

**PENGARUH PERSEPSI *EQUAL EMPLOYEMENT OPPORTUNITY*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI PROSES REKRUTMEN DAN  
PROSES SELEKSI PADA PT. ENCIETY BINAKARYA CEMERLANG**

**Aggri Hapsari Nur Aisyah**

**Misbahuddin Azzuhri**

Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *equal employment opportunity* terhadap kinerja karyawan melalui proses rekrutmen dan proses seleksi pada PT. Enciety Binakarya Cemerlang. Pada penelitian ini digunakan metode sampel jenuh dimana menggunakan seluruh populasi untuk sampel, didapatkan 37 sampel dalam penelitian ini. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel dependen terhadap variabel independennya melalui variabel *intervening* digunakan analisis jalur. Uji instrument penelitian yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas. Sedangkan untuk uji hipotesis digunakan uji T. Dari hasil hipotesis diketahui bahwa variabel *equal employment opportunity* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui proses rekrutmen dan seleksi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan PT. Enciety Binakarya Cemerlang akan meningkat seiring semakin baiknya penerapan *equal employment opportunity* dalam proses rekrutmen dan seleksi. Sedangkan dari variabel tersebut yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah proses seleksi pada PT. Enciety Binakarya Cemerlang.

***Kata Kunci:*** *Equal Employment Opportunity*, Rekrutmen, Seleksi, Kinerja, Manajemen Sumber Daya Manusia.

**Alamat Korespondensi**

Jl. MT. Haryono 165 Malang 65145  
aggri.hapsari@gmail.com

## ABSTRACT

*The research was to determine the effect equal employment opportunity to employee performance through recruitment and selection process in PT. Enciety Binakarya Cemerlang. In this study used all population as sample and obtained 37 valid sample. To find out how much the dependent variable effecting the independent variable through the intervening variables used path analysis. Test instrument used in this study is to test the validity and reliability testing. The classical assumption used is the normality test. As for the hypothesis test used the T test. From the results of the hypothesis the variable equal employment opportunity have indirect impact to employee's performance through recruitment and selection process. This suggests that employee's performance will increase if the implementation of equal employment opportunity in recruitment and selection process PT. Enciety Binakarya Cemerlang is good.. Meanwhile, from all of variables the dominant variable that influence employee's performance in PT. Enciety Binakarya Cemerlang is recruitment process.*

**Key words:** *Equal Employment Opportunity, Recruitment, Selection, Performance, Human Resource Management.*

Kesempatan dan perlakuan sama atas pekerjaan adalah sesuatu yang didambakan oleh setiap orang dengan tidak memandang jenis dan golongan tertentu. Oleh karena itu, program kesempatan dan perlakuan sama atas pekerjaan sangat penting dilakukan dalam suatu organisasi untuk mengurangi diskriminasi dalam pekerjaan atas dasar ras, warna kulit, jenis kelamin, agama, kepercayaan, politik, dan status sosial.

Dalam kenyataannya, ketentuan-ketentuan yang dibuat pemerintah tentang kesempatan dan perlakuan sama atas pekerjaan tidak berjalan sesuai harapan. Sebagai contoh, terdapat kesenjangan gender di tempat kerja baik

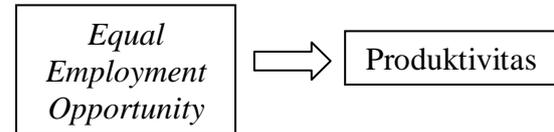
di sektor formal maupun informal, dilihat dari indikator pasar kerja. Pada tahun 2004, jumlah perempuan usia kerja di atas 15 tahun adalah 50,2 persen dari jumlah 153.923.648 penduduk usia kerja. Akan tetapi hanya 49,2 persen tingkat partisipasi angkatan kerja (TPAK) perempuan, sedangkan TPAK laki-laki mencapai 86 persen. Pada aspek lain terdapat kesenjangan jam kerja, terdapat 74,9 persen pekerja laki-laki yang bekerja penuh waktu sementara hanya 54,6 persen pekerja perempuan yang bekerja penuh waktu.

Prinsip-prinsip non-diskriminasi dan kesetaraan telah menjadi amanat Konstitusi Indonesia yaitu dalam UUD 1945, dan secara khusus prinsip non-

diskriminasi di tempat kerja juga telah diatur dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Hal ini pada dasarnya dimaksudkan untuk mewujudkan harkat dan martabat serta rasa hormat untuk semua serta dalam mewujudkan keadilan sosial dan ekonomi. Setelah mengetahui beberapa fenomena mengenai kesempatan sama atas pekerjaan, terdapat beberapa teori yang menjadi dasar *equal employment opportunity*. Kesempatan sama atas pekerjaan (*equal employment opportunity/EEO*) adalah suatu upaya yang dilakukan pemerintah untuk dapat memastikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan sama atas pekerjaan tanpa membedakan ras, usia, jenis kelamin, agama, atau suku bangsa. Pemerintah pada berbagai negara telah menciptakan berbagai undang-undang dan peraturan-peraturan untuk mewujudkan program kesempatan sama atas pekerjaan. Tentu undang-undang kesempatan sama atas pekerjaan tidak sama EEO merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan secara berkelanjutan. Penghapusan diskriminasi pada semua elemen dalam organisasi akan membantu peningkatan produktivitas melalui peningkatan keterampilan pada

semua individu dalam organisasi. Hal ini dijelaskan dalam bagan di bawah ini.

**Gambar 1 Meningkatkan Produktivitas melalui Penerapan EEO dalam Perusahaan**



Sumber : Bangun (2012)

Pada gambar 1.1 dijelaskan bahwa terpusat pada bidang sumber daya manusia, pelaksanaan EEO harus dilaksanakan pada setiap kegiatan dasar manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan, penilaian dan pemberian kompensasi. Dalam dunia kerja, non-diskriminasi serta kesempatan dan perilaku yang adil dianggap sebagai hak asasi manusia dan hak pekerja yang mendasar dan sangat penting untuk menciptakan keadilan sosial dan ekonomi. Dalam istilah ekonomi, diskriminasi kadang kala dinyatakan sebagai “kegagalan pasar” atau ketidakmampuan proses-proses pasar untuk mencapai alokasi sumber daya yang paling efisien. Seseorang yang berasal dari kelompok etnis tertentu mungkin memiliki profesionalisme dan kepribadian yang paling memenuhi syarat untuk pekerjaan tertentu, tetapi tak akan mampu mewujudkan potensinya – dan sang pemberi kerja

tidak akan menikmati potensi paling produktif yang tersedia – bila rekrutmen dan seleksi dihambat oleh perilaku yang mendiskriminasi kelompok etnis terkait. Dalam dua proses ini perusahaan atau pemberi kerja akan mencari sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan. Banyak perusahaan yang gagal melaksanakan fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya karena kesalahan dalam memilih metode penarikan yang tepat. Selain itu banyak juga perusahaan yang mengesampingkan EEO dalam pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi padahal perlakuan sama dan kesempatan sama dalam proses rekrutmen dan seleksi akan berpengaruh pada kinerja karyawan nantinya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pada dasarnya EEO merupakan sesuatu yang ideal yang memang seharusnya dilaksanakan oleh setiap pemberi kerja, namun pada kenyataannya masih banyak perusahaan yang mengesampingkan prinsip-prinsip dasar EEO dalam proses sumber daya manusianya. Contoh pelanggaran EEO yang paling sering terjadi dimulai dari diskriminasi dalam lowongan pekerjaan, bisa dilihat dalam contoh iklan di bawah ini.

**Gambar 2 Contoh Lowongan Pekerjaan yang Mengesampingkan EEO**



Sumber : Bakti Artha Communication (*online*, 2014)

Pada gambar 1.2 diperlihatkan beberapa contoh iklan lowongan pekerjaan yang mengesampingkan EEO. Pegawai adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan untuk menggerakkan atau mengelola sumber daya lainnya sehingga harus benar-benar dapat digunakan secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan riil organisasi.

Perusahaan bisnis konsultan adalah perusahaan dengan latar belakang karyawan yang cukup beragam dan membutuhkan kualifikasi khusus. Bisnis ini biasanya mencari seseorang dengan kualifikasi khusus karena seorang konsultan adalah seseorang dengan karakteristik mudah beradaptasi dengan berbagai lingkungan dengan daya analisis yang tajam.

### Gambar 3 Contoh Lowongan Pekerjaan Perusahaan Bisnis Konsultan

**Accounting Staff**  
PT  Consultancy Indonesia

---

**Job Description**

**Requirement :**

- Female maximum 30 years
- Bachelor [Degree in Accounting](#) from a reputable University
- At least 2 years of experience as [Accounting staff](#). [Fresh Graduate](#) are welcome to apply.
- Familiar with MYOB
- Well verse in Indonesian [taxation](#) rules and regulations and all accountings standards and regulations
- Able to prepare monthly management accounts
- Fluent in English (Oral & Written)
- Confident to [communicate with clients](#) regarding payments
- Independent and trustworthy person
- Excellent in computer literate (MS Word, MS Excel and MS [Power Point](#))
- Able to work under pressure and deadlines
- Preferred domicile in Tangerang Selatan, BSD, Serpong, Alam Sutera

Please quick apply or send your latest CV to [hrd@ejiv.co](mailto:hrd@ejiv.co)

Sumber : jobstreet.com (online, 2014)

Di dalam gambar 1.3 terlihat bagaimana perusahaan konsultan tersebut mencari seseorang dengan kualifikasi khusus untuk menduduki jabatan dalam perusahaan tersebut. Hal ini menarik perhatian peneliti untuk meneliti mengenai bagaimana persepsi konsultan mengenai EEO di perusahaan mereka melalui proses rekrutmen dan seleksi yang telah mereka lalui. Oleh karena itu peneliti memilih sebuah perusahaan konsultan yang berlokasi di Surabaya bernama PT. Enciety Binakarya Cemerlang sebagai objek penelitian.

Dalam jurnal yang ditulis oleh Ghebregiorgis dan Karsten (2006) dan diterbitkan oleh *University of Asmara, Faculty of Business and Economics, Asmara, Eritrea* yang berjudul *Employee Reactions to Human Resource Management and Performance in A Developing Country*

menjelaskan dalam rekrutmen dan seleksi karyawan terdapat beberapa variabel yang berhubungan dengan masalah kepegawaian seperti kesetaraan kesempatan dan konsistensi prosedur perekrutan, jenis kelamin atau bentuk diskriminasi lainnya, mendapatkan orang yang tepat dan pemeliharaan karyawan yang memadai. Dari Penelitian telah menunjukkan bahwa sistem rekrutmen dan seleksi yang menjunjung kesetaraan kesempatan juga memberikan karyawan yang dipilih rasa elitismu, menanamkan harapan yang tinggi terhadap kinerja, dan menyampaikan pesan tentang pentingnya masyarakat untuk organisasi dan menerapkan proses *staffing* yang efektif berkorelasi positif dengan kinerja.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh langsung antara *equal employment opportunity*, proses rekrutmen dan proses seleksi dengan kinerja karyawan PT. Enciety Binakarya Cemerlang?
2. Adakah pengaruh tidak langsung antara *equal employment opportunity* terhadap kinerja

- karyawan melalui proses rekrutmen PT. Enciety Binakarya Cemerlang?
3. Adakah pengaruh tidak langsung antara *equal employment opportunity* dengan kinerja melalui proses seleksi PT. Enciety Binakarya Cemerlang?

### ***Equal Employment Opportunity (EEO)***

Menurut Bangun, (2012 : 54) Kesempatan sama atas pekerjaan (*equal employment opportunity/EEO*) adalah suatu upaya yang dilakukan pemerintah untuk dapat memastikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan sama atas pekerjaan tanpa membedakan ras, usia, jenis kelamin, agama, atau suku bangsa.

EEO memiliki beberapa sifat dalam meningkatkan produktivitas, antara lain terbuka, bebas, merata, objektif, adil, dan peduli.

- a. Terbuka. Informasi tentang pekerjaan harus disampaikan secara jelas kepada setiap pencari kerja
- b. Bebas, para pencari kerja bebas memilih pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki
- c. Merata, untuk meningkatkan kinerja setiap pekerja akan mempunyai kesempatan sama untuk mengikuti pelatihan.

- d. Objektif, pemberi kerja dan orang yang memiliki wewenang melakukan penilaian kinerja agar melaksanakan tugasnya secara objektif.
- e. Adil, setiap pekerja memiliki kontribusi besar atas pekerjaannya, tentu harus diberikan penghargaan yang setimpal pula.
- f. Peduli, perlu diperhatikan keselamatan dan kesehatan setiap pemangku pekerjaan untuk meningkatkan efektivitas dalam bekerja.

Berbagai bentuk perundang-undangan telah diciptakan oleh banyak negara di dunia untuk tujuan menyejahterakan rakyatnya dengan menghilangkan diskriminasi yang merugikan pekerja khususnya atas dasar ras, usia, warna kulit, agama, jenis kelamin, atau suku bangsa. Secara umum, undang-undang tersebut dapat diuraikan dalam beberapa bentuk diskriminasi, akan dijelaskan sebagai berikut

#### 1. *Equal Pay Act (EPA)*

Tahun 1963 dan diamandemenkan tahun 1973, tidak diperbolehkan seorang pekerja dibayar lebih rendah atau tinggi dengan pekerja lainnya dengan alasan perbedaan jenis kelamin, ras, suku, agama,

pada jenis dan tingkatan pekerjaan yang sama.

2. *Age Discrimination in Employment Act (ADEA)*

tahun 1967 diamandemen tahun 1978, melarang para pemberi kerja untuk melakukan diskriminasi kepada pekerja usia antara 40 sampai 60 tahun. Amandemen tahun 1986, diskriminasi yang dilakukan oleh pemberi kerja kepada orang-orang yang berusia lebih dari 40 tahun dianggap melanggar undang-undang.

3. *Rehabilitation Act*

Tahun 1973 melarang pemberi kerja untuk melakukan diskriminasi terhadap pekerja cacat yang dipekerjakan oleh lembaga-lembaga pemerintah pusat dan daerah. Termasuk pekerja cacat, jika mereka memiliki kekurangan fisik atau mental secara substansial membatasi ruang gerak sehingga membatasi mereka dalam pekerjaannya.

4. *Pregnancy Discrimination Act (PDA)*

Tahun 1978 disahkan sebagai amandemen atas pasal VII, melarang pemberi kerja untuk mendiskriminasi karyawan hamil, melahirkan, dan kondisi medis lain

untuk bekerja, promosi skors, pemberhentian dari pekerjaan, atau kondisi pekerjaan lainnya.

5. *Pelecehan Seksual (sexual harassment)*

Melanggar pasal VII yang berakibat pada mengganggu prestasi kerja seseorang atau membuat lingkungan kerja menjad tidak kondusif dan seseorang tidak nyaman untuk bekerja. Pemberi kerja berkewajiban untuk memelihara kondisi kerja agar terbebas dari pelecehan seksual dan intimidasi

### **Rekrutmen**

Menurut Schuler dan Jackson (1997:227) rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.

Proses rekrutmen saat ini memiliki beberapa istilah

1. *Job Analysis* (Analisis Jabatan)
2. *Job Description* (Uraian Jabatan)
3. *Job Specification* (Persyaratan Jabatan)
4. *Job Evaluation* (Penilaian Jabatan)
5. *Job Classification* (Penggolongan jabatan)

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan karyawan yang diperlukan, maka harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

#### a. Sumber Internal

Sumber internal menurut Hasibuan (2008) adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dari dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan mutasi atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut.

Upaya penarikan pegawai dapat dilakukan melalui proses memutasikan pegawai berdasarkan hasil evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja dan kondisi pegawai yang ada di perusahaan. Ada tiga bentuk mutasi pegawai, yaitu:

1. Promosi jabatan
2. Transfer atau rotasi pekerjaan
3. Demosi jabatan

#### b. Sumber Eksternal

Menurut Hasibuan (2008), sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong yang dilakukan perusahaan dari sumber-sumber yang berasal dari

luar perusahaan. Sumber-sumber eksternal berasal dari :

1. Kantor penempatan tenaga kerja
2. Lembaga-lembaga pendidikan
3. Referensi karyawan atau rekan
4. Serikat-serikat buruh
5. Pencangkokan dari perusahaan lain
6. Nepotisme atau leasing
7. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa.
8. Sumber-sumber lainnya.

#### **Seleksi**

Menurut Hasibuan (2008) Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

Perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Kriteria seleksi menurut Simamora (2004) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu :

1. Pendidikan.
2. Pengalaman kerja.
3. Kondisi fisik.
4. Kepribadian..

Proses dan teknik seleksi biasanya berbeda antara satu perusahaan

dengan perusahaan lainnya. Rivai (2002 : 172) menjelaskan tentang proses atau tahap-tahap seleksi peserta instrument yang digunakan, terdiri atas:

1. Seleksi surat-surat lamaran dan rekomendasi.
2. Pengisian blanko lamaran.
3. Tes Kemampuan.
4. Tes potensi akademik (TPA).
5. Tes kepribadian.
6. Wawancara seleksi pendahuluan.
7. Wawancara akhir atasan langsung.
8. Evaluasi medis kesehatan.

### Kinerja

Selanjutnya, definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2000) bahwa "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sastrohadiwiryo (2001:235-236) memberikan uraian terhadap unsur-unsur yang harus dinilai dalam memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan, yaitu :

1. Tanggung jawab.
2. Kejujuran
3. Kerjasama
4. Kepemimpinan

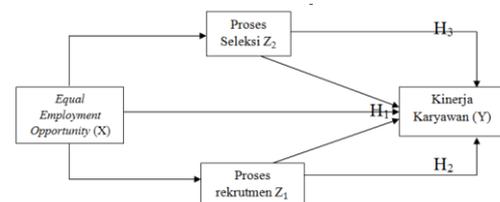
### Hipotesis Penelitian

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh langsung dari penerapan *equal employment opportunity* (X), proses rekrutmen ( $Z_1$ ) dan proses seleksi ( $Z_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh tidak langsung dari penerapan *equal employment opportunity* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui proses rekrutmen ( $Z_1$ ).

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh tidak langsung penerapan *equal employment opportunity* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui proses seleksi ( $Z_2$ ).

### Gambar 3 Model Hipotesis



### METODE

Jenis penelitian ini merupakan penelitian diskriptif kuantitatif yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk angka-angka, meskipun juga berupa data kualitatif sebagai pendukungnya, seperti kata-kata atau kalimat yang tersusun dalam angket,

kalimat hasil konsultasi atau wawancara antara peneliti dan informan.

Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Data kualitatif yang diangkakan misalnya terdapat dalam skala pengukuran. Suatu pernyataan/pertanyaan yang memerlukan alternatif jawaban, di mana masing-masing : sangat setuju diberi angka 4, setuju 3, tidak setuju setuju 2, dan sangat tidak setuju 1 (Sugiyono, 2002: 7).

### **Jenis Data**

#### **Primer**

Dalam penelitian ini, instrumen pengumpulan data yang digunakan, diantaranya :

- a. Kuesioner
- b. Wawancara terstruktur
- c. Observasi

#### **Sekunder**

Data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen–dokumen perusahaan dan buku–buku literatur yang memberikan informasi tentang penerapan EEO dalam proses rekrutmen dan seleksi serta kinerja karyawan.

### **Populasi dan Sampel**

Jumlah sampel minimal penelitian yang diperlukan dalam suatu distribusi normal adalah tidak kurang dari 30 orang. Apabila jumlah ini tidak terpenuhi, kemungkinan besar distribusi tersebut akan mengalami *skewed*, baik positif maupun negatif menurut Guilford & Fitcher (1987)

Menurut Arikunto (2006) dalam Nasichudin (2013:50) bila objek atau subjek yang diteliti kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Maka sampel penelitian ini yaitu semua karyawan PT. Enciety Bina Karya Cemerlang berjumlah 37 orang.

### **Definisi Operasional Variabel**

#### **1. *Equal Employment Opportunity* (X)**

Di perusahaan yang mayoritas karyawannya berprofesi sebagai konsultan ini akan ditanyakan tentang sejauh mana mereka mendapatkan kesetaraan kesempatan dalam perusahaan ini. Para konsultan tersebut akan menilai sejauh mana perusahaan memperhatikan kesetaraan kesempatan mereka.

Adapun indikator dari variabel *Equal Employment Opportunity* diantaranya:

1. Kesetaraan non diskriminasi di tempat kerja (UU Ketenagakerjaan nomor 13 Tahun 2003)

2. Prinsip-Prinsip EEO (Bangun 2012)

## 2. Proses Rekrutmen (Z<sub>1</sub>)

Para konsultan akan diminta menilai sejauh mana proses rekrutmen yang telah mereka lalui sebelum masuk ke perusahaan. Adapun indikator-indikator dari variabel proses rekrutmen ini antara lain :

1. Sumber rekrutmen (Hasibuan, 2008)

2. Proses rekrutmen (Handoko, 2008)

## 3. Proses Seleksi (Z<sub>2</sub>)

Para konsultan akan diminta menilai sejauh mana proses seleksi yang telah mereka lalui sebelum masuk ke perusahaan. Untuk variabel proses seleksi ini digunakan indikator-indikator antara lain :

1. Teknik seleksi (Rivai, 2002)

2. Kualifikasi seleksi (Simamora, 2004)

## 4. Kinerja Karyawan (Y)

Melalui variabel ini akan dilihat bagaimana para konsultan melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan dan juga kualitas individual mereka. Untuk variabel terikat yaitu kinerja, digunakan variabel indikator menurut Sastrohadiwiryo (2001) antara lain :

1. Tanggung jawab

2. Kejujuran

3. Kerjasama

4. Kepemimpinan

## Pengujian Instrumen Penelitian

### Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji akurasi alat ukur terhadap yang diukur walaupun dilakukan berkali-kali dan di mana-mana (Bungin, 2008). Adapun hasil uji validitas untuk masing-masing item variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1 Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Egual Employment Opportunity (X)	X1	0,457	0,325	Valid
	X2	0,547	0,325	Valid
	X3	0,638	0,325	Valid
	X4	0,562	0,325	Valid
	X5	0,597	0,325	Valid
	X6	0,623	0,325	Valid
	X7	0,570	0,325	Valid
	X8	0,610	0,325	Valid
	X9	0,460	0,325	Valid
	X10	0,527	0,325	Valid
	X11	0,605	0,325	Valid
Proses Rekrutmen (Z <sub>1</sub> )	Z1.1	0,519	0,325	Valid
	Z1.2	0,687	0,325	Valid
	Z1.3	0,437	0,325	Valid
	Z1.4	0,687	0,325	Valid
	Z1.5	0,387	0,325	Valid
	Z1.6	0,671	0,325	Valid
Proses Seleksi (Z <sub>2</sub> )	Z2.1	0,418	0,325	Valid
	Z2.2	0,876	0,325	Valid
	Z2.3	0,844	0,325	Valid
	Z2.4	0,418	0,325	Valid
	Z2.5	0,812	0,325	Valid
	Z2.6	0,827	0,325	Valid
	Z2.7	0,715	0,325	Valid
	Z2.8	0,730	0,325	Valid
	Z2.9	0,827	0,325	Valid
	Z2.10	0,926	0,325	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,976	0,325	Valid
	Y2	0,976	0,325	Valid
	Y3	0,976	0,325	Valid
	Y4	0,863	0,325	Valid
	Y5	0,963	0,325	Valid
	Y6	0,536	0,325	Valid
	Y7	0,963	0,325	Valid
	Y8	0,963	0,325	Valid
	Y9	0,382	0,325	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa seluruh item dari pertanyaan-pertanyaan pada kuisisioner memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,325). Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan pada kuisisioner telah valid.

## Uji Reliabilitas

Uji realibilitas merupakan pengujian kesesuaian alat ukur dengan yang diukur, sehingga dapat terlihat alat ukur itu dipercaya atau dapat diandalkan. (Bungin, 2008).

**Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
<i>Equal Employment Opportunity</i> (X)	0,803	Reliabel
Proses Rekrutmen ( $Z_1$ )	0,563	Reliabel
Proses Seleksi ( $Z_2$ )	0,906	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,946	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa semua variabel tersebut memiliki nilai koefisien *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel atau dapat diandalkan.

## HASIL

### Uji Normalitas

Uji normalitas dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu melalui uji Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test dengan ketentuan bahwa jika nilai signifikan lebih besar dari  $\alpha = 0,1$  maka asumsi normalitas terpenuhi.

**Tabel 3 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Pada Model**

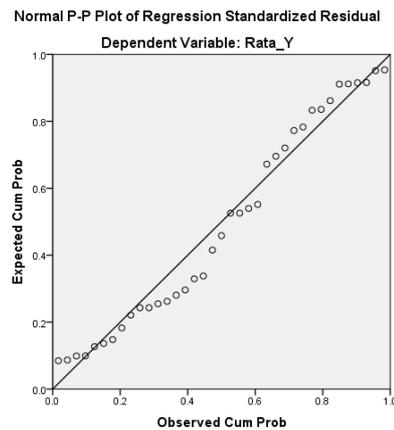
Model	Kolmogorov-Smirnov	Signifikansi	Keterangan
1	0,781	0,576	Normal
2	1,045	0,225	Normal
3	0,903	0,389	Normal

Dari Tabel tersebut untuk pengujian normalitas melalui uji Kolmogorov-Smirnov didapatkan hasil perhitungan 0,781 untuk model 1 (satu) dengan nilai

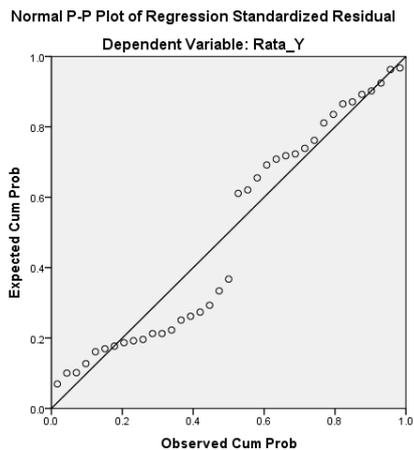
signifikansi sebesar 0,576. Hasil perhitungan 1,045 untuk model 2 (dua) dengan nilai signifikansi sebesar 0,225. Hasil perhitungan 0,903 untuk model (tiga) dengan nilai signifikansi sebesar 0,389. Kedua model dikatakan memiliki data yang terdistribusi normal karena memiliki nilai signifikansi lebih besar  $\alpha = 0,1$ . Sehingga kedua model tersebut sudah memenuhi asumsi normalitas untuk dipakai sebagai persamaan jalur (*Path*).

### Grafik Probability Plot

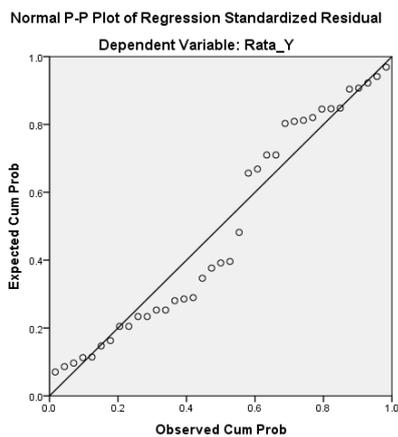
**Gambar 4 Grafik Probability Plot Model 1**



**Gambar 5 Grafik Probability Plot Model 2**



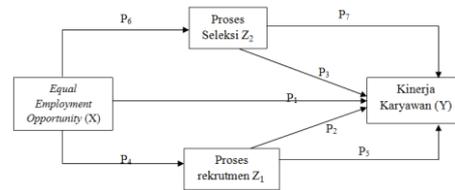
**Gambar 6 Grafik Probability Plot Model 3**



Dengan melihat tampilan grafik histogram data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil yang didapat dari *Probability Plot* ini sama dengan hasil perhitungan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*

### Analisis Jalur

#### Gambar Diagram Jalur dari Model Teoritis Penelitian



Berdasarkan pada Gambar diatas, diperoleh persamaan sebagai berikut :

1.  $Y_{\text{kinerja karyawan}} = P_1 X_{\text{equal employment opportunity}} + P_2 Z_{1\text{proses rekrutmen}} + P_3 Z_{2\text{proses seleksi}} + \epsilon_1$
2.  $Y_{\text{kinerja karyawan}} = P_4 X_{\text{equal employment opportunity}} + P_5 Z_{1\text{proses rekrutmen}} + \epsilon_2$
3.  $Y_{\text{kinerja karyawan}} = P_6 X_{\text{equal employment opportunity}} + P_7 Z_{2\text{proses seleksi}} + \epsilon_3$

### Perhitungan Koefisien Jalur

1. Pengaruh *Equal Employment Opportunity* (X), *Proses rekrutmen* ( $Z_1$ ) dan *Proses seleksi* ( $Z_2$ ) terhadap *kinerja karyawan* (Y).

**Tabel 4 Hasil Pengaruh *Equal Employment Opportunity* (X), *Proses Rekrutmen* ( $Z_1$ ) dan *Proses Seleksi* ( $Z_2$ ) terhadap *Kinerja Karyawan* (Y).**

Variabel	Beta	t Hitung	Signifikan t	Keterangan
X	-0,088	-0,539	0,916	Tidak Signifikan
Z <sub>1</sub>	0,411	2,586	0,014	Signifikan
Z <sub>2</sub>	0,371	2,415	0,021	Signifikan

ttabel : 1,688

Rsquare : 0,266

Sumber data : Data Primer diolah tahun 2014

**Tabel 5 Hasil Pengaruh *Equal Employment Opportunity* (X) dan *Proses rekrutmen* ( $Z_1$ ) terhadap *kinerja karyawan* (Y).**

Variabel	Beta	t Hitung	Signifikan t	Keterangan
X	0,006	0,034	0,973	Tidak Signifikan
Z <sub>1</sub>	0,386	2,180	0,036	Signifikan

ttabel : 1,688

Rsquare : 0,137

Sumber data : Data Primer diolah tahun 2014

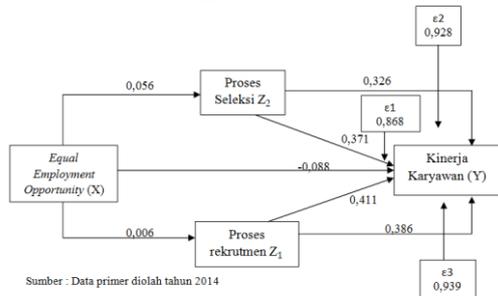
**Tabel 6 Hasil Pengaruh *Equal Employment Opportunity* (X) dan *Proses Seleksi* ( $Z_2$ ) terhadap *kinerja karyawan* (Y).**

Variabel	Beta	t Hitung	Signifikan t	Keterangan
X	0,056	0,340	0,736	Tidak Signifikan
Z <sub>2</sub>	0,326	1,980	0,056	Signifikan

t tabel : 1,688  
R square : 0,118  
Sumber data : Data Primer diolah tahun 2014

## Hasil Analisis Jalur

**Gambar 7 Model Akhir Diagram Jalur (Path Diagram)**



Secara keseluruhan, model pada penelitian ini terbagi atas 3 pengaruh langsung dan 2 pengaruh tidak langsung.

**Tabel 7 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Path	Signifikansi	Keterangan
Equal Employment Opportunity (X)	Kinerja Karyawan (Y)	-0,088	0,916	Tidak Signifikan
Proses Rekrutmen (Z <sub>1</sub> )	Kinerja Karyawan (Y)	0,411	0,014	Signifikan
Proses Seleksi (Z <sub>2</sub> )	Kinerja Karyawan (Y)	0,371	0,021	Signifikan

Sumber data : Data Primer diolah tahun 2014

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel Equal Employment Opportunity (X) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Besarnya pengaruh langsung adalah -0,115. Namun hal yang berbeda terjadi pada variabel Proses Rekrutmen (Z<sub>1</sub>) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), serta variabel Proses Seleksi (Z<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Walaupun masing-masing memiliki nilai jalur 0,229 dan 0,366, namun kedua menunjukkan lulus uji

signifikansi karena masing-masing nilai signifikansinya lebih besar  $\alpha = 0,1$ .

**Tabel 8 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

Variabel Bebas	Variabel Intervening	Variabel Terikat	Path	Keterangan
Equal Employment Opportunity (X)	Proses Rekrutmen (Z <sub>1</sub> )	Kinerja Karyawan (Y)	0,002	Signifikan
Equal Employment Opportunity (X)	Proses Seleksi (Z <sub>2</sub> )	Kinerja Karyawan (Y)	0,018	Signifikan

Sumber data : Data Primer diolah tahun 2014

Pengaruh tidak langsung antara Equal Employment Opportunity (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Proses Rekrutmen (Z<sub>1</sub>), diperoleh dari hasil kali koefisien tidak langsungnya yaitu  $(0,006) \times (0,386) = 0,002$ .

Pengaruh tidak langsung antara Equal Employment Opportunity (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Proses Seleksi (Z<sub>2</sub>), diperoleh dari hasil kali koefisien tidak langsungnya yaitu  $(0,056) \times (0,326) = 0,018$ .

## PEMBAHASAN

**Pengaruh langsung dari penerapan Equal Employment Opportunity (X), Proses Rekrutmen (Z<sub>1</sub>) dan Proses Seleksi (Z<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y).**

Hasil yang didapatkan setelah melakukan pengujian pengaruh langsung antara Equal Employment Opportunity (X), Proses Rekrutmen (Z<sub>1</sub>) dan Proses Seleksi (Z<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan bahwa antar keempat variabel yang diuji Equal Employment Opportunity

(X) tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) sedangkan variabel Proses Rekrutmen (Z1) dan Proses Seleksi (Z2) memiliki pengaruh langsung yang signifikan. Ini berarti bahwa pengaruh langsung Equal Employment Opportunity terhadap Kinerja Karyawan tidak dapat dilihat secara nyata. Akan tetapi pengaruh langsung dari Proses Rekrutmen dan Proses Seleksi dapat dilihat secara nyata.

Equal Employment Opportunity (X) tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) dikarenakan dari hasil uji regresi pengaruh langsung Equal Employment Opportunity terhadap kinerja karyawan memiliki hasil negatif. Akan tetapi variabel ini berpengaruh secara positif jika ada variabel lain yang mendukung seperti Proses Rekrutmen dan Proses Seleksi tapi jika diuji secara parsial pengaruhnya tidak signifikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden (Doddi, 2014) diketahui bahwa perusahaan menerapkan Equal Employment Opportunity ke dalam fungsi sumber daya manusia seperti proses rekrutmen, proses seleksi, pelatihan, pengembangan, dan

kompensasi. Para responden yang sebagian besar berprofesi sebagai konsultan ini kebanyakan tidak menyadari perusahaan menerapkan Equal Employment Opportunity mereka hanya menyadari jika mereka tidak mengalami diskriminasi di tempat kerja melalui fungsi-fungsi sumber daya manusia yang mereka lalui.

Proses Rekrutmen (Z1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) dikarenakan setelah melalui hasil regresi pengaruh langsung Proses Rekrutmen (Z1) terhadap Kinerja Karyawan memiliki hasil yang signifikan dan berkorelasi positif. Hal ini membuktikan bahwa ada pengaruh langsung antara Proses Rekrutmen (Z1) dengan Kinerja Karyawan (Y). Proses rekrutmen mampu mempengaruhi kinerja Karyawan sebesar 22,9% sedangkan sisanya sebesar 78,1% dijelaskan oleh variabel lain selain variabel bebas yang diteliti. Korelasi positif yang didapat memiliki arti apabila proses rekrutmen perusahaan mengalami peningkatan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan juga, dan peningkatan yang didapat adalah peningkatan yang nyata (signifikan). Berdasarkan hasil wawancara dengan responden (Doddi,

2014) perusahaan memiliki tahap yang terstandarisasi dalam proses rekrutmen dimulai dari proses analisis jabatan, penentuan deskripsi pekerjaan hingga lowongan pekerjaan dimuat di media massa semuanya dibuat sedemikian rupa agar bisa menemukan karyawan yang bisa berkinerja dengan baik nantinya.

Proses Seleksi ( $Z_2$ ) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dikarenakan setelah melalui hasil regresi pengaruh langsung Proses Seleksi ( $Z_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan memiliki hasil yang signifikan dan berkorelasi positif. Hal ini membuktikan bahwa ada pengaruh langsung antara Proses Seleksi ( $Z_2$ ) dengan Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Proses seleksi mampu mempengaruhi kinerja Karyawan sebesar 26,6% sedangkan sisanya sebesar 73,4% dijelaskan oleh variabel lain selain variabel bebas yang diteliti. Korelasi positif yang didapat memiliki arti apabila proses seleksi perusahaan mengalami peningkatan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan juga, dan peningkatan yang didapat adalah peningkatan yang nyata (signifikan).

**Pengaruh tidak langsung dari penerapan *equal employment***

***opportunity* ( $X$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui proses rekrutmen ( $Z_1$ ).**

Hasil yang didapatkan setelah melakukan pengujian pengaruh tidak langsung antara Equal Employment Opportunity ( $X$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) melalui Proses Rekrutmen ( $Z_1$ ) menunjukkan bahwa antar ketiga variabel yang diuji memiliki pengaruh langsung yang signifikan secara simultan (bersama-sama) namun jika dilihat secara parsial hanya variabel Proses Rekrutmen ( $Z_1$ ) yang memiliki pengaruh langsung yang signifikan namun keduanya berkorelasi positif. Hasil ini berarti bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara Equal Employment Opportunity ( $X$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) melalui Proses Rekrutmen ( $Z_1$ ).

Secara parsial proses rekrutmen yang dilalui oleh equal employment opportunity memiliki pengaruh sebesar 35,6% sedangkan sisanya sebesar 64,4% dijelaskan oleh variabel lain selain variabel bebas yang diteliti. Yang berarti pengaruh tidak langsung equal employment opportunity terhadap kinerja karyawan melalui proses rekrutmen dapat terlihat nyata (signifikan).

Menurut hasil wawancara dengan responden (Doddi, 2014) PT. Enciety Binakarya Cemerlang selalu berusaha untuk tidak melakukan diskriminasi untuk menyingkirkan calon pekerja dalam proses rekrutmen mereka. Hal ini dapat dilihat dari lowongan pekerjaan di atas yang tidak memiliki diskriminasi gender, agama, ras, upah, dan kondisi fisik. Jika terdapat kualifikasi umur di dalam lowongan pekerjaan tersebut, hal ini termasuk dalam *bona fide occupational qualification* (BFOQ) dimana jenis pekerjaan ini membutuhkan orang yang baru lulus dari kuliah strata satu dan pada umumnya orang-orang yang baru lulus kuliah strata satu tidak ada yang usianya melebihi 30 tahun. Lowongan pekerjaan ini juga juga dapat diakses dengan mudah karena terdapat di situs online dan cara untuk melamar pekerjaan juga sangat jelas.

**Pengaruh tidak langsung penerapan *equal employment opportunity* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui proses seleksi ( $Z_2$ ).**

Hasil yang didapatkan setelah melakukan pengujian pengaruh tidak langsung antara Equal Employment Opportunity (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Proses Seleksi ( $Z_2$ ) menunjukkan bahwa antar ketiga

variabel yang diuji memiliki pengaruh langsung yang signifikan secara simultan (bersama-sama) namun jika dilihat secara parsial hanya variabel Proses Seleksi ( $Z_2$ ) yang memiliki pengaruh langsung yang signifikan namun keduanya berkorelasi positif. Hasil ini berarti bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara Equal Employment Opportunity (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Proses Seleksi ( $Z_2$ ).

Secara parsial proses seleksi yang dilalui oleh equal employment opportunity memiliki pengaruh sebesar 32,2% sedangkan sisanya sebesar 67,8% dijelaskan oleh variabel lain selain variabel bebas yang diteliti. Yang berarti pengaruh tidak langsung equal employment opportunity terhadap kinerja karyawan melalui proses rekrutmen dapat terlihat nyata (signifikan).

Menurut hasil wawancara dengan responden (Doddi, 2014), PT. Enciety Binakarya Cemerlang juga selalu berusaha tidak mendiskriminasi para calon karyawan dalam proses seleksi. Diceritakan oleh responden bahwa PT. Enciety Binakarya Cemerlang tidak memiliki proses seleksi yang kompleks,

perusahaan ini hanya menggunakan tiga tahap seleksi yakni seleksi surat lamaran, wawancara tahap pertama dan wawancara lanjutan dengan atasan langsung jika diperlukan. Dalam wawancara perusahaan mempunyai format penilaian yang tidak mengandung unsur diskriminasi dan membuat pewawancara bersikap objektif. Dalam format penilaian terdapat skala penilaian yang jelas dan sangat menghindarkan pewawancara dari sikap subjektif.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan uraian dan analisis yang penyusun paparkan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Persepsi karyawan PT. Enciety Binakarya Cemerlang mengenai *equal employment opportunity* menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh langsung yang nyata terhadap kinerja karyawan akan tetapi proses rekrutmen dan seleksi yang dialami oleh para karyawan membuktikan bahwa proses tersebut memiliki pengaruh langsung yang nyata terhadap kinerja karyawan. Proses rekrutmen memiliki pengaruh langsung paling besar diantara *equal*

*employment opportunity* dan proses seleksi.

2. Karyawan PT. Enciety Binakarya Cemerlang memiliki persepsi bahwa mereka tidak mengalami diskriminasi selama menjalani proses rekrutmen dan hal ini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Karyawan PT. Enciety Binakarya Cemerlang memiliki persepsi bahwa mereka tidak mengalami diskriminasi selama menjalani proses seleksi yang terdiri dari seleksi surat lamaran dan wawancara. Hal ini memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap kinerja karyawan.

### **Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka saran dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan
  - Dari hasil penelitian diketahui bahwa hasil yang tidak signifikan adalah *equal employment opportunity* oleh karena itu disarankan perusahaan mulai memperkenalkan *equal employment opportunity* kepada karyawannya agar karyawan mengerti pentingnya *equal employment opportunity* bagi mereka dimulai dengan mencoba

menerapkan prinsip-prinsip *equal employment opportunity* dalam nilai dan kegiatan sehari-hari perusahaan.

- Dari hasil jawaban kuesioner diketahui bahwa banyak cukup banyak karyawan yang tidak setuju soal pentingnya kedisiplinan dalam perusahaan, oleh karena itu disarankan perusahaan mulai membuat peraturan yang menegaskan kedisiplinan bagi karyawan.
- Disarankan dalam pembuatan lowongan pekerjaan kedepannya, perusahaan sebaiknya mulai menghilangkan syarat jenis kelamin karena sebaiknya mulai menggeneralisasi semua pekerjaan dapat dilakukan oleh laki-laki maupun perempuan.
- Disarankan untuk persyaratan usia di dalam perusahaan memang harus diterapkan karena termasuk dalam *bona fide occupational qualification* akan tetapi jika nanti pada saat proses seleksi terdapat calon karyawan yang melebihi batas usia namun memiliki kualifikasi yang baik harap dipertimbangkan.

## 2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- Sampel yang digunakan dalam penelitian masih terbatas, oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian dengan populasi yang lebih besar agar data yang didapatkan lebih representatif.
- Disarankan untuk mencoba variabel *intervening* lain dengan proses sumber daya manusia lainnya seperti kompensasi, pelatihan, pengembangan atau pengembangan karir.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2009. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi 6. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia..* Jakarta: Erlangga
- Bungin, B. 2010. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada. Media Grup.
- Chaplin, CP. 1989.
- Guilford, JP dan B Futchter. 1987. *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. Edisi 6 Penerbit : Mcgraw-Hill International Edition. Singapore.
- Handoko TH, 2008, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan ,MSP. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, Cetakan ketujuh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, AP. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. cetakan pertama. Bandung : Remaja Rosdakarya.

- Milis Program Mitek FMIPA UB. 2005. Lowongan Programmer (online). <https://groups.yahoo.com/neo/groups/mittek/conversations/topics/6467?o=0&var=1>. Diakses 6 Maret 2014.
- Rivai, V. 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, edisi kedua. Jakarta: Rajawali Pers
- Sastrohadiwiryo, BS. 2001. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Pendekatan Administratif dan Operasional. Bandung: PT. Bumi Aksara.
- Simamora, H. 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi ketiga, cetakan pertama. Yogyakarta: YKPN.
- Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Administrasi : dilengkapi dengan Metode R & D. Bandung: Alfabeta.