasil yang positif antara keterlibatan karyawan di tempat kerja dengan produktivitas. Keterlibatan karyawan memiliki andil terhadap produktivitas karyawan di tempat kerja (Warankiran et al., 2021). Selain dari 2 penelitian di atas terdapat hasil penelitian yang sama yang dikemukakan oleh Saputra (2021), Mahadika (2018) dan Ngangi (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang besar antara keterlibatan karyawan dengan produktivitas.

4.2.4. Pengaruh Adopsi Teknologi (X4) terhadap Produktivitas (Y)

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa adopsi teknologi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan penggunaan

teknologi dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan di Ubhara Jaya. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan terbukti benar. Peneliti mengamati bahwa adopsi teknologi oleh universitas memberikan kontribusi yang nyata terhadap peningkatan produktivitas karyawan.

Dengan mengintegrasikan teknologi secara lebih luas, universitas dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan produktif. Penggunaan teknologi yang canggih memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih cepat dan akurat, sehingga meningkatkan output dan kualitas kerja. Mendorong karyawan untuk memanfaatkan teknologi dalam tugas sehari-hari dapat memberikan informasi yang lebih akurat dan wawasan yang lebih baik untuk pengambilan keputusan.

Teknologi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas, seperti yang ada pada beberapa penelitian terdahulu, Kumbaladewi et al (2021), Malikhah et al (2023), Hidayati et al (2019 dan Yani et al (2021) memberikan hasil penelitian yang menunjukkan semakin tinggi perusahaan melakukan transformasi dalam bidang teknologi akan berdampak pada produktivitas karyawan yang ada di perusahaan. Kaitan dengan produktivitas, adopsi teknologi memiliki peran penting di dalam perjalanannya. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat signifikansi positif antara adopsi teknologi dengan produktivitas karyawan di dalam perusahaan (Darul Wiyono, 2024)

4.2.5. Pengaruh Produktivitas (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z)

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa produktivitas memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja

karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan di Ubhara Jaya. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan terbukti benar. Peneliti mengamati bahwa peningkatan produktivitas yang terjadi di universitas memberikan kontribusi yang nyata terhadap kinerja karyawan. Dengan meningkatkan produktivitas, universitas dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan efisien. Produktivitas yang lebih tinggi memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan lebih cepat dan tepat, sehingga meningkatkan hasil kerja secara keseluruhan. Mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas dapat memberikan informasi yang lebih relevan dan hasil yang lebih baik dalam setiap proses kerja.

Lusiana (2018), Akbar (2021), Febriani dan Hartini (2023) dan Indriasari (2018) pada penelitian terdahulu sepakat mengungkapkan bahwa tingkat produktivitas yang tinggi memainkan peran yang sangat penting dan signifikan dalam meningkatkan kinerja para karyawan di suatu organisasi. Ketika karyawan mampu bekerja dengan efisien dan efektif, kontribusi mereka terhadap tujuan perusahaan menjadi lebih besar, yang pada gilirannya berdampak positif pada keseluruhan kinerja perusahaan. (Budi, 2022)

4.2.6. Pengaruh Analisis Rekrutmen (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Z)

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa analisis rekrutmen memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa perbaikan dalam analisis rekrutmen dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan di Ubhara Jaya. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis yang

diajukan benar adanya. Peneliti mengamati bahwa analisis rekrutmen yang lebih mendalam oleh universitas memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja karyawan.

Dengan memperbaiki analisis rekrutmen, universitas dapat membantu menciptakan tim kerja yang lebih kompeten dan efektif. Proses rekrutmen yang lebih selektif dan terarah memungkinkan karyawan yang dipilih memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, sehingga meningkatkan kualitas dan hasil kerja. Mendorong penggalan informasi yang lebih mendalam tentang calon karyawan dapat memberikan wawasan yang lebih baik dan relevan untuk pengambilan keputusan dalam proses seleksi.

Penelitian yang dilakukan oleh Wardhana, Nainggolan, dan Lestiowati (2019), serta Wibowo (2018), dan Teuku juga Arief (2020) menemukan bahwa analisis rekrutmen memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Etikawati dan Udjang (2016) dan Lina (2020) menunjukkan kesamaan hasil penelitian yang mana mengungkapkan bahwa proses rekrutmen yang tepat dan menyeluruh tidak hanya membantu dalam memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi, tetapi juga berkontribusi secara langsung pada peningkatan produktivitas dan efektivitas karyawan di tempat kerja.

4.2.7. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z)

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan

pelatihan dan pengembangan tidak memberikan dampak positif yang berarti terhadap kinerja karyawan di Ubhara Jaya. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan tidak terbukti. Peneliti mengamati bahwa pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh universitas tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Dengan demikian, meskipun program pelatihan dan pengembangan telah ditingkatkan, hal ini tidak serta merta membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan yang diberikan mungkin tidak relevan atau tidak sesuai dengan kebutuhan spesifik karyawan, sehingga tidak berdampak pada kinerja mereka. Mendorong evaluasi lebih lanjut dan penyesuaian program pelatihan mungkin diperlukan untuk memastikan kesesuaiannya dengan kebutuhan dan kondisi kerja.

Putri dan Ratnasari (2019), Darmawan et al (2022), Manoppo et al (2021) dan Juwita (2019) memiliki kesamaan hasil penelitian yang mengatakan bahwa walau Pelatihan dan pengembangan tersebut merupakan langkah yang positif, pada kasus perusahaan yang diteliti tidak memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa meskipun banyak organisasi menginvestasikan sumber daya dalam pengembangan karyawan melalui pelatihan, hasilnya tidak selalu sesuai dengan harapan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja secara langsung. (Munaty et al., 2022)

4.2.8. Pengaruh Keterlibatan Karyawan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z)

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa keterlibatan karyawan tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap

kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun ada upaya untuk meningkatkan keterlibatan karyawan di Ubhara Jaya, hal tersebut tidak berdampak positif secara signifikan terhadap kinerja mereka. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan tidak dapat dibuktikan. Peneliti mengamati bahwa tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, meskipun universitas telah berupaya untuk mendorong keterlibatan karyawan dalam berbagai aspek pekerjaan, hal ini tidak menghasilkan peningkatan yang diharapkan dalam kinerja mereka. Keterlibatan yang lebih tinggi mungkin tidak diimbangi dengan strategi yang tepat untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Evaluasi lebih lanjut terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan dan identifikasi strategi yang lebih efektif mungkin perlu dilakukan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Mahadika (2018), Sinambela (2022) dan Istikomah (2022) sama-sama menemukan hasil bahwa keterlibatan karyawan memiliki implikasi yang negative pada perkembangan kinerja karyawan di perusahaan masing-masing. Selain itu, Keterlibatan karyawan tidak menunjukkan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja mereka. (Nugroho & Ratnawati, 2021). Keterlibatan karyawan sering dianggap sebagai faktor kunci dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas, penelitian ini menyoroti bahwa hubungan antara tingkat keterlibatan dan kinerja individu tidak selalu terbukti kuat dalam konteks organisasi yang berbeda. (Fitriadi et al., 2022)

4.2.9. Pengaruh Adopsi Teknologi (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Z)

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa adopsi teknologi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan adopsi teknologi di Ubhara Jaya berdampak positif secara signifikan terhadap kinerja mereka. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat dibuktikan. Peneliti mengamati bahwa tingkat adopsi teknologi yang lebih tinggi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Dengan demikian, universitas yang berupaya mendorong adopsi teknologi dalam berbagai aspek pekerjaan berhasil menghasilkan peningkatan yang diharapkan dalam kinerja mereka. Adopsi teknologi yang lebih tinggi mungkin disertai dengan strategi yang tepat untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Evaluasi lebih lanjut terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi adopsi teknologi dan penerapan strategi yang lebih efektif dapat dilakukan untuk mencapai hasil yang terbaik.

Shintia dan Riduwan (2021), Wijayanti dan Razak (2017), Mansyur et al (2022) dan Mugiarto et al (2023) memiliki hasil penelitian yang serupa, menunjukkan bahwa adopsi dan penggunaan teknologi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di dalam perusahaan. Implementasi teknologi yang tepat dan terarah dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. (Riyadhi & Arif Partono Prasetio, 2018).

4.2.10. Produktivitas (Y) Memediasi Pengaruh Analisis Rekrutmen (X1), Pelatihan dan Pengembangan (X2), Keterlibatan Karyawan (X3), dan Adopsi Teknologi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z)

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa produktivitas tidak memediasi pengaruh analisis rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, serta adopsi teknologi terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun ada upaya untuk meningkatkan faktor-faktor tersebut di Ubhara Jaya, hal tersebut tidak berdampak positif secara signifikan terhadap kinerja mereka melalui peningkatan produktivitas. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan tidak terbukti. Peneliti mengamati bahwa peningkatan dalam analisis rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, dan adopsi teknologi tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui produktivitas.

Dengan demikian, meskipun universitas telah berusaha meningkatkan analisis rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, dan adopsi teknologi dalam berbagai aspek pekerjaan, hal ini tidak menghasilkan peningkatan yang diharapkan dalam kinerja mereka melalui produktivitas. Mungkin diperlukan strategi yang lebih tepat untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan agar faktor-faktor tersebut dapat berdampak positif terhadap kinerja. Evaluasi lebih lanjut terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dan identifikasi strategi yang lebih efektif mungkin perlu dilakukan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Budi (2022) dan Santoso (2023) memberikan kesamaan hasil yang mana menunjukkan produktivitas tidak memediasi kinerja karyawan pada perusahaan-perusahaan yang diteliti Tingkat kinerja karyawannya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Surya Bakti & Hwihanus (2023), peningkatan produktivitas tidak selalu memberikan dampak langsung pada kinerja jika tidak didukung oleh strategi yang tepat. Selain itu, Mohamed (2017) menekankan bahwa pelatihan dan pengembangan yang tidak terarah serta kurangnya adopsi teknologi yang efektif dapat menghambat pencapaian kinerja yang diharapkan meskipun ada peningkatan produktivitas. Arviana dan Ruswidiono (2022) menjelaskan bahwa rekrutmen, terlebih rekrutmen yang tidak tepat tidak dimediasi oleh produktivitas.

BAB V

KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka beberapa simpulan yang dapat ditarik yaitu sebagai berikut:

1. Analisis Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Pegawai Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis rekrutmen yang baik dapat meningkatkan produktivitas pegawai secara signifikan.
2. Pelatihan dan Pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Pegawai Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Meskipun pelatihan dan pengembangan penting, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai.
3. Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Pegawai Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Keterlibatan karyawan yang tinggi terbukti berpengaruh positif dalam meningkatkan produktivitas pegawai.
4. Adopsi Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Pegawai Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Penggunaan teknologi yang tepat dapat meningkatkan produktivitas pegawai secara signifikan.
5. Produktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Produktivitas yang tinggi secara langsung meningkatkan kinerja pegawai.

6. Analisis Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Proses rekrutmen yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.
7. Pelatihan dan Pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
8. Keterlibatan Karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Meskipun keterlibatan karyawan penting, penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
9. Adopsi Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Teknologi yang diadopsi dengan baik dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.
10. Produktivitas tidak memediasi pengaruh empat variable yang ada, Analisis Rekrutmen, Pelatihan dan Pengembangan, Keterlibatan Karyawan dan Adopsi Teknologi. Meskipun produktivitas dijadikan mediasi pada beberapa penelitian terdahulu dan berhasil atau berpengaruh positif. Pada penelitian ini dibuktikan bahwa tidak ada pengaruh signifikan produktivitas kepada 4 variabel yang ada.

Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor seperti analisis rekrutmen, keterlibatan karyawan, dan adopsi teknologi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas, Namun, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan dan adopsi teknologi, juga produktivitas sebagai mediasi

tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan baik terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis terkait ditolak.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka saran yang dapat diberikan yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa analisis rekrutmen dan pelatihan & pengembangan menjadi variabel yang berpengaruh rendah terhadap produktivitas dan kinerja pegawai. Sehingga untuk memaksimalkan kinerja pegawai, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya disarankan untuk memfokuskan perhatian terhadap analisis rekrutmen melalui peningkatan efektivitas proses rekrutmen, penyempurnaan kriteria seleksi, dan peningkatan kualitas kandidat yang diterima dan pelatihan pegawai yang intensif untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai Universitas Bayangkara Jakarta Raya. Selain berfokus pada analisis rekrutmen dan pelatihan & pengembangan, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya juga disarankan untuk mempertahankan dan meningkatkan adopsi teknologi dan keterlibatan pegawai, karena memiliki pengaruh yang cukup tinggi. Peningkatan adopsi teknologi dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan staf, Pembangunan infrastruktur teknologi informasi seperti akses internet yang cepat, pemeliharaan, dan keamanan data, serta menumbuhkan budaya penggunaan teknologi informasi. Adopsi teknologi yang baik dapat dimanfaatkan sebagai strategi jitu menuju tercapainya kampus unggul dan memiliki daya saing.

Rendahnya pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa pegawai masih ada yang memandang bahwa pekerjaan tidak penting. Langkah yang bisa diambil adalah dengan menempatkan pegawai yang tepat, mengadakan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan, menyelaraskan pekerjaan yang berorientasi pada visi dan misi, melakukan monitoring. Selain itu Universitas Bhayangkara Jakarta Raya juga disarankan tetap memperhatikan hal-hal yang dinilai kurang dari pengukuran hipotesis yang sudah dilakukan pada penelitian ini.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan yaitu hanya berfokus pada enam variabel, lokasi penelitian yang masih terbatas pada satu universitas, dan menggunakan model penelitian yang cukup sederhana. Sehingga berdasarkan hal tersebut, untuk penelitian selanjutnya disarankan agar meneliti variabel lain yang mungkin memiliki pengaruh lebih besar terhadap produktivitas dan kinerja karyawan seperti motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan faktor lainnya. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk melakukan penelitian pada lokasi yang lebih luas seperti cakupan beberapa universitas atau institusi pendidikan lainnya. Terakhir, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian yang lebih kompleks, seperti melibatkan lebih banyak variabel bebas atau variabel moderasi sehingga model penelitian menjadi semakin lengkap dan hasilnya lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A. (2021). Hubungan Pelatihan dan Produktivitas Terhadap Kinerja Karyawan Bank Kalsel Kantor Pusat (Doctoral dissertation, Universitas Islam Kalimantan MAB).
- Alfansyur, A., & Mariyani, M. (2020). Seni mengelola data: Penerapan triangulasi teknik, sumber dan waktu pada penelitian pendidikan sosial. *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 5(2), 146-150.
- Alhamid, T., & Anufia, B. (2019). Resume: Instrumen pengumpulan data. Sorong: Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN).
- Allal-Chérif, O., Aranega, A. Y., & Sánchez, R. C. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120822.
- Aloysius Rangga Aditya Nalendra D. *Statistika Seri Dasar Dengan SPSS*. Media Sains Indonesia.; 2021.
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112.
- Ambarwati, E. D., Manurung, A. H., Widjanarko, W., Khan, M. A., & Fikri, A. W. N. (2024). Determinan Struktur Modal Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *JURNAL ECONOMINA*, 3(2), 329-343.
- Anshori, M., & Iswati, S. (2019). Metodologi penelitian kuantitatif: edisi 1. Airlangga University Press.
- Anual, N. bin, Samat, M. F. bin, Abdul Karim, Z. H. binti, & Zakaria, I. bin. (2020). the Effect of Technological Changes on Employees' Work Performance Among Non-Academic Staff. *Malaysian Journal of Business and Economics (MJBE)*, 2(2), 225–235. <https://doi.org/10.51200/mjbe.v0i0.2130>
- Anwar, A. S., Natsir, N. F., & Haryanti, E. (2022). Kajian Kritis terhadap Epistemologi Ilmu: Konsep Hypothetic-Deductive, Verifikasi dan Falsifikasi. *JIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(2), 387-394.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- Arif, M. (2018). Analisis Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Oase. *Al-Hikmah: Jurnal Agama Dan Ilmu Pengetahuan*, 15(1), 42-63.
- Arif, M. (2018). Analisis Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Oase. *Al-Hikmah: Jurnal Agama Dan Ilmu Pengetahuan*, 15(1), 42-63.

- Arviana, N., & Ruswidiono, R. W. (2022). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt Shf. *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM)*, 2(3), 61-70.
- Bado, B. (2022). Model Pendekatan Kualitatif: Telaah Dalam Metode Penelitian Ilmiah.
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal studi manajemen dan bisnis*, 5(2), 64-69.
- Barnow, B. S., & Smith, J. (2015). Employment and training programs. In *Economics of Means-Tested Transfer Programs in the United States*, Volume 2 (pp. 127-234). University of Chicago Press.
- Bhirawa, W. T. (2020). Proses pengolahan data dari model persamaan regresi dengan menggunakan statistical product and service solution (SPSS). *Jurnal Mitra Manajemen*, 7(1).
- Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long range planning*, 53(4), 101950.
- Budi, A. (2022). Pengaruh Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Produktivitas Kerja Karyawan. *Dynamic Management Journal*, 6(2), 83. <https://doi.org/10.31000/dmj.v6i2.6732>
- Budi, A. (2022). Pengaruh Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Produktivitas Kerja Karyawan. *Dynamic Management Journal*, 6(2), 83-90.
- Cahya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijiningrum, A., & Swasti, F. F. (2021). Analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *YUME: Journal of Management*, 4(2).
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., ... & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of research in Nursing*, 25(8), 652-661.
- Cossham, A., & Johanson, G. (2019). The benefits and limitations of using key informants in library and information studies research.
- Darma, B. (2021). Statistika Penelitian Menggunakan SPSS (Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Regresi Linier Sederhana, Regresi Linier Berganda, Uji t, Uji F, R2). Guepedia.
- Darmalaksana, W. (2020). Metode penelitian kualitatif studi pustaka dan studi lapangan. Pre-Print Digital Library UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Darmawan, A., Anggelina, Y., & Sunardi, S. (2022). Motivasi, Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 47-56.
- Darul Wiyono. (2024). *Penerapan Teknologi Dalam Peningkatan Produktivitas Dan Kepuasan Kerja Di Industri Perhotelan*. 7(1), 122–143.

- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2018). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.
- Donaldson, L. (2006). The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities. *Organization Design: The evolving state-of-the-art*, 19-40.
- Drewniak, R., Drewniak, Z., & Posadzinska, I. (2020). Leadership styles and employee expectations.
- Etikawati, E., & Udjang, R. (2016). Strategi rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis*, 4(1).
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33-54.
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33-54.
- Febriani, N., & Hartini, H. (2023). Peran Lingkungan Kerja dan Produktivitas Terhadap Kinerja Karyawan di PT Dua Kelinci. *Larisa Ekonomi*, 1(1), 12-25.
- Fitriadi, Y., Susanto, R., Irdam, & Wahyuni, R. (2022). Kontribusi Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekobistek*, 11, 448–453. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i4.446>
- Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L. A., & Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working: Opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1131-1149.
- Gold, J., Holden, R., & Iles, P. (2017). *Human resource development: Theory and practice*. Bloomsbury Publishing.
- Gumilar, G. (2018). Pengaruh pelatihan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan pada PT. Raya Sugarindo Inti Tasikmalaya. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 19(1), 55-63.
- Halisa, N. N. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia" Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan" Terhadap Keunggulan Kompetitif: Literature Review. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 1(2 Desember), 14-22.
- Harmoko, M. P., Kilwalaga, I., Pd, S. P. I., Asnah, S. P., Rahmi, S., Adoe, V. S., ... & Arina, F. (2022). *Buku ajar metodologi penelitian*. Feniks Muda Sejahtera.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hasanah, H. (2017). Teknik-teknik observasi (sebuah alternatif metode pengumpulan data kualitatif ilmu-ilmu sosial). *At-Taqaddum*, 8(1), 21-46.

- Hermawan, I. (2019). Metodologi penelitian pendidikan (kualitatif, kuantitatif dan mixed method). Hidayatul Quran.
- Hidayati, L., Hutama, D., & Qur'ana, S. C. (2019). PENGARUH PENDIDIKAN, PENGALAMAN KERJA DAN TEKNOLOGI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PT. MEDION FARMA JAYA MOJOKERTO. EMAS, 2(1), 15-21.
- Indrasari, M., & Kartini, I. A. N. (2021). Karakteristik Sumber Daya Manusia Era Digital (Perspektif Kepemimpinan, Motivasi Dan Etos Kerja). Zifatama Jawa.
- Indriasari, D. P. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kinerja Karyawan pada PT. XYZ. Jurnal Ekonomi, 20(1), 123-134.
- Istikomah, N. (2022). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI ISLAMI, KUALITAS KEHIDUPAN KERJA, DAN KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada Rumah Sakit PKU 'Aisyiyah Boyolali).
- Iswahyudi, M. S., Tahir, R., Samsuddin, H., Hadiyat, Y., Herman, H., Hamdani, D., & Ramadoan, S. (2023). Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia: Mengelola dan menetapkan SDM yang Berkualitas. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Jhamb, D., Kampani, N., & Arya, V. (2022). Embracing the employee orientation: does customer relationship matter in brand building?. Benchmarking: An International Journal, 29(2), 411-433.
- Juwita, R. (2019). Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pada Pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir. Jurnal Ilmiah Bina Manajemen, 2(2), 1-11.
- Karina, N. K., & Ardana, I. K. (2020). Pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada karyawan (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Kowalczyk, R., & Kucharska, W. (2020). Corporate social responsibility practices incomes and outcomes: Stakeholders' pressure, culture, employee commitment, corporate reputation, and brand performance. A Polish-German cross-country study. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(2), 595-615.
- Kumbadewi, L. S., Suwendra, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2021). Pengaruh umur, pengalaman kerja, upah, teknologi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. Jurnal Manajemen Indonesia, 9(1), 1-9.
- Kusumastuti, A., Khoiron, A. M., & Achmadi, T. A. (2020). Metode penelitian kuantitatif. Deepublish.
- Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 3(2), 995-1002.

- Leonard, D. A. (2011). Implementation as mutual adaptation of technology and organization. *Manag Knowl Assets, Creat Innovs*, 17, 429.
- Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 17-34.
- Lina, R. (2020). Pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(3), 281-290.
- Loliyana, R., Hadi, M., & Meidasari, E. (2023). Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Pada PT. Nisan Abadi Jaya). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (JMB)*, 4(1), 65–74. <https://doi.org/10.57084/jmb.v4i1.1052>
- Lusiana, H. (2018). Analisis kinerja karyawan terhadap produktifitas kerja. *At-Tadbir: jurnal ilmiah manajemen*, 2(1).
- Mahadika, C. (2018). Pengaruh keterlibatan karyawan, lingkungan kerja dan budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jolin Permata Buana Kota Batam. *EQUILIBIRIA: Jurnal Fakultas Ekonomi*, 5(1).
- Mahadika, C. (2018). Pengaruh keterlibatan karyawan, lingkungan kerja dan budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jolin Permata Buana Kota Batam. *EQUILIBIRIA: Jurnal Fakultas Ekonomi*, 5(1).
- Majchrzak, A., Rice, R. E., Malhotra, A., King, N., & Ba, S. (2000). Technology adaptation: The case of a computer-supported inter-organizational virtual team. *MIS quarterly*, 569-600.
- Makbul, M. (2021). Metode pengumpulan data dan instrumen penelitian.
- Malikhah, I., Nst, A. P., & Kaban, G. P. (2023). Analisis Kompetensi Sdm Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Produktivitas Kerja Pelaku Usaha Di Desa Pematang Serai Kabupaten Langkat. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(1), 34-43.
- Manoppo, I. D., Koleangan, R. A., & Uhing, Y. (2021). Pengaruh pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Unilever Indonesia. Tbk Di Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(1).
- Mansyur, A., Edris, M., & Indaryani, M. (2022). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening;(Studi Kasus pada Perangkat Desa di Kecamatan Nalumsari Kabupaten Jepara). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 1(3), 201-215.
- Mekarisce, A. A. (2020). Teknik pemeriksaan keabsahan data pada penelitian kualitatif di bidang kesehatan masyarakat. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat*, 12(3), 145-151.
- Mohamed, H. A. (2017). The Impact of Human Recourses Management Practices on Organizational Performance: Assessing the Mediating Role of Employee

Productivity. *European Journal of Business and Management*, 9(18), 30–37. <https://doi.org/10.55041/ijrsrem26573>

- Mugiarto, M., Agustina, I., & Suryaman, W. (2023). Adopsi Teknologi Aplikasi Aset Dan Kompetensi Pegawai Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Pengelolaan Barang Milik Negara Di Sopd Kota Cimahi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 4823-4835.
- Munaty, S., Dandono, Y. R., & Setiasih. (2022). The effect of recruitment and training on employee performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 1, 37–51.
- Murdiyanto, E. (2020). Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi disertai contoh proposal).
- Muryani, E., Sulistiarini, E. B., Prihatiningsih, T. S., Ramadhana, M. R., Heriteluna, M., Maghfur, I., ... & Purnomo, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UNISMA PRESS.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Land Forces Academy Review*, 20(3), 351.
- Nakato, J. (2019). Training and development on employee performance.
- Ngangi, M. (2019). Peran Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan sebagai Pemediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 7(3).
- Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., & Gill, S. S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127504.
- Nugroho, S. E., & Ratnawati, I. (2021). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Voice Behaviour Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 10(3), 1–13.
- Pahleviannur, M. R., De Grave, A., Saputra, D. N., Mardianto, D., Hafrida, L., Bano, V. O., ... & Sinthania, D. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Pradina Pustaka.
- Pal, D., & Vanijja, V. (2020). Perceived usability evaluation of Microsoft Teams as an online learning platform during COVID-19 using system usability scale and technology acceptance model in India. *Children and youth services review*, 119, 105535.
- Parashakti, R. D., & Noviyanti, D. (2021). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 1(2), 127-136.
- Pramono, T. S. (2020). Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Pada Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(6), 580-589.
- Priadana, M. S., & Sunarsi, D. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Pascal Books.

- Prihartanta, W. (2015). Teori-teori motivasi. *Jurnal Adabiya*, 1(83), 1-14.
- Purnami, N. M. I., & Utama, I. W. M. (2019). Pengaruh Pemberdayaan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(9), 5611-5631.
- Putri, N. R., & Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Takaful Batam. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 7(1), 48-55.
- Ramadhan, M. (2021). Metode penelitian. Cipta Media Nusantara.
- Rampa, R., & Agogué, M. (2021). Developing radical innovation capabilities: Exploring the effects of training employees for creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 30(1), 211-227.
- Ridwan, M., Suhar, A. M., Ulum, B., & Muhammad, F. (2021). Pentingnya penerapan literature review pada penelitian ilmiah. *Jurnal Masohi*, 2(1), 42-51.
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *Calitatea*, 24(193), 182-188.
- Riyadhi, G., & Arif Partono Prasetio. (2018). Pengaruh Adopsi Teknologi Aplikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT PLN (Persero) Area Majalaya Bandung. *IJURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS (ALMANA)*, 2(1), 69-78. <https://doi.org/10.4135/9781412984683.n13>
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). Metode riset penelitian kuantitatif penelitian di bidang manajemen, teknik, pendidikan dan eksperimen. Deepublish.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.
- Rompis, J., & Sendow, G. (2019). Pengaruh Insentif, Turnover Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Cv. Segarindo Utama Minahasa. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(2), 1081-1090.
- Rony, Z. T. (2017). Siap Fokus, Siap Menulis Skripsi, Tesis, Disertasi (Juris Mudah Gunakan Metode Kualitatif Tipe Studi Kasus) (S. Kusumawati (ed.); Issues 13-15). Pusat Studi Sumber Daya Manusia (PSSDM).
- Rukin, S. P. (2019). Metodologi penelitian kualitatif. Yayasan Ahmar Cendekia Indonesia.
- Sa'adah, L. (2021). Metode penelitian ekonomi dan bisnis. Lppm Universitas Kh. A. Wahab Hasbullah.
- Sadakah, Syamsuriansyah, dkk (2020). "Hubungan Karakteristik Individu dengan Kinerja Petugas Rekam Medis pada Rumah Sakit Swasta di Kota Mataram." *Jurnal Kesehatan Vokasional* 5.4: 208-216
- Samud, M. S., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Productivity*, 2(3), 245-249.

- Sani, A., & Wiliani, N. (2019). Faktor kesiapan dan adopsi teknologi informasi dalam konteks teknologi serta lingkungan pada UMKM di Jakarta. *JITK (Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Komputer)*, 5(1), 49-56.
- Santoso, M. H. B. (2023). PERAN MEDIASI PRODUKTIVITAS KERJA PADA HUBUNGAN KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDY PADA LUPI BAKERY). *Competence: Journal of Management Studies*, 17(2), 112-121.
- Saputra, N. W. (2021). Pengaruh Keterlibatan Karyawan dan Rekreasi Tempat Kerja terhadap Produktifitas Karyawan pada CV. Dua Merpati Kudus (Doctoral dissertation, IAIN Kudus).
- Sarie, F., Sutaguna, I. N. T., Par, S. S., Par, M., Sairaoka, I. P., ST, S., ... & Massenga, I. T. W. (2023). Metodologi penelitian. Cendikia Mulia Mandiri.
- Sarosa, S. (2021). Analisis data penelitian kualitatif. Pt Kanisius.
- Shintia, I. R., & Riduwan, A. (2021). Pengaruh sistem informasi akuntansi, motivasi kerja dan pemanfaatan teknologi informasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 10(3).
- Sihotang, H. (2023). Metode penelitian kuantitatif.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., ... & Putra, S. (2021). Kinerja Karyawan.
- Sinambela, B. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PEREKRUTAN KARYAWAN, DAN KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS: PT DAMASES SEJAHTERA KLATEN). *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 2(2), 54-64.
- Sindhura, K. (2022). Talent Management Strategies in Human Resource Management: Critical for Business-A Systematic Review. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 3396-3409.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266-282.
- Stańczyk, I., & Reinfuss, R. (2019). *the Impact of Training on Employee Effectiveness*. *June*, 103–113. <https://doi.org/10.20472/bmc.2019.009.009>
- Sunarsi, D. (2018). Pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan. *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 6(1), 14-31.
- Surya Bakti, & Hwihanus. (2023). Analysis of the Effect of Recruitment, Management Efforts, Selection Criteria and Service Quality on Organizational Productivity with Employee Improvement as a Moderation Variable. *Kalianda Halok Gagas*, 6(2). <https://doi.org/10.52655/khg.v6i2.78>

- Susyanto, H. (2019). Pengaruh kepemimpinan, keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja terhadap kesiapan untuk berubah dalam menghadapi perubahan organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(1).
- Swarjana, I. K., & SKM, M. (2022). Populasi-sampel, teknik sampling & bias dalam penelitian. Penerbit Andi.
- Syahrani, M. (2020). Membangun Kepercayaan Data Dalam Penelitian Kualitatif. *Primary Education Journal (Pej)*, 4(2), 19-23.
- Tampubolon, H. (2016). Strategi manajemen sumber daya manusia dan perannya dalam pengembangan keunggulan bersaing.
- Teuku, J., & Arief, N. (2020). Karyawan (Studi Kasus Pada PT . Hyundai Mobil Indonesia-Pusat ,. *Jurnal STEI Ekonomi*, 29(01), 1–11.
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpe, I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83-99.
- Ulfatin, N. (2022). Metode penelitian kualitatif di bidang pendidikan: Teori dan Aplikasinya. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Urdu, T., & Kaplan, A. (2020). The origins, evolution, and future directions of achievement goal theory. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101862.
- Wahyuningsih, S. (2019). Pengaruh pelatihan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. *Warta Dharmawangsa*, 13(2).
- Warankiran, R. A. I., Dutolong, L. O. H., & Pandowo, M. H. C. (2021). Pada Pt . Bank Sulutgo Cabang Utama Di Manado Factors Affecting Employee Productivity At Pt . Bank Sulutgo Main Branch IN *Jurnal EMBA Vol . 9 No . 4 Oktober 2021 , Hal . 953-962. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(4), 953–962.
- Wardhana, Nainggolan, Lestiowati, F. (2019). Pengaruh Sistem Rekrutmen Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Hyundai Mobil Indonesia-Pusat, Jalan Teuku Nyak Arief Simprug). *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 16(02), 162–176.
- Wibisono, A., Rofik, M., & Purwanto, E. (2019). Penerapan Analisis Regresi Linier Berganda dalam Penyelesaian Skripsi Mahasiswa. *Jurnal ABDINUS: Jurnal Pengabdian Nusantara*, 3(1), 30-35.
- Wibowo, A. E. (2021). Metodologi Penelitian Pegangan untuk Menulis Karya Ilmiah. Penerbit Insania.
- Wibowo, S. N. (2018). Kinerja Pegawai (Studi pada PT . Bank Syariah Mandiri Cabang A . Yani Bandung). *Jurnal MONEX, Vol. 7*(No:1), 335–344.
- Wijaya, H. (2020). Analisis data kualitatif teori konsep dalam penelitian pendidikan. Sekolah Tinggi Theologia Jaffray.
- Wijayanti, W. S., & Razak, N. (2017). Pengaruh Karakteristik Individu dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Yani, Y., Darwis, A., & Riany, Y. E. (2021). Pengaruh Penguasaan Teknologi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru dengan Produktivitas sebagai Variabel Intervening pada Sekolah XXX. *Syntax Idea*, 3(6), 1494-1512.

Yulianto, B. (2020). Perilaku Penggunaan APD Sebagai Alternatif Meningkatkan Kinerja Karyawan Yang Terpapar Bising Intensitas Tinggi. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Kuesioner Penelitian

Adapun kuesioner yang akan digunakan yang mana mengacu pada skala likert menyangkut beberapa variabel yang sudah ditunjukkan pada penelitian. Adapun kuesioner yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

1. Variabel Kinerja Karyawan

| No | Pernyataan | STS 1 | TS 2 | N 3 | S 4 | SS 5 |
|-----------------------------|---|----------|---------|--------|--------|---------|
| Indikator : Kuantitas | | | | | | |
| 1 | Jumlah dari hasil pekerjaan saya tangani selalu memenuhi target yang ditetapkan | | | | | |
| 2 | Pekerjaan yang saya selesai sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan | | | | | |
| 3 | Saya dapat memenuhi beban kerja yang telah ditetapkan pimpinan | | | | | |
| Indikator : Kualitas | | | | | | |
| 4 | Kualitas kerja saya sudah memenuhi standar yang telah ditetapkan perusahaan | | | | | |
| 5 | Saya dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi | | | | | |
| 6 | Saya dapat meminimalisasi tingkat kesalahan saya dalam bekerja | | | | | |
| Indikator : Ketetapan Waktu | | | | | | |
| 7 | Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab saya dalam kurun waktu tertentu dengan baik | | | | | |
| 8 | Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan | | | | | |

| | | | | | | |
|---|-------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 9 | Saya tidak pernah menunda pekerjaan | | | | | |
|---|-------------------------------------|--|--|--|--|--|

2. Variabel : Produktivitas

| No | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|---|--|-----|----|---|---|----|
| Indikator Produktivitas Individu | | | | | | |
| 1 | Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan saya sesuai dengan target yang ditetapkan. | | | | | |
| 2 | Kualitas hasil pekerjaan saya mencapai standar yang diharapkan oleh organisasi. | | | | | |
| 3 | Saya memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai produktivitas maksimal dalam pekerjaan saya. | | | | | |
| Indikator Produktivitas Tim | | | | | | |
| 4 | Saya merasa kolaborasi dan kerja tim berkontribusi positif terhadap produktivitas kelompok kerja. | | | | | |
| 5 | Komunikasi yang baik di antara anggota tim membantu meningkatkan produktivitas keseluruhan. | | | | | |
| 6 | Sumber daya yang diberikan oleh tim atau rekan kerja mendukung pencapaian target produktivitas. | | | | | |
| Indikator Faktor Dukungan dan Lingkungan Kerja | | | | | | |
| 7 | Sistem kerja dan lingkungan kerja mendukung upaya meningkatkan produktivitas. | | | | | |
| 8 | Saya merasa memiliki akses yang memadai terhadap sumber daya dan alat kerja yang diperlukan. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 9 | Fasilitas dan infrastruktur di tempat kerja mendukung terciptanya kondisi kerja yang produktif. | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|

3. Variabel Analisis Rekrutmen

| No | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|---|--|-----|----|---|---|----|
| Indikator Proses Rekrutmen | | | | | | |
| 1 | Proses rekrutmen di organisasi ini berlangsung dengan transparan dan adil. | | | | | |
| 2 | Informasi terkait lowongan pekerjaan dan persyaratan dijelaskan dengan jelas selama proses rekrutmen. | | | | | |
| 3 | Proses seleksi karyawan baru diorganisir dengan baik dan efisien. | | | | | |
| Indikator Pengalaman Pencari Kerja | | | | | | |
| 4 | Saya merasa diperlakukan dengan hormat selama proses rekrutmen. | | | | | |
| 5 | Proses wawancara memberikan kesempatan bagi saya untuk menyampaikan pengalaman dan keterampilan yang relevan. | | | | | |
| 6 | Keterlibatan dalam kegiatan seleksi memberikan gambaran yang jelas tentang budaya organisasi. | | | | | |
| Indikator Evaluasi Efektivitas Rekrutmen | | | | | | |
| 7 | Organisasi secara rutin mengevaluasi efektivitas strategi rekrutmen yang digunakan. | | | | | |
| 8 | Karyawan yang direkrut melalui proses ini memiliki tingkat adaptasi yang baik terhadap tugas dan lingkungan kerja. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 9 | Saya merasa bahwa rekrutmen yang dilakukan telah memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|

4. Variabel Pelatihan dan Pengembangan

| No | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|--|--|-----|----|---|---|----|
| Indikator Evaluasi Program Pelatihan | | | | | | |
| 1 | Program pelatihan yang saya ikuti memberikan materi yang relevan dan bermanfaat. | | | | | |
| 2 | Sumber daya yang disediakan dalam program pelatihan mendukung pemahaman konsep dan penerapannya dalam pekerjaan sehari-hari. | | | | | |
| 3 | Saya memiliki akses yang memadai terhadap pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya. | | | | | |
| Indikator Dampak Pelatihan Terhadap Kinerja | | | | | | |
| 4 | Saya merasa bahwa pelatihan yang saya ikuti meningkatkan keterampilan dan pengetahuan saya dalam pekerjaan. | | | | | |
| 5 | Pelatihan yang diberikan membantu dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. | | | | | |
| 6 | Saya mampu menerapkan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan dalam tugas-tugas sehari-hari. | | | | | |
| Indikator Dukungan Manajemen terhadap pengembangan karyawan | | | | | | |
| 7 | Manajemen organisasi mendukung partisipasi karyawan dalam program pelatihan. | | | | | |
| 8 | Terdapat kesempatan untuk berkonsultasi dengan atasan terkait pelatihan dan pengembangan karir. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 9 | Saya merasa diakui dan dihargai setelah mengikuti program pelatihan tertentu. | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|

5. Variabel Keterliban Karyawan

| No | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|---|---|-----|----|---|---|----|
| Indikator Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan | | | | | | |
| 1 | Saya merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan saya. | | | | | |
| 2 | Manajemen memfasilitasi partisipasi karyawan dalam memberikan ide dan masukan terkait tugas dan proyek. | | | | | |
| 3 | Keputusan organisasi dijelaskan dengan baik, dan saya memahami kontribusi saya dalam mencapai tujuan bersama. | | | | | |
| Indikator Keterlibatan dalam Proses Perencanaan | | | | | | |
| 4 | Saya merasa terlibat dalam perencanaan tugas dan proyek yang melibatkan pekerjaan saya. | | | | | |
| 5 | Karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan aspirasi dan kebutuhan mereka dalam perencanaan strategis. | | | | | |
| 6 | Saya merasa memiliki tanggung jawab dalam mencapai target dan tujuan kerja bersama. | | | | | |
| Indikator Dukungan Terhadap Pengembangan Profesional | | | | | | |
| 7 | Organisasi menyediakan peluang untuk pengembangan keterampilan dan pengetahuan saya. | | | | | |
| 8 | Saya merasa didukung untuk menghadiri seminar, workshop, atau pelatihan yang meningkatkan kualifikasi saya. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 9 | Manajemen memberikan umpan balik konstruktif dan dukungan untuk pertumbuhan profesional saya. | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|

6. Variabel Adopsi Teknologi

| No | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|---|---|-----|----|---|---|----|
| Indikator Penerima Pengguna | | | | | | |
| 1 | Saya merasa kesulitan menggunakan alat yang lebih canggih. | | | | | |
| 2 | Perusahaan melakukan evaluasi pada karyawan terhadap kesiapan teknis | | | | | |
| 3 | Saya memiliki kesiapan yang bagus jika datang alat yang lebih canggih dari sebelumnya. | | | | | |
| Indikator Mengukur Dampak Positif | | | | | | |
| 4 | Saya merasa terbantu dengan adanya teknologi yang lebih canggih. | | | | | |
| 5 | Dengan adanya teknologi canggih dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat. | | | | | |
| 6 | Teknologi canggih mempermudah karyawan untuk mengakses pekerjaan. | | | | | |
| Indikator Tingkat Partisipasi Karyawan | | | | | | |
| 7 | Saya cukup sering dalam menggunakan teknologi/alat baru. | | | | | |
| 8 | Pekerjaan yang saya lakukan melibatkan saya dengan teknologi. | | | | | |
| 9 | Perusahaan akan mengecek tingkat partisipasi karyawan terhadap teknologi baru. | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Item_1 | Pearson Correlation | 1 | .528** | .445** | .580** | .498** | .498** | .501** | .418* | .572** | .683** |
| | Sig. (2-tailed) | | .001 | .007 | .000 | .002 | .002 | .002 | .012 | .000 | .000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 34 | 35 |
| Item_2 | Pearson Correlation | .528** | 1 | .491** | .408* | .267 | .176 | .566** | .407* | .714** | .625** |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | | .003 | .015 | .121 | .311 | .000 | .015 | .000 | .000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 34 | 35 |
| Item_3 | Pearson Correlation | .445** | .491** | 1 | .767** | .640** | .640** | .566** | .735** | .689** | .823** |
| | Sig. (2-tailed) | .007 | .003 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 34 | 35 |
| Item_4 | Pearson Correlation | .580** | .408* | .767** | 1 | .859** | .762** | .605** | .721** | .547** | .860** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .015 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .001 | .000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 34 | 35 |
| Item_5 | Pearson Correlation | .498** | .267 | .640** | .859** | 1 | .895** | .561** | .681** | .507** | .812** |
| | Sig. (2-tailed) | .002 | .121 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .002 | .000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 34 | 35 |
| Item_6 | Pearson Correlation | .498** | .176 | .640** | .762** | .895** | 1 | .561** | .681** | .507** | .785** |
| | Sig. (2-tailed) | .002 | .311 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .002 | .000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 34 | 35 |
| Item_7 | Pearson Correlation | .501** | .566** | .566** | .605** | .561** | .561** | 1 | .784** | .850** | .822** |
| | Sig. (2-tailed) | .002 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 34 | 35 |
| Item_8 | Pearson Correlation | .418* | .407* | .735** | .721** | .681** | .681** | .784** | 1 | .758** | .854** |
| | Sig. (2-tailed) | .012 | .015 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 34 | 35 |
| Item_9 | Pearson Correlation | .572** | .714** | .689** | .547** | .507** | .507** | .850** | .758** | 1 | .861** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .001 | .002 | .002 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 |
| Total_Skor | Pearson Correlation | .683** | .625** | .823** | .860** | .812** | .785** | .822** | .854** | .861** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 34 | 35 |

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

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

Reliability

| | | | | | | | | | | | |
|------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| Total_Skor | Pearson Correlation | .683** | .625** | .823** | .860** | .812** | .785** | .822** | .854** | .861** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 34 | 35 |

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

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

Reliability

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .785 | 10 |

Lampiran 3. Tabulasi Data Penelitian

| No | Analisis Rekrutmen (X1) | | | | | | | | | Pelatihan & Pengembangan (X2) | | | | | | | | |
|----|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | A R 1 | A R 2 | A R 3 | A R 4 | A R 5 | A R 6 | A R 7 | A R 8 | A R 9 | P P 1 | P P 2 | P P 3 | P P 4 | P P 5 | P P 6 | P P 7 | P P 8 | P P 9 |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 1 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 10 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 18 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |

| No | Analisis Rekrutmen (X1) | | | | | | | | | Pelatihan & Pengembangan (X2) | | | | | | | | |
|----|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | A R 1 | A R 2 | A R 3 | A R 4 | A R 5 | A R 6 | A R 7 | A R 8 | A R 9 | P P 1 | P P 2 | P P 3 | P P 4 | P P 5 | P P 6 | P P 7 | P P 8 | P P 9 |
| 19 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 23 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 27 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 37 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 39 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 41 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| No | Analisis Rekrutmen (X1) | | | | | | | | | Pelatihan & Pengembangan (X2) | | | | | | | | |
|----|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | A R 1 | A R 2 | A R 3 | A R 4 | A R 5 | A R 6 | A R 7 | A R 8 | A R 9 | P P 1 | P P 2 | P P 3 | P P 4 | P P 5 | P P 6 | P P 7 | P P 8 | P P 9 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 45 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 47 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 48 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 49 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 52 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 59 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 60 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 63 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 64 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |

| No | Analisis Rekrutmen (X1) | | | | | | | | | Pelatihan & Pengembangan (X2) | | | | | | | | |
|----|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | A R 1 | A R 2 | A R 3 | A R 4 | A R 5 | A R 6 | A R 7 | A R 8 | A R 9 | P P 1 | P P 2 | P P 3 | P P 4 | P P 5 | P P 6 | P P 7 | P P 8 | P P 9 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 68 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 70 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 71 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 73 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 74 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 75 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 76 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 77 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 80 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 81 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 83 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 84 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 85 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 86 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 87 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 |

| No | Analisis Rekrutmen (X1) | | | | | | | | | Pelatihan & Pengembangan (X2) | | | | | | | | |
|-----|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | A R 1 | A R 2 | A R 3 | A R 4 | A R 5 | A R 6 | A R 7 | A R 8 | A R 9 | P P 1 | P P 2 | P P 3 | P P 4 | P P 5 | P P 6 | P P 7 | P P 8 | P P 9 |
| 88 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 89 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 90 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 91 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 92 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 93 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 94 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 95 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 96 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 97 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 98 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 99 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 100 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 101 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 102 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 103 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 104 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 105 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 106 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 107 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 108 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 109 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 110 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 111 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 112 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 113 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 114 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 115 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 116 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |

| No | Analisis Rekrutmen (X1) | | | | | | | | | Pelatihan & Pengembangan (X2) | | | | | | | | |
|-----|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | A R 1 | A R 2 | A R 3 | A R 4 | A R 5 | A R 6 | A R 7 | A R 8 | A R 9 | P P 1 | P P 2 | P P 3 | P P 4 | P P 5 | P P 6 | P P 7 | P P 8 | P P 9 |
| 117 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 118 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 119 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 120 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 121 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 122 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 123 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 124 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 125 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 126 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 127 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 128 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 129 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 130 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 131 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 132 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 133 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 134 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 135 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 136 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 137 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 138 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 139 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 140 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 141 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 142 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 143 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 144 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 145 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 146 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 147 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 148 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 149 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 150 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 151 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 152 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |

| No | Analisis Rekrutmen (X1) | | | | | | | | | Pelatihan & Pengembangan (X2) | | | | | | | | |
|-----|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | A R 1 | A R 2 | A R 3 | A R 4 | A R 5 | A R 6 | A R 7 | A R 8 | A R 9 | P P 1 | P P 2 | P P 3 | P P 4 | P P 5 | P P 6 | P P 7 | P P 8 | P P 9 |
| 153 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 154 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 155 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 156 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 157 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 158 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| 159 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 160 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 161 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 162 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 163 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 164 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 165 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 166 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 167 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 168 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 169 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 170 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 171 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 172 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |

| No | Keterlibatan Karyawan (X3) | | | | | | | | | Adopsi Teknologi (X4) | | | | | | | | |
|----|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | K K 1 | K K 2 | K K 3 | K K 4 | K K 5 | K K 6 | K K 7 | K K 8 | K K 9 | A T1 | A T2 | A T3 | A T4 | A T5 | A T6 | A T7 | A T8 | A T9 |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 11 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |

| No | Keterlibatan Karyawan (X3) | | | | | | | | | Adopsi Teknologi (X4) | | | | | | | | |
|-----|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | K K 1 | K K 2 | K K 3 | K K 4 | K K 5 | K K 6 | K K 7 | K K 8 | K K 9 | A T1 | A T2 | A T3 | A T4 | A T5 | A T6 | A T7 | A T8 | A T9 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 101 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 102 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 103 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 104 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 105 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 106 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 107 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 108 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 109 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 110 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 111 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 112 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 113 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 114 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 115 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 116 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 117 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 118 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 119 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 120 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 121 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 122 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

| No | Keterlibatan Karyawan (X3) | | | | | | | | | Adopsi Teknologi (X4) | | | | | | | | |
|-----|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | K K 1 | K K 2 | K K 3 | K K 4 | K K 5 | K K 6 | K K 7 | K K 8 | K K 9 | A T1 | A T2 | A T3 | A T4 | A T5 | A T6 | A T7 | A T8 | A T9 |
| 169 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 170 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 171 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 172 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |

| No. | Produktivitas (Y) | | | | | | | | | Kinerja Karyawan (Z) | | | | | | | | |
|-----|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | P 1 | P 2 | P 3 | P 4 | P 5 | P 6 | P 7 | P 8 | P 9 | K 1 | K 2 | K 3 | K 4 | K 5 | K 6 | K 7 | K 8 | K 9 |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 12 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |

| No. | Produktivitas (Y) | | | | | | | | | Kinerja Karyawan (Z) | | | | | | | | |
|-----|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | P 1 | P 2 | P 3 | P 4 | P 5 | P 6 | P 7 | P 8 | P 9 | K 1 | K 2 | K 3 | K 4 | K 5 | K 6 | K 7 | K 8 | K 9 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 21 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 28 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 31 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 34 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 39 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 40 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 48 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 49 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 50 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 51 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 52 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 61 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 64 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |

| No. | Produktivitas (Y) | | | | | | | | | Kinerja Karyawan (Z) | | | | | | | | |
|-----|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | P 1 | P 2 | P 3 | P 4 | P 5 | P 6 | P 7 | P 8 | P 9 | K 1 | K 2 | K 3 | K 4 | K 5 | K 6 | K 7 | K 8 | K 9 |
| 110 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 111 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 112 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 113 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 114 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 115 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 116 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 117 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 118 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 119 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 120 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 121 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 122 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 123 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 124 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 125 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 126 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 127 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 128 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 129 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 130 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 131 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 132 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 133 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 134 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 135 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 136 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 137 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 138 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 139 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 140 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 141 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 142 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 143 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 144 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 145 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 146 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 147 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 148 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 149 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 150 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 151 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 152 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 153 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 154 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| No. | Produktivitas (Y) | | | | | | | | | Kinerja Karyawan (Z) | | | | | | | | |
|-----|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | P 1 | P 2 | P 3 | P 4 | P 5 | P 6 | P 7 | P 8 | P 9 | K 1 | K 2 | K 3 | K 4 | K 5 | K 6 | K 7 | K 8 | K 9 |
| 155 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 156 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 157 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 158 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 159 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 160 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 161 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 162 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 163 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 164 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 165 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 166 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 167 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 168 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 169 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 170 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 171 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 172 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 1 |

Lampiran 4. Data Responden

| Responden | Umur | Jenis Kelamin | Pendidikan | Bidang Pekerjaan | Masa Kerja |
|-----------|----------|---------------|------------|--------------------------------------|------------------|
| 1 | 29 Tahun | Laki-Laki | S2 | IT | 5 Tahun |
| 2 | 26 Tahun | Perempuan | S1 | Karyawan Swasta | 2.5 Tahun |
| 3 | 36 | Perempuan | S2 | Pendidikan | 14 Tahun |
| 4 | 30 | Perempuan | S1 | Pendidikan | 6 Tahun |
| 5 | 29 Tahun | Laki-Laki | S1 | Staf | 3 (tiga) Tahun |
| 6 | 30 | Perempuan | S1 | Pendidikan | 7 tahun 5 bulan |
| 7 | 35 | Perempuan | S1 | Staf fakultas | 9 Tahun 4 bulan |
| 8 | 35 tahun | Laki-Laki | S1 | Karyawan Swasta - Keuangan | 7 Tahun |
| 9 | 34 Tahun | Perempuan | SMA | Staf Fakultas | 10 Tahun 8 Bulan |
| 10 | 29 | Perempuan | S1 | Administrasi | 5 tahun |
| 11 | 36th | Perempuan | S1 | Perawat | 9th |
| 12 | 34 | Perempuan | S3 | Operator FEEDER PDDIKTI Prodi Doktor | 7 Tahun |

| Responden | Umur | Jenis Kelamin | Pendidikan | Bidang Pekerjaan | Masa Kerja |
|-----------|----------|---------------|------------|-------------------------------------|-------------------|
| | | | | Hukum dan Magister Ilmu Hukum | |
| 13 | 35 tahun | Perempuan | S1 | Administrasi | 2015 s.d sekarang |
| 14 | 33 | Perempuan | S2 | Biro Pemasaran | 9 |
| 15 | 28 | Perempuan | S1 | Penelitian | 10 tahun |
| 16 | 32 | Perempuan | S1 | Pendidikan | 10 tahun |
| 17 | 33 | Laki-Laki | S1 | Pendidikan | 3 Tahun |
| 18 | 30 | Laki-Laki | S1 | Administrasi Surat | 4 tahun |
| 19 | 32 | Perempuan | S1 | Tata Usaha | 9 tahun 5 bulan |
| 20 | 37 | Perempuan | S1 | Pelayanan Akademik BAA | 9 Tahun |
| 21 | 34 | Laki-Laki | S1 | Sistem Informasi dan Akademik | 7 Tahun |
| 22 | 32 | Laki-Laki | S2 | penjaminan mutu | 8 tahun |
| 23 | 26 Tahun | Perempuan | S1 | Staf Spri Rektor | 6 tahun |
| 24 | 29 | Perempuan | S1 | Staf Spri Rektor | 2 Tahun 2 Bulan |
| 25 | 31 | Perempuan | S1 | Staf Spri Rektor | 7 tahun |
| 26 | 31 | Perempuan | S1 | Spri Rektor | 9 Tahun 4 Bulan |
| 27 | 33 | Laki-Laki | S2 | Staf Prodi Magister Manajemen | 6 Tahun |
| 28 | 29 | Perempuan | S1 | Bidang Pendidikan | 7 tahun |
| 29 | 39 | Laki-Laki | S2 | Administrasi pendidikan | 18 tahun |
| 30 | 52 tahun | Perempuan | S2 | Administrasi | 27 tahun |
| 31 | 35 | Laki-Laki | S2 | Staf Operator PDDIKTI | 11 tahun |
| 32 | 28 | Perempuan | S1 | Staf Administrasi | 5 Tahun |
| 33 | 26 | Laki-Laki | S1 | Staff TU | 1 tahun 2 bulan |
| 34 | 26 | Perempuan | S1 | Finance | 3 tahun |
| 35 | 27 | Perempuan | S1 | Staf Keuangan | 3 tahun |
| 36 | 44 | Perempuan | S3 | dosen | 10 |
| 37 | 36 | Perempuan | S1 | Staf TU | 9 |
| 38 | 35 | Laki-Laki | S1 | Staf Administrasi | 10 Tahun |
| 39 | 35 | Laki-Laki | S1 | Humas | 2019 |
| 40 | 35 | Laki-Laki | S2 | Pendidikan | 6 tahun 8 bulan |
| 41 | 34 | Perempuan | S2 | Staff Administrasi | 8 tahun |
| 42 | 44 | Perempuan | S2 | Dosen | 7 |
| 43 | 36 | Perempuan | S1 | Staf Pelayanan BAA | 6 Tahun |
| 44 | 26 | Perempuan | S1 | Administrasi | 9 tahun |
| 45 | 45 Tahun | Laki-Laki | S1 | Tata Usaha Prodi Magister Manajemen | 18 Tahun |
| 46 | 52 | Perempuan | S3 | Dosen | 21 Tahun |

| Responden | Umur | Jenis Kelamin | Pendidikan | Bidang Pekerjaan | Masa Kerja |
|-----------|----------|---------------|------------|---|---------------------------------|
| 47 | 29 Tahun | Perempuan | S1 | Pendidikan | Kurang dari 1 tahun (7 bulan) |
| 48 | 25 tahun | Perempuan | S1 | PHL Spri Rektor | 2 tahun |
| 49 | 26 | Perempuan | S1 | Staf | 3 tahun |
| 50 | 26 | Perempuan | S1 | Staf Administrasi Fakultas Ilmu Komputer UBJ | 2,5 tahun |
| 51 | 31 | Perempuan | S1 | Staf | 7 tahun |
| 52 | 24 | Laki-Laki | S2 | Staff Prodi Magister Ilmu Komunikasi UBJ | 2 Tahun |
| 53 | 36 | Perempuan | S1 | TEKNOLOGI DAN INFORMASI | 3 Tahun |
| 54 | 25 | Perempuan | S1 | Keuangan | 3 Tahun |
| 55 | 28 | Laki-Laki | S1 | Pengelola Grha Tanoto | 8 tahun 7 bulan |
| 56 | 39 | Perempuan | S1 | Biro Keuangan | 11 tahun |
| 57 | 30 | Laki-Laki | S1 | Teknologi Information | 6 Tahun |
| 58 | 30 | Laki-Laki | S2 | Administrasi Fakultas | 9 tahun |
| 59 | 24 tahun | Laki-Laki | SMA | Staff Teknisi Grha Tanoto | 1 tahun 5 bulan |
| 60 | 56 | Laki-Laki | S3 | Program Studi Magister Akuntansi | 3 |
| 61 | 34 | Laki-Laki | SMA | Teknisi grha tanoto | 8 tahun |
| 62 | 29 | Perempuan | S1 | Koperasi | 5 tahun |
| 63 | 36 | Laki-Laki | S1 | Administrasi Umum | 7 tahun |
| 64 | 44 | Laki-Laki | SMA | Teknisi G. Tanoto | 2015-Sekarang |
| 65 | 29 | Perempuan | S2 | Teknologi dan Informasi | 6 tahun |
| 66 | 25 | Laki-Laki | S1 | Tenaga Pendidik | 10 Bulan |
| 67 | 28 Tahun | Perempuan | S1 | Staf Administrasi | 3 Tahun 7 Bulan |
| 68 | 50 | Laki-Laki | S2 | TENAGA KEPENDIDIKAN | 24 tahun |
| 69 | 49 | Laki-Laki | S1 | Biro Pemasaran | 11 Tahun |
| 70 | 31 | Laki-Laki | S1 | PERAWAT KLINIK UBHARA JAYA | 3 Tahun |
| 71 | 30 Tahun | Perempuan | S1 | Logistik BAU | 1 Tahun 6 Bulan |
| 72 | 54 | Laki-Laki | S1 | Logistik | 4 Tahun |
| 73 | 42 | Perempuan | S3 | Penjaminan Mutu | 3 Tahun |
| 74 | 32 | Laki-Laki | S2 | Akreditasi | 5 |
| 75 | 34 | Perempuan | S1 | SPI | 6 Tahun terhitung pegawai tetap |
| 76 | 24 tahun | Perempuan | S1 | PHL Staff Laboran Laboratorium Psikologi Fakultas Psikologi | 2 tahun |
| 77 | 28 | Laki-Laki | S1 | Staf PDDIKTI | ±3 Tahun |

| Responden | Umur | Jenis Kelamin | Pendidikan | Bidang Pekerjaan | Masa Kerja |
|-----------|-------------|---------------|------------|---|-----------------|
| 78 | 45 | Perempuan | S2 | Admin | 23 |
| 79 | 42 | Perempuan | S2 | Akademik | 16 th |
| 80 | 25 tahun | Perempuan | S1 | Staf | 1 tahun 9 bulan |
| 81 | 32 | Perempuan | S2 | SPI | PHL 2 bulan |
| 82 | 45 | Laki-Laki | S2 | Dosen | 10 tahun |
| 83 | 35 | Laki-Laki | S2 | KaBag TU FT | 6 Tahun 2 bulan |
| 84 | 63 TAHUN | Perempuan | S2 | KABID WAS SDMMATLOG DAN TATALAKSANA | 2)DUA) TAHUN |
| 85 | 30 | Laki-Laki | S1 | Staf Personalia | 2 Tahun |
| 86 | 32 | Perempuan | S2 | SDM (Personalia-Dosen) | 9 tahun |
| 87 | 36 | Perempuan | S2 | Dosen Tetap UBJ | 5 tahun |
| 88 | 45 | Perempuan | S2 | Dosen | 8 tahun |
| 89 | 47 | Laki-Laki | S2 | Administrasi Pendidikan Tinggi | 20 |
| 90 | 40 | Laki-Laki | S2 | Staf pengajar | 6 tahun |
| 91 | 30 | Perempuan | S1 | Staf admin | 7 tahun |
| 92 | 40 | Laki-Laki | S2 | Dosen | 7 |
| 93 | 50 | Laki-Laki | S2 | Akademisi | 3 tahun |
| 94 | 48 | Laki-Laki | S1 | BAA | 15 tahun |
| 95 | 34 | Perempuan | S1 | Pendidikan | 8tahun |
| 96 | 27 Tahun | Perempuan | S1 | Staf Administrasi/ Tata Usaha | 4,5 Tahun |
| 97 | 37 | Perempuan | S2 | Dosen | 8th |
| 98 | 42 tahun | Perempuan | S2 | Kabag Logistik BAU | 10 Tahun |
| 99 | 41 | Perempuan | S2 | Fakultas | 8 |
| 100 | 43 | Perempuan | S2 | Akdemisi | 5 tahun |
| 101 | 40 thun | Perempuan | SMA | Sekurity | 4 tahun |
| 102 | 39 Thn | Perempuan | S1 | Administrasi | 7 Thn |
| 103 | 55 tahun | Laki-Laki | SMA | Security | 9 tahun |
| 104 | 36 | Laki-Laki | SMA | Satpam | 1 tahun 6 bulan |
| 105 | 57 | Perempuan | SMA | Security | 9 tahun |
| 106 | 35 | Laki-Laki | S2 | Administrasi | 9 tahun |
| 107 | 35 | Laki-Laki | S3 | Dosen | 8 |
| 108 | 46 | Perempuan | S3 | Tenaga Pendidik | 5 |
| 109 | 38 | Perempuan | S3 | Dosen | 4 |
| 110 | 20 th | Laki-Laki | SMA | Security | 1 tahun |
| 111 | 43 | Perempuan | S3 | Tenaga Kependidikan | 8 |
| 112 | 58 | Laki-Laki | S3 | Dosen | 7 Tahun |

| Responden | Umur | Jenis Kelamin | Pendidikan | Bidang Pekerjaan | Masa Kerja |
|-----------|----------|---------------|------------|--|------------------------|
| 113 | 31 | Perempuan | S3 | Dosen | 4 Tahun |
| 114 | 58 | Laki-Laki | S3 | Pendidikan | 35 |
| 115 | 48 | Perempuan | S3 | dosen tetap | 6 |
| 116 | 34 | Laki-Laki | S2 | Staf lkbh | 4 tahun |
| 117 | 33 | Laki-Laki | S1 | Lembaga penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan publikasi | 2015 s/d sekarang |
| 118 | 32 | Perempuan | S1 | Tenaga Pendidikan | 10 tahun |
| 119 | 31 | Perempuan | S1 | Administrasi | 7 tahun |
| 120 | 36 | Perempuan | S2 | Dosen | 5 tahun |
| 121 | 26 | Perempuan | S2 | Dosen | 2 Tahun |
| 122 | 35 | Laki-Laki | S2 | Kabag TU FT | 6 tahun |
| 123 | 40 | Laki-Laki | S2 | Kaprodi Teknik Perminyakan | 6 Tahun |
| 124 | 29 | Perempuan | S1 | Pendidikan | 6 |
| 125 | 34 | Perempuan | S3 | Dosen | 7 Tahun 8 Bulan |
| 126 | 30 Tahun | Perempuan | S1 | Pendidikan | 8 tahun |
| 127 | 24 Tahun | Perempuan | S1 | Pelayanan Fakultas | 1 Tahun |
| 128 | 55 tahun | Laki-Laki | S2 | Dosen | 8 tahun |
| 129 | 33 | Perempuan | S2 | Dosen | 2 tahun |
| 130 | 49 | Perempuan | S2 | Teknik kimia | 9 tahun |
| 131 | 58 tahun | Perempuan | S3 | Dosen | 32 tahun |
| 132 | 55 | Laki-Laki | S3 | Dosen | 1.5 tahun |
| 133 | 23 | Laki-Laki | S1 | Operator | 9 Bulan |
| 134 | 50 tahun | Laki-Laki | S2 | Dosen | 8 tahun |
| 135 | 34 | Perempuan | S2 | Pendidikan | > 3 tahun |
| 136 | 51 | Laki-Laki | S3 | Dosen | 8 Tahun |
| 137 | 44 Tahun | Perempuan | S2 | Dosen dan Karyawan | 6 than |
| 138 | 45 tahun | Perempuan | S2 | Dosen | 10 tahun |
| 139 | 48 | Perempuan | S3 | dosen | 8 tahun |
| 140 | 66th | Perempuan | S3 | Dosen | 39th |
| 141 | 34 | Laki-Laki | S2 | Dosen | 4 tahun |
| 142 | 42 | Laki-Laki | S2 | Dosen | 5 tahun |
| 143 | 57 | Perempuan | S3 | Dosen | Sebagai dosen 26 tahun |
| 144 | 67 | Laki-Laki | S2 | LKBH FH UBJ | 5 |
| 145 | 61 thn | Laki-Laki | S3 | Dosen | 35 thn |
| 146 | 52 | Perempuan | S3 | Dosen | 21 |

| Responden | Umur | Jenis Kelamin | Pendidikan | Bidang Pekerjaan | Masa Kerja |
|-----------|----------|---------------|------------|---|------------|
| 147 | 53 | Perempuan | S3 | Dosen | 10 |
| 148 | 47 | Laki-Laki | S2 | Dosen Tetap | 15 |
| 149 | 35 | Laki-Laki | S2 | Administrasi | 11 tahun |
| 150 | 51 | Perempuan | S3 | Dosen | 21 Tahun |
| 151 | 35 | Laki-Laki | S1 | Staf Administrasi | 10 tahun |
| 152 | 33 | Laki-Laki | S2 | Administrasi | 6 |
| 153 | 53 tahun | Perempuan | S2 | Tata Usaha | 29 tahun |
| 154 | 45 | Laki-Laki | S1 | Administrasi | 18 Tahun |
| 155 | 47 | Laki-Laki | S2 | Pendidikan | 19 tahun |
| 156 | 48 | Perempuan | S3 | Dosen | 7 |
| 157 | 36 | Perempuan | S1 | Staf tu | 8 |
| 158 | 41 | Laki-Laki | S2 | Dosen | 8 Tahun |
| 159 | 29 | Perempuan | S1 | Staf | 8 Tahun |
| 160 | 40 | Perempuan | S3 | Dosen | 8 |
| 161 | 52 | Laki-Laki | S3 | Dosen | 1.5 tahun |
| 162 | 53 Tahun | Perempuan | S3 | Dosen | 6 Tahun |
| 163 | 42 | Perempuan | S2 | Dosen tetap | 17 tahun |
| 164 | 34 | Perempuan | S2 | Staff Prodi Manajemen FEB UBJ | 7 |
| 165 | 42 | Perempuan | S2 | Kepala laboratorium FEB & dosen tetap | 17 th |
| 166 | 27 | Perempuan | S1 | Administrasi | 9 tahun |
| 167 | 45 | Perempuan | S2 | Hukum | 8 tahun |
| 168 | 53 tahun | Laki-Laki | S3 | Akuntansi Pajak | 26 tahun |
| 169 | 56 | Laki-Laki | S3 | Dosen | 3 bulan |
| 170 | 55 tahun | Laki-Laki | S2 | Dosen | 26 tahun |
| 171 | 34 | Perempuan | S3 | Operator Feeder PDDIKTI Prodi S3 dan S2 | 8 Tahun |
| 172 | 24 | Laki-Laki | S1 | Rektorat (Spri Rektor) | 2 Tahun |

Lampiran 5. *Outer Model*

Outer loadings

Matrix

| | Adopsi _Teknologi (X4) | Analisis_R ekrutmen (X1) | Keterlibat an_Karya wan (X3) | Kinerja _Karyawan (Z) | Pelatihan_& Pengemb. (X2) | Produktivitas (Y) |
|-----|------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|----------------------|
| AR1 | | 0.817 | | | | |
| AR2 | | 0.787 | | | | |
| AR6 | | 0.765 | | | | |
| AR7 | | 0.802 | | | | |
| AR8 | | 0.794 | | | | |
| AT1 | 0.863 | | | | | |
| AT2 | 0.894 | | | | | |
| AT3 | 0.873 | | | | | |
| AT4 | 0.919 | | | | | |
| AT5 | 0.910 | | | | | |
| AT6 | 0.896 | | | | | |
| AT7 | 0.873 | | | | | |
| AT8 | 0.861 | | | | | |
| AT9 | 0.880 | | | | | |
| K1 | | | | 0.705 | | |
| K2 | | | | 0.704 | | |
| K3 | | | | 0.813 | | |
| K4 | | | | 0.892 | | |
| K5 | | | | 0.850 | | |
| K6 | | | | 0.838 | | |
| K7 | | | | 0.829 | | |
| K8 | | | | 0.814 | | |
| K9 | | | | 0.768 | | |
| KK1 | | | 0.847 | | | |
| KK2 | | | 0.815 | | | |
| KK3 | | | 0.879 | | | |
| KK4 | | | 0.747 | | | |
| KK5 | | | 0.804 | | | |
| KK6 | | | 0.835 | | | |
| KK7 | | | 0.817 | | | |
| KK8 | | | 0.799 | | | |
| KK9 | | | 0.877 | | | |
| P1 | | | | | | 0.724 |
| P2 | | | | | | 0.860 |
| P3 | | | | | | 0.903 |
| P4 | | | | | | 0.887 |
| P5 | | | | | | 0.876 |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|-------|-------|
| P6 | | | | | | 0.838 |
| P7 | | | | | | 0.878 |
| P8 | | | | | | 0.817 |
| P9 | | | | | | 0.831 |
| PP5 | | | | | 0.847 | |
| PP6 | | | | | 0.865 | |
| PP7 | | | | | 0.823 | |

Lampiran 6. Inner Model Hasil Bootstrapping

Path coefficients

Mean, STDEV, T values, p values

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (O/STDEV) | P values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Adopsi_Teknologi (X4) -> Kinerja_Karyawan (Z) | 0.363 | 0.361 | 0.145 | 2.503 | 0.006 |
| Adopsi_Teknologi (X4) -> Produktivitas (Y) | 0.412 | 0.407 | 0.108 | 3.796 | 0.000 |
| Analisis_Rekrutmen (X1) -> Kinerja_Karyawan (Z) | 0.356 | 0.353 | 0.107 | 3.329 | 0.000 |
| Analisis_Rekrutmen (X1) -> Produktivitas (Y) | 0.099 | 0.101 | 0.061 | 1.621 | 0.053 |
| Keterlibatan_Karyawan (X3) -> Kinerja_Karyawan (Z) | -0.147 | -0.140 | 0.160 | 0.918 | 0.179 |
| Keterlibatan_Karyawan (X3) -> Produktivitas (Y) | 0.378 | 0.377 | 0.109 | 3.457 | 0.000 |
| Pelatihan_& Pengemb. (X2) -> Kinerja_Karyawan (Z) | 0.072 | 0.076 | 0.080 | 0.894 | 0.186 |
| Pelatihan_& Pengemb. (X2) -> Produktivitas (Y) | 0.063 | 0.068 | 0.060 | 1.058 | 0.145 |
| Produktivitas (Y) -> Kinerja_Karyawan (Z) | 0.204 | 0.204 | 0.167 | 1.224 | 0.111 |

Specific indirect effects

Mean, STDEV, T values, p values

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (O/STDEV) | P values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Pelatihan_ & Pengemb. (X2) -> Produktivitas (Y) -> Kinerja_Karyawan (Z) | 0.013 | 0.015 | 0.020 | 0.650 | 0.258 |
| Adopsi_Teknologi (X4) -> Produktivitas (Y) -> Kinerja_Karyawan (Z) | 0.084 | 0.084 | 0.075 | 1.123 | 0.131 |
| Analisis_Rekrutmen (X1) -> Produktivitas (Y) -> Kinerja_Karyawan (Z) | 0.020 | 0.018 | 0.021 | 0.960 | 0.169 |
| Keterlibatan_Karyawan (X3) -> Produktivitas (Y) -> Kinerja_Karyawan (Z) | 0.077 | 0.076 | 0.070 | 1.110 | 0.134 |

R-square

Overview

| | R-square | R-square adjusted |
|----------------------|----------|-------------------|
| Kinerja_Karyawan (Z) | 0.492 | 0.477 |

| | | |
|-------------------|-------|-------|
| Produktivitas (Y) | 0.714 | 0.708 |
|-------------------|-------|-------|

f-square

Matrix

| | Adopsi _Teknologi (X4) | Analisis_ Rekrutm en (X1) | Keterlibata n_Karyawa n (X3) | Kinerja _Karyawan (Z) | Pelatiha n_ Pengemb. b. (X2) | Produktivi tas (Y) |
|----------------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| Adopsi _Teknologi (X4) | | | | 0.054 | | 0.141 |
| Analisis_Rekrutmen (X1) | | | | 0.175 | | 0.025 |
| Keterlibatan_Karyawan (X3) | | | | 0.009 | | 0.122 |
| Kinerja_Karyawan (Z) | | | | | | |
| Pelatihan_& Pengemb. (X2) | | | | 0.007 | | 0.010 |
| Produktivitas (Y) | | | | 0.023 | | |



SRI WULANDARI

+62-812-10100-81.

wulanbk@gmail.com South

Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia

SUMMARY

An experienced and dedicated leader with a proven track record. An entrepreneur with a maximum work ethic. Experienced in enhancing religious activities and promoting community impact. Skilled in uniting diverse groups, prioritizing collective interests, and emphasizing fairness for members. Committed to welfare and oriented towards the smooth running of ongoing processes and planning for a better future.

WORK EXPERIENCE

Chairman of the Business Entity - Kemala Bhayangkari Foundation, Banten area **2024 - Present**

- As Chairman of the Banten Regional Kemala Bhayangkari Foundation Business Entity, responsible for managing the activities of business entities under the auspices of the Banten Regional Kemala Bhayangkari Foundation, profit and welfare of members is my target.

Head of Religious Affairs - Kemala Bhayangkari Foundation, Banten area **2022 - 2024**

- As Head of Religious Affairs at the Kemala Bhayangkari Foundation, Banten Region, I have experienced an inspiring and valuable journey in strengthening religious activities and providing a positive impact on members and the surrounding community.

Chairman - Bhayangkari Paser Branch, East Kalimantan **2019 - 2020**

- As Chair of the Bhayangkari Paser Branch, my work experience reflects the nationalism that shines through my every action and decision, with a strong determination to strengthen a sense of unity, prioritize common interests, and maintain the spirit of justice in every step taken.

Chairman - Bhayangkari Teluk Wondama Branch, West Papua **2018 - 2019**

- My work experience as Chair of the Wondama Branch of Bhayangkari, West Papua, has opened my eyes to the cultural diversity and challenges faced by the local community, and this has strengthened my determination to provide maximum support for Bhayangkari members and the community in achieving prosperity and security.

EDUCATION

Master of Management - Universitas Bhayangkara Jakarta Raya **2023-2024**

Specialization in Human Resources Management

Thesis entitled "Determinants of Employee Performance Mediated by Productivity at Bhayangkara University, Jakarta Raya".

Industrial Engineering - Universitas Islam Indonesia **1999-2003**

International Program Specialization in Industrial Engineering.

PUBLICATION OF ARTICLES AND JOURNALS

- Wulandari, S. and Ali, H. (2023). Improving organizational performance through remuneration policies, use of information technology and career development. *International Journal of Advanced Multidisciplinarity*, 2(3), 709-717.
 - Wulandari, S., & Ali, H. (2023). Determining the Quality of Management Decisions: Integration, Effectiveness, Development of Management Information Systems. *Dynasty International Journal of Management Science*, 4(5), 803-810.
 - Wulandari, S (2024). Improving Remote Work Dynamics: The Synergistic Impact of Employee Engagement, Organizational Culture, and Technology on Performance and Well-Being. *Dynasty International Journal of Management Science*, 5(3),
-

CERTIFICATE

- Participants in the "National Character Education" Workshop organized by Bhayangkara University, Jakarta Raya, 18 October 2023
 - Participants in the National Seminar "Defending the Nation" organized by Universitas Bhayangkara Jakarta Raya 18 October 2023
 - Participants in the International Seminar "National Resilience And Understanding Preventing And Countering Violent Extremism" organized by Bhayangkara University, Jakarta Raya 5 December 2023
 - Presenter at the Bhayangkara Multidisciplinary International Conference (BMIC) 2024 "Shaping a Sustainable Future" held by Bhayangkara University, Jakarta Raya 25 April 2024
 - Moderator in the National Webinar "Road to Bhayangkara Multidisciplinary International Conference (BMIC) #Series II "Social Research Methods" held by Bhayangkara University, Jakarta Raya 9 March 2024
-

ASSIGNMENT HISTORY

- Service to the Overseas Community at the Indonesian Consulate General in Davao, Davao City, Philippines. July 2023
 - Assignment of Cooperation Agreement with the University of Mindanao in Davao City, Philippines. July 2023
 - Assignment of the Independent MBKM Facilitation Program in the International Scope of Joint LLDIKTI III in the Netherlands, Belgium, Germany and France. November-December 2023
 - Assignment of Leader Excursion and Conference in Istanbul, Turkey. January 2024.
 - Service to the Overseas Community at the Sekolah Indonesia-Davao, Davao City, Philippines. April 2024
-

ADDITIONAL INFORMATION

Technical Skills: Team Leadership, Human Resources Analysis, Collaboration and Presentation

Language: Indonesian, English



SRI WULANDARI

+62-812-10100-81.

wulanbk@gmail.com Jakarta

Selatan, DKI Jakarta, Indonesia

RINGKASAN

Pemimpin yang berpengalaman dan berdedikasi dengan rekam jejak yang terbukti. Merupakan seorang entrepreneur yang memiliki etos kerja maksimal. Memiliki pengalaman dalam meningkatkan kegiatan keagamaan dan mendorong dampak kepada masyarakat. Terampil dalam menyatukan kelompok yang beragam, memprioritaskan kepentingan kolektif, dan mengedepankan keadilan bagi para anggota. Berkomitmen terhadap kesejahteraan dan berorientasi kepada kelancaran setiap proses yang sedang dilakukan serta perencana terhadap masa depan yang lebih baik.

PENGALAMAN KERJA

Ketua Badan Usaha - Yayasan Kemala Bhayangkari, wilayah Banten **2024 - Sekarang**

- Sebagai Ketua Badan Usaha Yayasan Kemala Bhayangkari Regional Banten, saya bertanggung jawab untuk mengelola badan usaha yang bertujuan untuk memastikan kegiatan badan usaha dibawah naungan Yayasan Kemala Bhayangkari Regional banten berjalan dengan semestinya.

Ketua Bidang Agama - Yayasan Kemala Bhayangkari, wilayah Banten **2022 - 2024**

- Sebagai Kepala Bidang Keagamaan di Yayasan Kemala Bhayangkari, Wilayah Banten, saya telah mengalami perjalanan yang menginspirasi dan berharga dalam memperkuat kegiatan keagamaan dan memberikan dampak positif bagi anggota dan masyarakat sekitar.

Ketua Cabang Bhayangkari Paser, Kalimantan Timur **2019 - 2020**

- Sebagai Ketua Cabang Bhayangkari Paser, pengalaman kerja saya mencerminkan nasionalisme yang bersinar melalui setiap tindakan dan keputusan saya, dengan tekad untuk memperkuat rasa persatuan, mengutamakan kepentingan bersama, dan menjaga semangat keadilan dalam setiap langkah yang diambil.

Ketua Cabang Bhayangkari Teluk Wondama, Papua Barat **2018 - 2019**

- Pengalaman kerja saya sebagai Ketua Bhayangkari Cabang Wondama, Papua Barat, telah membuka mata saya terhadap keragaman budaya dan tantangan yang dihadapi oleh masyarakat setempat, dan ini telah memperkuat tekad saya untuk memberikan dukungan maksimal kepada anggota Bhayangkari dan masyarakat dalam mencapai kemakmuran dan keamanan.

PENDIDIKAN

Magister Manajemen - Universitas Bhayangkara Jakarta Raya **2023-2024**

Peminatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Tesis berjudul "Penentu Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Produktivitas di Universitas Bhayangkara, Jakarta Raya".

Teknis Industri – Universitas Islam Indonesia **1999-2003**

Program Internasional Spesialisasi pada Teknik Industri

PUBLIKASI ARTIKEL DAN JURNAL

- Wulandari, S. and Ali, H. (2023). Improving organizational performance through remuneration policies, use of information technology and career development. *International Journal of Advanced Multidisciplinarity*, 2(3), 709-717.
 - Wulandari, S., & Ali, H. (2023). Determining the Quality of Management Decisions: Integration, Effectiveness, Development of Management Information Systems. *Dynasty International Journal of Management Science*, 4(5), 803-810
 - Wulandari, S (2024). Improving Remote Work Dynamics: The Synergistic Impact of Employee Engagement, Organizational Culture, and Technology on Performance and Well-Being. *Dynasty International Journal of Management Science*, 5(3),
-

SERTIFIKAT

- Peserta Workshop "Pendidikan Karakter Nasional" yang diselenggarakan oleh Universitas Bhayangkara, Jakarta Raya, 18 Oktober 2023
 - Peserta Seminar Nasional "Bela Bangsa" yang diselenggarakan oleh Universitas Bhayangkara Jakarta Raya 18 Oktober 2023
 - Peserta Seminar Internasional "Ketahanan Nasional Dan Pengertian Pencegahan dan Penanggulangan Ekstremisme Kekerasan" yang diselenggarakan oleh Universitas Bhayangkara, Jakarta Raya 5 Desember 2023
 - Presenter pada Bhayangkara Multidisciplinary International Conference (BMIC) 2024 "Shaping a Sustainable Future" yang diselenggarakan oleh Universitas Bhayangkara, Jakarta Raya 25 April 2024
 - Moderator dalam Webinar Nasional "Road to Bhayangkara Multidisciplinary International Conference (BMIC) #Series II "Metode Penelitian Sosial" yang diselenggarakan oleh Universitas Bhayangkara, Jakarta Raya 9 Maret 2024
-

RIWAYAT PENUGASAN

- Pengabdian Kepada Masyarakat Luar Negeri di KJRI Davao, Davao City, Filipina. Juli 2023
 - Penugasan Perjanjian Kerjasama dengan Universitas Mindanao di Davao City, Filipina. Juli 2023
 - Penugasan Kunjungan Program Fasilitasi MBKM Mandiri dalam lingkup Internasional Bersama LLDIKTI III di Belanda, Belgia, Jerman dan Perancis. November-Desember 2023
 - Penugasan Leader Excursion and Conference di Istanbul, Turki. Januari 2024.
 - Pengabdian Kepada Masyarakat Luar Negeri di Sekolah Indonesia-Davao, Davao City, Filipina. April 2024
-

INFORMASI TAMBAHAN

Keterampilan Teknis: Kepemimpinan Tim, Analisis Sumber Daya Manusia, Kolaborasi dan Presentasi

Bahasa: Indonesia, Inggris