

# Mengoptimalkan Kinerja Perusahaan Melalui Tes dan Seleksi Karyawan Yang Akurat

*by Sekar Aulia Inaya*

---

**Submission date:** 03-Jun-2024 01:55PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2394393993

**File name:** JumeK\_vol\_2\_no\_3\_juli\_2024\_hal\_31-45.pdf (602.42K)

**Word count:** 5112

**Character count:** 34483



## Mengoptimalkan Kinerja Perusahaan Melalui Tes dan Seleksi Karyawan Yang Akurat

Sekar Aulia Inaya<sup>1</sup>, Putri Mukminah Izzatul Jannah<sup>2</sup>, Winda Sri Rahayu<sup>3</sup>, Aditya Maulana Yusuf<sup>4</sup>, Mochammad Isa Anshori<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup> Universitas Trunojoyo Madura

Email: [sekaarai@gmail.com](mailto:sekaarai@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [putrimukminah22@gmail.com](mailto:putrimukminah22@gmail.com)<sup>2</sup>, [windhadarira@gmail.com](mailto:windhadarira@gmail.com)<sup>3</sup>, [adityamaulana615@gmail.com](mailto:adityamaulana615@gmail.com)<sup>4</sup>, [isa.anshori@trunojoyo.ac.id](mailto:isa.anshori@trunojoyo.ac.id)<sup>5</sup>

40

**Abstract.** This research examines the importance of human resource management (HR) in achieving organizational goals, highlighting that the success of a company depends not only on technology and operational funds, but also on the quality of human resources. Employee performance, which includes quantitative and qualitative achievement of assigned tasks, is greatly influenced by the recruitment, training and potential development processes. The validity and reliability of performance measurement tools and appropriate selection are the keys to obtaining quality employees. The study also outlines the different types of tests used in the selection process, including cognitive, physical, personality, and achievement tests, as well as the importance of background investigations to ensure a candidate's suitability. Ethical and legal considerations in employee testing are also discussed to ensure fairness and privacy. Through good HR management, companies can increase their productivity and competitiveness in the global market.

**Keywords:** Employee Performance, Recruitment, Validity, Reliability, Selection Test, Background Investigation.

50

**Abstrak.** Penelitian ini mengkaji pentingnya manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam mencapai tujuan organisasi, dengan menyoroti bahwa keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada teknologi dan dana operasional, tetapi juga pada kualitas SDM. Kinerja karyawan, yang mencakup pencapaian kuantitatif dan kualitatif tugas yang diberikan, sangat dipengaruhi oleh proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan potensi. Validitas dan reliabilitas alat pengukur kinerja serta seleksi yang tepat adalah kunci dalam memperoleh karyawan yang berkualitas. Studi ini juga menguraikan berbagai jenis tes yang digunakan dalam proses seleksi, termasuk tes kognitif, fisik, kepribadian, dan prestasi, serta pentingnya investigasi latar belakang untuk memastikan kesesuaian kandidat. Pertimbangan etis dan hukum dalam pengujian karyawan juga dibahas untuk memastikan keadilan dan privasi. Melalui pengelolaan SDM yang baik, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan daya saingnya di pasar global.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan, Rekrutmen, Validitas, Reliabilitas, Tes Seleksi, Investigasi Latar Belakang.

## PENDAHULUAN

Suatu perusahaan berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui berbagai aktivitasnya. Keberhasilan dalam mencapai tujuan ini tidak hanya bergantung pada teknologi, dana operasional, sarana, atau prasarana yang dimiliki, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia. (Afriandi, 2017). Keberadaan perusahaan, baik besar maupun kecil, sangat bergantung pada sumber daya manusia. Orang-orang ini menyumbangkan tenaga, pikiran, bakat, kreativitas, dan usaha mereka untuk perusahaan. (Labudo, 2013). Keunggulan utama yang harus dimiliki oleh organisasi adalah manajemen sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu, dalam menghadapi persaingan global, dunia usaha perlu memiliki karyawan yang kompeten dan berkomitmen terhadap perusahaan. Keunggulan karyawan ini akan meningkatkan daya saing perusahaan melalui produktivitas mereka (Ilyas,

Received Mei 31, 2024; Accepted Juni 03, 2024; Published Juli 31, 2024

\* Sekar Aulia Inaya, [sekaarai@gmail.com](mailto:sekaarai@gmail.com)

2019). Hasil penelitian dari (Ismawati & Anshori, 2021) menyatakan bahwa cara pengembangan sumber daya manusia paling efektif dilakukan melalui beberapa indikator: rekrutmen, pelatihan, pengembangan potensi, dan penilaian kinerja. Menerapkan gaya kepemimpinan yang baik, menjaga budaya organisasi sebagai pembentuk karakter perusahaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman dapat meningkatkan kinerja karyawan (Andriani, 2016).

Untuk mencapai tujuan yang maksimal, aspek yang paling penting adalah sumber daya manusia (SDM). SDM terdiri dari individu-individu yang siap, mau, dan mampu berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam ilmu kependudukan, SDM sebanding dengan konsep tenaga kerja yang mencakup angkatan kerja dan bukan angkatan kerja. Angkatan kerja terdiri dari individu-individu yang aktif bekerja. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan SDM sangat penting untuk menciptakan tenaga kerja yang produktif. Dengan pengelolaan SDM yang baik, karyawan akan lebih mudah menghadapi dan menyelesaikan tugas-tugas baik di masa kini maupun di masa depan (Septiana & dkk., 2023).

Manajemen adalah suatu proses yang menyeluruh, mencakup tahapan-tahapan seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai target yang telah ditentukan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Di era modern saat ini, perkembangan ilmu pengetahuan dan budaya yang pesat mengubah lanskap persaingan organisasi, baik dalam hal teknologi maupun kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat menjadi sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Dalam konteks ini, penting untuk memiliki sumber daya manusia yang terampil, antusias, disiplin, dan jujur, yang didukung oleh budaya organisasi yang positif serta manajemen kinerja yang efektif (Putri, Yulianti, & Anshori, 2024)

Menurut (Flippo & Masud, 1984) Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terkait pengelolaan tenaga kerja. Ini mencakup aspek-aspek seperti perekrutan, pengembangan, pemeliharaan, dan pengakhiran hubungan kerja dengan individu-individu dalam organisasi. Tujuan utamanya adalah mencapai sasaran yang diinginkan bagi individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Manusia sebagai elemen utama dalam manajemen sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam setiap aspek organisasi, bertindak sebagai perencana, pelaku, dan penentu keberhasilan tujuan organisasi. Pencapaian tujuan tersebut sangat bergantung pada keterlibatan aktif karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kualitas sumber daya manusia dan terus mendorong peningkatan kinerja melalui kerja keras dan cerdas.

## KAJIAN TEORITIS

### Kinerja Karyawan

Kinerja didefinisikan sebagai pencapaian seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, mempertimbangkan kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja mencakup kuantitas atau kualitas hasil kerja atau layanan yang diberikan oleh seseorang dalam pekerjaannya (Luthans, 2005). Menurut Sutedjo dan Mangkunegara (2018) Menurut Sutedjo dan Mangkunegara (2018), kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi yang mencakup output kuantitatif dan kualitatif, fleksibilitas, kreativitas, kepercayaan, atau aspek lain yang diharapkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, serta dapat mencakup tingkat individu, kelompok, atau organisasi. Sementara itu, Hasibuan (2001:34) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian seseorang dalam melaksanakan semua tanggung jawab yang diberikan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan ketepatan waktu penyelesaian.

Menurut (Spencer & Spencer, 1993), kinerja adalah karakteristik yang melekat pada seseorang yang berkaitan secara sebab-akibat dengan kinerja mereka dalam situasi atau standar kinerja tertentu. Sementara itu, kompetensi adalah karakteristik individu yang terkait dengan acuan kriteria perilaku yang diharapkan dan kinerja terbaik dalam suatu pekerjaan atau situasi yang diharapkan untuk dipenuhi, yang dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Sedangkan Menurut (Riniwati & Prasetyo, 2016), kinerja adalah proses perilaku seseorang dalam melakukan pekerjaan yang menghasilkan pemikiran atau produk untuk mencapai tujuan yang dikerjakannya. Kinerja mencakup hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam periode tertentu (Kasmir, 2016). Kinerja Karyawan Menurut (Prawirosentono, 2008), adalah hasil kerja yang diselesaikan oleh individu atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara sah, tidak melanggar ketentuan hukum, serta sesuai dengan moral dan etika.

### Tes dan Seleksi Karyawan

Seleksi merupakan salah satu cara untuk memperoleh karyawan atau SDM yang berkualitas. Menurut (Marwansyah, 2012), seleksi adalah proses yang digunakan oleh suatu organisasi untuk memilih orang yang paling cocok dengan kriteria yang ditetapkan untuk posisi yang tersedia. Oleh karena itu, penting untuk memberikan perhatian serius terhadap keputusan seleksi guna memastikan perolehan SDM yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Keputusan yang tidak tepat dalam seleksi dapat memiliki konsekuensi

yang besar bagi organisasi. Bahkan, karyawan baru yang tidak sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi dapat mengganggu kepuasan layanan, hubungan kerja, dan kualitas pelayanan secara keseluruhan. Seleksi tenaga kerja diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi seperti kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan keuntungan. Proses seleksi juga bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam jangka waktu yang akan datang. Selain itu, seleksi tenaga kerja merupakan alat untuk mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Dalam melaksanakan seleksi, hal yang penting adalah menjalankannya dengan jujur, teliti, dan objektif. Hal ini bertujuan agar karyawan yang lolos seleksi dan diterima benar-benar memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dengan baik sesuai dengan spesifikasi atau persyaratan minimum yang telah ditetapkan.

Tujuan dari seleksi adalah untuk mendapatkan karyawan yang paling cocok untuk mengemban suatu jabatan. Beberapa tujuan seleksi untuk calon karyawan antara lain:

1. Memperoleh karyawan yang berkualitas dan profesional.
2. Memastikan kejujuran dan disiplin karyawan.
3. Menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka.
4. Mencari karyawan yang memiliki keterampilan dan motivasi yang tinggi dalam bekerja.
5. Mengidentifikasi karyawan yang dinamis dan kreatif.
6. Menemukan karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab.
7. Merekrut karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi terhadap perusahaan.
8. Mengurangi tingkat absensi dan pergantian karyawan yang tidak diinginkan.

Dalam tahapan awal pelaksanaan seleksi pegawai, langkah pertama yang diambil adalah melakukan penerimaan pendahuluan, yang sering disebut sebagai preliminary reception. Tahap ini bertujuan untuk memungkinkan pelamar dan organisasi saling berbagi informasi melalui wawancara. Ini memberikan kesempatan bagi pelamar untuk memperoleh pemahaman lebih dalam tentang apakah organisasi yang mereka lamar merupakan pilihan yang tepat bagi mereka, sementara organisasi juga dapat memperoleh informasi yang komprehensif tentang pelamar secara langsung. Selain itu, fungsi lain dari tahap ini bagi organisasi adalah untuk menyaring calon pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Bagi pelamar, mendapatkan informasi tambahan mengenai organisasi membantu mereka untuk mempertimbangkan prospek karier dan menentukan apakah organisasi tersebut sesuai dengan preferensi mereka. Setelah kedua belah pihak merasa cocok, proses dilanjutkan ke tahap selanjutnya, yaitu ujian penerimaan atau employment test. Ujian atau tes merupakan salah satu teknik yang umum digunakan dalam proses seleksi. Tes ini bisa berupa tes tertulis

atau tes praktik/simulasi. Tes tertulis menggunakan kertas dan alat tulis, sedangkan tes praktik meminta calon pegawai untuk menunjukkan kemampuan atau perilaku tertentu yang sesuai dengan pekerjaan yang akan diemban. Pemilihan jenis tes tersebut bergantung pada jenis pekerjaan yang dilamar. Tes tertulis lebih cocok untuk mengukur kemampuan mental atau intelektual yang tidak terlihat secara langsung. Di sisi lain, tes praktik lebih sesuai untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan teknis dan praktis, seperti pekerjaan sebagai montir atau tukang bangunan. Tes yang dilakukan haruslah relevan dengan persyaratan kerja yang ditetapkan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan kerja yang berbeda, sehingga jenis tes yang dilakukan harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dari posisi yang dilamar.

## METODE PENELITIAN

Tinjauan Pustaka Sistematis, atau yang lebih dikenal dengan singkatan SLR, adalah pendekatan dalam mereview literatur yang melibatkan identifikasi, penilaian, dan interpretasi komprehensif terhadap semua penemuan yang terkait dengan topik penelitian tertentu. Tujuan utamanya adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya. Proses SLR dilakukan secara sistematis dengan mengikuti langkah-langkah dan protokol tertentu untuk meminimalkan kemungkinan bias serta pemahaman subjektif dari peneliti. (Amrudin & dkk., 2022).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Reliabilitas dan Validitas

Validitas dan reliabilitas yaitu instrumen tidak serta-merta ditentukan oleh instrumen itu sendiri. Menurut (Sugiyono, 2014), selain instrumen, faktor-faktor seperti pengguna instrumen yang melakukan pengukuran dan subjek yang diukur juga mempengaruhi validitas dan reliabilitas alat ukur. Sebuah tes atau instrumen pengukur dapat dianggap memiliki validitas yang tinggi jika alat tersebut dapat mengukur dengan baik atau memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Sebaliknya, tes yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dianggap memiliki validitas rendah (Azwar, 2000). Menurut (Nursalam, 2003) reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran atau pengamatan konsisten ketika fakta atau kejadian yang sama diukur atau diamati berulang kali dalam berbagai waktu yang berbeda. Penting untuk dicatat bahwa baik alat maupun metode pengukuran atau pengamatan memiliki peran yang sama pentingnya pada saat yang bersamaan.

<sup>7</sup> Menurut (Arikunto, 2006) validitas adalah ukuran yang menunjukkan seberapa valid dan sahihnya suatu instrumen. Pengertian ini menunjukkan tingkat ketepatan dan kesesuaian alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel tertentu. Sebuah alat ukur dikatakan valid jika mampu dengan tepat dan akurat mengukur variabel yang dituju. Validitas juga mencerminkan sejauh mana pernyataan dalam instrumen sesuai dengan apa yang sebenarnya dimaksudkan, seperti yang diindikasikan oleh koefisien validitas.

## 2. Langkah Proses Validasi Tes

Validitas pengukuran sebenarnya adalah sejauh mana kesesuaian antara pengukuran yang dilakukan dengan tujuan pengukuran itu sendiri. Berdasarkan karakteristik kesesuaian tersebut, validitas dapat dibagi menjadi beberapa jenis. Seiring berjalannya waktu, nomenklatur untuk jenis-jenis validitas pengukuran telah mengalami beberapa perubahan. Saat ini, kita menggunakan nomenklatur yang mencakup validitas isi, validitas kriteria, dan validitas konstruk (Arafah, 2017).

Validitas isi pada pengukuran merujuk pada sejauh mana isi dari alat ukur tersebut sesuai dengan isi dari sasaran pengukuran. Untuk mencocokkan kedua isi tersebut, atribut atau karakteristik yang ingin diukur perlu dideskripsikan secara jelas. Biasanya, isi dari sasaran pengukuran disusun dalam bentuk spesifikasi yang mencakup bahan atau materi pembelajaran serta tujuan pembelajaran yang ingin dicapai. Proses pencocokan dilakukan secara detail dengan meninjau setiap butir instrumen dan mencocokkannya dengan spesifikasi yang telah ditetapkan. Butir-butir yang dinilai tidak relevan atau tidak penting dapat dihilangkan, diperbaiki, atau diganti (Arafah, 2017).

<sup>3</sup> Fungsi dari validitas kriteria adalah untuk memperbaiki alat ukur melalui uji coba. Dalam konteks ini, terdapat dua jenis sasaran pengukuran, yaitu sasaran ukur prediktor yang menghasilkan skor prediksi, dan sasaran ukur kriteria yang menghasilkan skor penilaian. Sebagai contoh, sasaran ukur prediktor bisa berupa ujian seleksi untuk penerimaan karyawan baru atau mahasiswa baru, sementara sasaran ukur kriteria adalah keberhasilan mereka dalam peran mereka sebagai karyawan atau mahasiswa. Dengan menggunakan validitas kriteria, kita dapat mengevaluasi sejauh mana alat ukur prediktor mampu memprediksi atau mengukur dengan akurat hasil dari sasaran ukur kriteria tersebut (Arafah, 2017).

<sup>13</sup> Validitas konstruk merujuk pada seberapa baik suatu tes dapat mengukur konsep dari suatu teori yang menjadi dasar penyusunan tes tersebut. Pengumpulan bukti validitas konstruk adalah proses yang terus berlanjut seiring dengan perkembangan pemahaman konsep

mengenai *trait* atau *sifat yang diukur*. Ini berarti bahwa dalam proses ini, kita terus mengumpulkan bukti-bukti yang mendukung kecocokan antara apa yang diukur oleh tes dengan konsep teoritis yang mendasarinya (Mardapi, 2008).

### 3. Studi Kasus

Berdasarkan studi kasus yang dilakukan oleh (Santoso, 2019) pada Bank BCA Syariah, peneliti menyatakan bahwa seluruh rekrutmen di Bank BCA Syariah dilakukan di Kantor Pusat Sumber Daya Manusia. Bank BCA Syariah menggunakan dua metode dalam merekrut pegawai yaitu metode internal dan metode eksternal. Kami juga mengembangkan strategi rekrutmen, mencari pelamar, menghilangkan kandidat yang tidak cocok, membuat kumpulan pelamar, dan melakukan penyaringan administratif dan persiapan dokumen. Faktor internal yang menjadi keunggulan rekrutmen Bank BCA Syariah adalah penggunaan dua proses berbeda, yaitu rekrutmen internal dan eksternal, optimalisasi sumber daya internal yang ada, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Kelemahan rekrutmen di Bank BCA Syariah adalah rekrutmen internal melibatkan perpindahan pegawai antar departemen dan menimbulkan kendala jika tidak ada penggantinya, sedangkan jika menggunakan cara eksternal membutuhkan banyak waktu dan biaya. Faktor eksternal yang membuka peluang rekrutmen bagi Bank BCA Syariah antara lain terbukanya kesempatan bagi kontraktor, pekerja magang, dan pekerja tidak tetap untuk menjadi pegawai Bank BCA Syariah, terbukanya peluang bagi masyarakat umum untuk berkarir di Bank BCA Syariah, dan menginisiasi kerjasama antara bank dan universitas untuk mencari calon pelamar sesuai kriteria yang dibutuhkan. Faktor ancamannya adalah calon yang tidak memenuhi kebutuhan pegawai. Memisahkan perekrut dan pemasar dapat menyebabkan pelanggaran hak cipta internal untuk membuat postingan pekerjaan semenarik mungkin untuk menarik pencari kerja.

### 4. Pertimbangan Etis dan Hukum dalam Pengujian

Dalam konteks pengujian, terdapat pertimbangan etis dan hukum yang harus diperhatikan. Peserta tes memiliki hak-hak tertentu yang berkaitan dengan privasi dan penerimaan umpan balik, sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh American Psychological Association (APA) untuk tes kependidikan dan psikologis. Meskipun standar ini berfungsi sebagai panduan bagi para psikolog, mereka tidak memiliki kekuatan hukum yang dapat ditegakkan. Hak-hak peserta tes meliputi hal-hal berikut:

- Kerahasiaan hasil tes: Peserta tes berhak atas kerahasiaan hasil tes mereka. Informasi mengenai hasil tes harus dijaga dengan ketat dan hanya diungkapkan kepada pihak yang berwenang.
- Persetujuan Penggunaan Hasil Tes: Peserta tes harus diberi tahu dan memberikan persetujuan mereka mengenai bagaimana hasil tes mereka akan digunakan. Ini mencakup penjelasan tentang tujuan penggunaan hasil dan siapa saja yang akan memiliki akses ke informasi tersebut.
- Interpretasi oleh Pihak yang Berwenang: Hasil tes hanya boleh diinterpretasikan oleh individu yang memiliki kualifikasi dan keahlian yang diperlukan. Orang-orang yang mengakses hasil tes harus memiliki pengetahuan yang cukup untuk memberikan interpretasi yang benar dan akurat. Jika tidak, informasi tambahan yang relevan harus disertakan untuk memastikan bahwa hasil tes diinterpretasikan dengan tepat.
- Keadilan dalam Pengujian: Tes harus dilakukan secara adil, di mana semua peserta memiliki kondisi yang setara. Contohnya, tidak boleh ada peserta yang memiliki akses sebelumnya terhadap pertanyaan atau jawaban tes. Hal ini untuk memastikan bahwa tidak ada keuntungan yang tidak adil bagi siapapun dalam pengujian tersebut.

## **5. Macam-macam Tes**

### **a. Test Kemampuan Kognitif**

Organisasi sering tertarik untuk menilai kemampuan kognitif atau mental calon karyawan. Tes kecerdasan, seperti tes IQ, merupakan alat untuk mengukur kemampuan intelektual umum seseorang. Tes ini tidak hanya mengukur satu aspek kecerdasan, tetapi sejumlah kemampuan yang meliputi memori, kosakata, dan kemampuan numerik, di antara lain. Psikolog sering menggunakan tes yang diberikan secara individu, seperti tes Stanford-Binet atau Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS), untuk mengukur kecerdasan. Organisasi dapat menggunakan tes seperti Wonderlic Personnel Test sebagai cara cepat untuk mengukur IQ individu atau kelompok. Selain itu, ada juga tes bakat yang mengukur kemampuan mental tertentu, yang sering digunakan oleh psikolog (Hilman & dkk., 2022)

### **b. Tes Kemampuan Fisik**

Terdapat beragam kemampuan motorik atau fisik yang bisa diukur, seperti ketangkasan jari, kekuatan, dan ketangkasan manual. Salah satu contohnya adalah Tes Ketangkasan Stromberg. Tes ini digunakan untuk mengukur seberapa cepat dan tepat seseorang dalam menyelesaikan penilaian sederhana, serta seberapa cepat gerakan jari, tangan, dan lengan mereka.

### **c. Tes Kepribadian**

Banyak orang direkrut berdasarkan kualifikasi mereka, namun banyak juga yang dipecat karena kinerja mereka yang buruk. Ini sering kali disebabkan oleh karakteristik pribadi seperti sikap, motivasi, dan temperamen (Diefendorff & Mehta, 2007). Organisasi sering menggunakan tes kepribadian dan minat, juga dikenal sebagai "inventori", untuk mengukur dan memprediksi karakteristik tersebut. Tes kepribadian digunakan untuk mengukur aspek dasar kepribadian calon karyawan, seperti tingkat introversi, stabilitas emosional, dan tingkat motivasi (Pulakos, 2005). Tes kepribadian tidak hanya terbatas pada pengaturan pekerjaan. Banyak tes kepribadian memiliki sifat proyektif, di mana orang harus menafsirkan stimulus ambigu dan memproyeksikan emosinya ke dalam gambar. Tes proyektif lainnya termasuk MAPS, H-T-P, dan Forer Structured Sentence Completion Test. Beberapa tes berupa self-reported, seperti MMPI yang menggunakan sifat-sifat seperti hipokondria dan paranoia. Myers-Briggs memberikan klasifikasi tipe kepribadian yang berguna untuk keputusan karir. Profil DISC memungkinkan pengguna untuk mendapatkan wawasan tentang gaya perilakunya. Tes proyektif harus dievaluasi oleh ahli untuk membuat kesimpulan dari hasil tes. Tes ini berguna untuk seleksi, membangun asumsi bahwa ada hubungan antara sifat kepribadian dan kesuksesan pekerjaan. Karena tes itu bersifat pribadi, organisasi harus menggunakan tes dengan hati-hati.

### **d. Tes Minat**

Tes minat bertujuan untuk membandingkan minat seseorang dengan minat yang diperlukan dalam berbagai jenis pekerjaan. Setelah menjalani tes Strong-Campbell Interest Inventory, seseorang akan menerima laporan yang membandingkan minatnya dengan minat individu yang sudah bekerja dalam berbagai bidang pekerjaan (Van Iddeking, 2011).

### **e. Tes Prestasi**

Tes prestasi merupakan alat untuk mengukur apa yang telah dipelajari seseorang. Selain menilai pengetahuan terkait pekerjaan, tes prestasi juga dapat mengukur kemampuan kandidat (Tyler, 2000).

## **6. Investigasi Latar Belakang**

Menurut (Raharjo, 2021) Investigasi latar belakang adalah langkah penting yang dapat dilakukan sebelum atau setelah wawancara mendalam dan seringkali menuntut investasi waktu serta dana yang signifikan dari organisasi. Meskipun memerlukan sumber daya, proses ini umumnya memberikan nilai yang besar dalam proses seleksi kandidat. Dalam era digital saat ini, teknologi telah memainkan peran krusial dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengusaha dalam melakukan penyaringan latar belakang. Ada empat tujuan utama dari

pemeriksaan latar belakang: pertama, untuk membuktikan bahwa pemberi kerja telah melakukan uji tuntas yang memadai dalam proses perekrutan; kedua, untuk mendapatkan informasi faktual tentang seorang kandidat; ketiga, untuk mencegah kandidat menyembunyikan informasi penting; dan keempat, untuk mendorong kejujuran kandidat selama proses aplikasi dan wawancara.

Biaya dari pemeriksaan latar belakang yang komprehensif dapat variatif, tergantung pada kedalaman dan cakupan investigasi yang dilakukan. Selain itu, berbagai undang-undang di beberapa negara bagian yang memberlakukan batasan pada pemeriksaan latar belakang telah membuat proses ini menjadi lebih kompleks, mendorong banyak pemberi kerja untuk memanfaatkan jasa perusahaan-perusahaan yang berspesialisasi dalam layanan ini. Investigasi latar belakang internasional menambahkan lapisan tantangan tersendiri karena perbedaan dalam hukum dan ketersediaan data publik.

Kegunaan dari investigasi latar belakang terbukti ketika investigasi berhasil mengungkapkan kesalahan atau pemalsuan yang dilakukan oleh pelamar terkait dengan kualifikasi dan latar belakang mereka. Informasi palsu yang sering ditemukan meliputi masa kerja sebelumnya, gaji sebelumnya, catatan kriminal, dan jabatan sebelumnya. Oleh karena itu, sangat penting bagi pemberi kerja untuk melakukan verifikasi mendalam pada kandidat, baik sebelum maupun setelah mereka dipekerjakan, untuk melindungi diri dari penipuan resume dan kredensial palsu. Jika terbukti, pemalsuan informasi pekerjaan dapat menjadi alasan pemecatan karyawan. Sangat tidak bijaksana bagi pemberi kerja untuk mengasumsikan bahwa verifikasi telah dilakukan oleh pihak lain, karena seringkali asumsi tersebut dapat terbukti keliru. Informasi latar belakang dapat diperoleh dari berbagai sumber yang dapat diandalkan untuk memastikan integritas dan keakuratan data yang diperoleh. Informasi latar belakang dapat diperoleh dari beberapa sumber antara lain sebagai berikut:

- a. Catatan pekerjaan sebelumnya: Informasi ini mencakup riwayat pekerjaan sebelumnya dari individu, termasuk peran, tanggung jawab, durasi pekerjaan, dan kinerja. Data ini penting untuk memahami kualifikasi dan etika kerja seseorang.
- b. Catatan kriminal: Catatan ini mencakup informasi tentang konviksi kriminal, jika ada. Catatan ini digunakan untuk menilai risiko keamanan yang mungkin dikaitkan dengan individu tersebut.
- c. Tes narkoba: Tes ini digunakan untuk mendeteksi penggunaan zat terlarang. Beberapa industri mengharuskan tes narkoba rutin untuk memastikan lingkungan kerja yang aman dan produktif.
- d. Dokumentasi pendidikan/gelar: Ini meliputi verifikasi dari gelar akademis dan institusi

pendidikan yang telah diikuti. Penting untuk memastikan kualifikasi akademik yang diklaim oleh individu tersebut.

- e. Sertifikasi/lisensi profesional: Informasi tentang sertifikasi atau lisensi yang relevan dengan pekerjaan atau industri tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa individu tersebut telah memenuhi standar profesional yang diperlukan.
- f. Catatan kendaraan bermotor: Catatan ini termasuk informasi tentang kepemilikan dan riwayat mengemudi, termasuk pelanggaran atau kecelakaan. Penting untuk posisi yang melibatkan pengoperasian kendaraan.
- g. Sejarah kredit: Menyediakan detail tentang kredit dan perilaku keuangan individu, yang bisa penting untuk posisi yang melibatkan pengelolaan uang atau aset.
- h. Tes kejujuran: Tes ini sering digunakan untuk menilai integritas dan karakter seorang kandidat, terutama untuk posisi yang membutuhkan tingkat kepercayaan yang tinggi.
- i. Nomor KTP: Digunakan untuk verifikasi identitas. Penting untuk memastikan bahwa informasi yang diberikan oleh individu adalah akurat dan sesuai dengan catatan resmi.
- j. Daftar pelaku seks: Pemeriksaan ini dilakukan untuk memastikan bahwa individu tidak terdaftar sebagai pelaku kejahatan seksual, yang sangat penting untuk posisi yang melibatkan interaksi dekat dengan kelompok rentan seperti anak-anak.
- k. Catatan kompensasi pekerja: Informasi ini mencakup riwayat klaim asuransi atau kompensasi pekerja yang diajukan, yang bisa menunjukkan potensi masalah kesehatan atau keselamatan kerja di masa lalu.
- l. Catatan militer: Meliputi informasi tentang pengalaman dan pelatihan militer, termasuk pangkat, tugas, dan penghargaan. Ini penting untuk posisi yang memerlukan keterampilan atau pengalaman militer tertentu.

Referensi pribadi yang berasal dari keluarga, teman, atau pendeta sering kali kurang berharga dan bahkan tidak seharusnya digunakan. Tidak ada calon yang akan mencari referensi dari seseorang yang mungkin memberikan komentar negatif tentang mereka. Sebaliknya, referensi pekerjaan dari atasan atau supervisor sebelumnya lebih dapat diandalkan. Untuk mengumpulkan informasi dari referensi, metode yang paling sering digunakan oleh pemberi kerja adalah dengan menelepon. Banyak ahli menyarankan agar selama pemeriksaan referensi via telepon, pemberi kerja menggunakan formulir yang dirancang untuk verifikasi faktual dari informasi yang diberikan oleh pelamar, termasuk tanggal bekerja, riwayat gaji, dan deskripsi tanggung jawab kerja. Biasanya, perusahaan yang dihubungi untuk referensi hanya akan memberikan data faktual. Namun, penggunaan formulir ini membuktikan bahwa telah dilakukan upaya yang serius dalam pemeriksaan referensi. Konsekuensi dari tidak memeriksa

referensi dapat sangat serius. Beberapa perusahaan telah menghadapi tuntutan hukum karena dituduh lalai dalam perekrutan karyawan yang kemudian melakukan kekerasan di tempat kerja. Para pengacara menekankan bahwa tanggung jawab pemberi kerja bergantung pada seberapa menyeluruh mereka memeriksa latar belakang pelamar. Riwayat kriminal, sering berpindah pekerjaan, atau adanya kesenjangan dalam riwayat pekerjaan seharusnya memicu penyelidikan lebih lanjut. Kegagalan melakukan pemeriksaan latar belakang yang memadai dapat menyebabkan apa yang disebut "negligent hiring," di mana pemberi kerja menyewa karyawan yang tidak kompeten yang kemudian menyebabkan cedera pada orang lain. Situasi terkait, "negligent retention," terjadi ketika pemberi kerja menyadari ketidakcocokan karyawan tetapi tetap mempekerjakannya dan karyawan tersebut kemudian menyebabkan cedera. Informasi medis pelamar juga penting untuk menilai kemampuan fisik dan mental mereka dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan. Standar fisik pekerjaan harus realistis dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Penyandang disabilitas sering kali dapat bekerja secara memuaskan di berbagai jenis pekerjaan tetapi masih sering dihadapkan pada diskriminasi. Tes narkoba dan tes genetik juga bisa digunakan untuk menanyakan tentang kesehatan calon karyawan. Pemeriksaan latar belakang yang menyeluruh adalah cara efektif untuk menghindari kesalahan perekrutan dan biasanya tidak memerlukan biaya yang besar. Tidak ada alasan mengapa supervisor di perusahaan besar tidak dapat melakukan pemeriksaan referensi seorang pelamar, selama mereka mengikuti aturan yang berlaku. Sebagian besar pemberi kerja rutin melakukan verifikasi informasi latar belakang dan referensi pelamar, termasuk status legal untuk bekerja, pendidikan, identifikasi pribadi, catatan kriminal, catatan kendaraan, riwayat kredit, verifikasi lisensi, nomor Social Security, dan pemeriksaan referensi. Untuk kandidat pada posisi eksekutif, beberapa pemberi kerja bahkan melakukan pemeriksaan catatan pengadilan sipil, dengan persetujuan dari kandidat tersebut.

Ada dua alasan utama mengapa pemeriksaan latar belakang penting: pertama, untuk memverifikasi informasi yang disampaikan oleh pelamar, seperti nama dan sebagainya; kedua, untuk mengungkapkan informasi yang merugikan yang mungkin disembunyikan oleh pelamar. Kebohongan dalam aplikasi pekerjaan tidak jarang terjadi, dan bahkan perusahaan yang canggih sekalipun dapat menjadi korban dari karyawan yang memiliki catatan kriminal, sebagian karena kurangnya pemeriksaan latar belakang yang cermat. Manajer dan pemberi kerja dapat melakukan beberapa langkah untuk mendapatkan informasi yang lebih baik:

- Pencarian Melalui Media sosial dan SDM: Banyak pemberi kerja sekarang melakukan pencarian di Google tentang pelamar atau memeriksa profil media sosial mereka.

Meskipun melakukan pencarian di Google mungkin relatif aman, memeriksa profil media sosial dapat menimbulkan masalah hukum.

- Menggunakan Jasa Informasi Prapekerjaan: Menggunakan jasa penyaringan pekerjaan untuk mengecek pelamar adalah mudah. Penyedia pengecekan latar belakang utama meliputi ADP, HireRight, LEXIS-NEXIS screening solutions, dan Talent Wise solutions. Mereka menggunakan basis data untuk mengakses informasi mengenai hal-hal seperti kompensasi, sejarah kredit, dan catatan kriminal dan mengemudi pekerja.

Terdapat tiga alasan untuk menggunakan jasa seperti ini dengan hati-hati. Pertama, hukum EEO bisa menjerat Anda. Kedua, berbagai hukum federal dan negara bagian mengatur bagaimana pemberi kerja mendapatkan dan menggunakan informasi latar belakang karyawan. Ketiga, informasi latar belakang kriminal mungkin saja cacat. Banyak dari informasi ini yang memberikan "kemungkinan kesesuaian" untuk orang yang salah (yang kebetulan adalah pelaku kriminal).

## KESIMPULAN

Perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuannya. Manajemen SDM yang baik dan karyawan yang kompeten, berkomitmen, serta produktif adalah kunci utama dalam persaingan global. Proses seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan yang efektif dapat meningkatkan kualitas kerja dan kesuksesan organisasi. Validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran kinerja serta pendekatan sistematis dalam rekrutmen sangat penting untuk memastikan karyawan yang tepat ditempatkan pada posisi yang tepat. Manajemen kinerja yang efektif, budaya organisasi yang positif, dan lingkungan kerja yang kondusif juga berkontribusi besar dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Investigasi latar belakang yang menyeluruh serta pertimbangan etis dan hukum dalam pengujian calon karyawan adalah langkah penting untuk menghindari kesalahan perekrutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afriandi, S. (2017). Meningkatkan produktivitas kerja di perusahaan jasa survei. Jurnal Ilmiah Indonesia.
- Amrudin, H., & dkk. (2022). Metodologi penelitian ekonomi Islam. Jakarta: PT Publica Indonesia Utama.
- Andriani, D. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. "X" Sidoarjo. Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan, 2(2).

- Arafah, K. (2017). Bahan kuliah teori tes. Makassar: Universitas Negeri Makassar.
- Arikunto. (2006). Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen.
- Azwar, S. (2000). Reliabilitas dan validitas. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Diefendorff, J., & Mehta, K. (2007). The relations of motivational traits with workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 967-977.
- Flippo, E., & Masud, M. (1984). Manajemen personalia (Jil.1). Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, M. S. (2001). Organisasi dan motivasi: Dasar peningkatan produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hilman, C., & dkk. (2022). Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia. Sumatera Barat: PT Global Eksekutif Teknologi.
- Ilim, N., & dkk. (2024). Pengaruh pengalaman kerja, pelatihan dan motivasi kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 39-54.
- Ilyas. (2019). Produktivitas SDM dalam perusahaan. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Ismawati, I., & Anshori, M. I. (2021). Upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui strategi persaingan usaha ekonomi kreatif menuju new normal (Studi kasus Pegadaian Cabang Pelayanan Syariah (CPS) Bangkalan). *JKIM*, 56-62.
- Kasmir. (2016). Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik) (Cetakan Kesatu). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Labudo, Y. (2013). Disiplin kerja dan kompensasi pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal EMBA*, 55-62.
- Luthans, F. (2005). Perilaku organisasi (Edisi Sepuluh). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mardapi, D. (2008). Teknik penyusunan instrumen tes dan nontes. Yogyakarta: MitraCendikia Press.
- Marwansyah. (2012). Manajemen sumber daya manusia. Bandung: Alfabeta.
- Nursalam. (2003). Konsep & penerapan metodologi penelitian ilmu keperawatan: Pedoman skripsi, tesis dan instrumen penelitian keperawatan. Jakarta: Salemba Medika.
- P, H. B., & dkk. (2023). Manajemen kinerja: Transformasi perilaku mendorong produktivitas organisasi. *Advances in Social Humanities Research*, 966-977.
- Pramudya, A. A., & dkk. (2023). Implementasi budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan. *SAMMAJIVA*, 24-40.
- Prawirosentono, S. (2008). Kebijakan kinerja karyawan. Yogyakarta: BPFE.
- Pulakos, E. (2005). Selection assessment methods. SHRM Foundation.

- Putri, R. D., Yulianti, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan: Literature review. *Jurnal Ilmiah dan Karya Mahasiswa*, 298-310.
- Raharjo, D. A. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- Riniwati, H., & Prasetyo, B. D. (2016). Influence of leadership style, motivation and discipline to work productivity and social of fisheries and marine. *ECSOFiM*, 16-27.
- Santoso, A. (2019). *Analisis proses rekrutmen dan seleksi karyawan Bank BCA Syariah*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.
- Septiana, S., & dkk. (2023). Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia untuk masa yang mendatang. *Student Research Journal*, 446-466.
- Setyawasih, R., & dkk. (2023). *Human capital management*. Sukoharjo: Pradina Pustaka.
- Slamet, R., & Wahyuningsih, S. (n.d.). Validitas dan reliabilitas terhadap instrumen kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 51-58.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence work: Model for superior performance*. John Wiley and Sons.
- Sugiyono. (2014). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutedjo, A. S., & Mangkunegara, A. P. (2018). Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Inti Kebun Sejahtera. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*.
- Tyler, K. (2000). Put applicants' skills to the test. *HR Magazine*, 75-79.
- Van Iddeking, C. (2011). Are you interested? A meta-analysis of relations between vocational interests and employee performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 1167-1194.

# Mengoptimalkan Kinerja Perusahaan Melalui Tes dan Seleksi Karyawan Yang Akurat

## ORIGINALITY REPORT

23%

SIMILARITY INDEX

23%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

7%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[repository.uinjkt.ac.id](http://repository.uinjkt.ac.id)

Internet Source

2%

2

[ukitoraja.id](http://ukitoraja.id)

Internet Source

2%

3

[ojs.unm.ac.id](http://ojs.unm.ac.id)

Internet Source

2%

4

[www.stiekhad.ac.id](http://www.stiekhad.ac.id)

Internet Source

1%

5

Submitted to St. Ursula Academy High School

Student Paper

1%

6

[journal.formosapublisher.org](http://journal.formosapublisher.org)

Internet Source

1%

7

[digilib.unila.ac.id](http://digilib.unila.ac.id)

Internet Source

1%

8

[ejournal.unesa.ac.id](http://ejournal.unesa.ac.id)

Internet Source

1%

9

[xa.yimg.com](http://xa.yimg.com)

Internet Source

1%

|    |                                                                                                 |      |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 10 | <a href="https://hasnita93.blogspot.com">hasnita93.blogspot.com</a><br>Internet Source          | 1 %  |
| 11 | Submitted to Universitas Sebelas Maret<br>Student Paper                                         | 1 %  |
| 12 | <a href="http://prin.or.id">prin.or.id</a><br>Internet Source                                   | 1 %  |
| 13 | <a href="http://www.docstoc.com">www.docstoc.com</a><br>Internet Source                         | 1 %  |
| 14 | <a href="http://moam.info">moam.info</a><br>Internet Source                                     | <1 % |
| 15 | <a href="http://fppsi.um.ac.id">fppsi.um.ac.id</a><br>Internet Source                           | <1 % |
| 16 | <a href="http://journal.uin-alauddin.ac.id">journal.uin-alauddin.ac.id</a><br>Internet Source   | <1 % |
| 17 | <a href="http://jurnal.untan.ac.id">jurnal.untan.ac.id</a><br>Internet Source                   | <1 % |
| 18 | <a href="http://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a><br>Internet Source | <1 % |
| 19 | Submitted to Sriwijaya University<br>Student Paper                                              | <1 % |
| 20 | <a href="https://kepo789.blogspot.com">kepo789.blogspot.com</a><br>Internet Source              | <1 % |
| 21 | <a href="http://ojs.umsida.ac.id">ojs.umsida.ac.id</a><br>Internet Source                       | <1 % |

|    |                                                                                                             |      |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 22 | <a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a><br>Internet Source                           | <1 % |
| 23 | <a href="http://adoc.pub">adoc.pub</a><br>Internet Source                                                   | <1 % |
| 24 | <a href="http://ejournal.ust.ac.id">ejournal.ust.ac.id</a><br>Internet Source                               | <1 % |
| 25 | <a href="http://media.neliti.com">media.neliti.com</a><br>Internet Source                                   | <1 % |
| 26 | <a href="http://ojs.unr.ac.id">ojs.unr.ac.id</a><br>Internet Source                                         | <1 % |
| 27 | <a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a><br>Internet Source                               | <1 % |
| 28 | <a href="http://aswendo2dwitanyanov.wordpress.com">aswendo2dwitanyanov.wordpress.com</a><br>Internet Source | <1 % |
| 29 | <a href="http://ecampus.pelitabangsa.ac.id">ecampus.pelitabangsa.ac.id</a><br>Internet Source               | <1 % |
| 30 | <a href="http://mameedina.wordpress.com">mameedina.wordpress.com</a><br>Internet Source                     | <1 % |
| 31 | <a href="http://repository.atmaluhur.ac.id">repository.atmaluhur.ac.id</a><br>Internet Source               | <1 % |
| 32 | <a href="http://seonet.ljse.si">seonet.ljse.si</a><br>Internet Source                                       | <1 % |
| 33 | <a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a><br>Internet Source                                               | <1 % |

|    |                                                                                                             |      |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 34 | <a href="http://docobook.com">docobook.com</a><br>Internet Source                                           | <1 % |
| 35 | <a href="http://etheses.iainponorogo.ac.id">etheses.iainponorogo.ac.id</a><br>Internet Source               | <1 % |
| 36 | <a href="http://lipi.go.id">lipi.go.id</a><br>Internet Source                                               | <1 % |
| 37 | <a href="http://mulyasari-karawang.blogspot.com">mulyasari-karawang.blogspot.com</a><br>Internet Source     | <1 % |
| 38 | <a href="http://repository.usu.ac.id">repository.usu.ac.id</a><br>Internet Source                           | <1 % |
| 39 | <a href="http://repository.ucc.edu.co">repository.ucc.edu.co</a><br>Internet Source                         | <1 % |
| 40 | <a href="http://repository.uob.edu.ly">repository.uob.edu.ly</a><br>Internet Source                         | <1 % |
| 41 | <a href="http://repository.upi.edu">repository.upi.edu</a><br>Internet Source                               | <1 % |
| 42 | <a href="http://www.hashmicro.com">www.hashmicro.com</a><br>Internet Source                                 | <1 % |
| 43 | <a href="http://ejurnal.stiedharmaputra-smg.ac.id">ejurnal.stiedharmaputra-smg.ac.id</a><br>Internet Source | <1 % |
| 44 | <a href="http://knbase.medic.or.kr">knbase.medic.or.kr</a><br>Internet Source                               | <1 % |
| 45 | <a href="http://konsultasiskripsi.com">konsultasiskripsi.com</a><br>Internet Source                         | <1 % |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 46 | pdfslide.net<br>Internet Source                                                                                                                                                                                                                                                                           | <1 % |
| 47 | repository.umsu.ac.id<br>Internet Source                                                                                                                                                                                                                                                                  | <1 % |
| 48 | repository.usu.ac.id<br>Internet Source                                                                                                                                                                                                                                                                   | <1 % |
| 49 | www.handayat.com<br>Internet Source                                                                                                                                                                                                                                                                       | <1 % |
| 50 | www.skkmigas.go.id<br>Internet Source                                                                                                                                                                                                                                                                     | <1 % |
| 51 | Diyah Ayu Hastutiningsih, Bernhard Tewal, Genita. G. Lumintang. "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Terhadap Prestasi Kerja Dimoderasi Oleh Integritas Pegawai Negeri Sipil BKPSDM Kota Manado", Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2023<br>Publication | <1 % |
| 52 | fekool.blogspot.com<br>Internet Source                                                                                                                                                                                                                                                                    | <1 % |

Exclude quotes Off  
Exclude bibliography On

Exclude matches Off