

hasil seperti yang diharapkan. Bowra *et al.*, (2011) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Dessler (2013) kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Kinerja merupakan implementasi kerja dari karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja untuk menciptakan berbagai peluang kerja yang cepat dan tepat sesuai strategi stratejik dalam berbagai aktivitas teknis, taktik dan praktis sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai secara bertanggungjawab.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh *Recruitment and Selection* terhadap *Employee Performance*

Rekrutmen adalah proses menghasilkan sekumpulan pelamar yang potensial untuk melamar posisi pekerjaan dalam sebuah organisasi sedangkan seleksi adalah proses dimana penggunaan instrumen tertentu yang sesuai untuk memilih dari sekelompok pelamar yang paling sesuai untuk pekerjaan tersebut dengan mempertimbangkan tujuan manajemen dan persyaratan yang ditentukan (Shahzad *et al.*, 2008).

Proses rekrutmen dan seleksi adalah salah satu fungsi HRM yang paling penting karena merupakan titik masuk ke dalam organisasi dan kemajuan

organisasi dapat ditentukan ketika perusahaan mampu merekrut orang-orang yang sesuai dan mempunyai kemampuan dan dedikasi bekerja yang baik bagi kemajuan organisasi.

Perusahaan memandang sumber daya manusia sebagai faktor produksi, oleh sebab itu peran sumber daya manusia akan semakin besar dan sangatlah penting. Jadi beberapa diantara tugas yang paling penting dari seorang manajer adalah merekrut pegawai yang kompeten, melatih dan mengembangkan potensi pegawainya, serta meningkatkan kinerja pegawainya agar mereka bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tanpa sumber daya yang kompeten maka perusahaan akan menemui banyak hambatan serta tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan tepat. Mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia bukan lagi merupakan suatu yang dianggap sepele, melainkan sudah menjadi suatu keharusan bagi setiap perusahaan yang ingin maju dan sukses di masa yang akan datang. Untuk bisa sukses bersaing dan bertahan dalam pasar yang sangat dinamis, maka perusahaan harus benar-benar selektif dalam memilih orang-orang yang terbaik bagi perusahaannya.

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa rekrutmen dan seleksi memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, beberapa diantara peneliti tersebut adalah Tanveer *et al.*, (2011); Al Qudah *et al.*, (2014) dan Tabiu & Nura (2013).

2.3.2 Pengaruh *Training* terhadap *Employee Performance*

Pelatihan adalah modifikasi perilaku yang formal dan sistematis melalui pembelajaran yang terjadi sebagai akibat dari pendidikan, pengajaran, pengembangan dan pengalaman yang direncanakan (Tanveer *et al.*, 2011).

Pelatihan dapat dilakukan pada lingkungan pekerjaan ataupun diluar lingkungan

pekerjaan tergantung pada kebutuhan perusahaan. Pelatihan yang tepat diperlukan untuk berbagai kebutuhan seperti untuk memecahkan masalah yang terjadi, untuk meningkatkan kinerja, dan juga untuk pembangunan yang berkelanjutan dari sumber daya manusia.

Tabiu & Nura (2013) mendefinisikan pelatihan sebagai sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Pelatihan merupakan usaha untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

Dari definisi diatas disimpulkan bahwa pelatihan bukanlah tujuan, melainkan suatu alat dari manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan yang mana merupakan usaha dan tanggung jawab pimpinan tertinggi terhadap karyawan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan adanya pelatihan akan dapat menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja, perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan serta pengetahuan karyawan. Pelatihan tersebut harus dilakukan secara terus menerus agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dewasa ini. Pelatihan merupakan proses tirabal balik yang bersifat membantu dan mereka yang dilatih harus aktif demi keberhasilan pelatihan tersebut agar tujuan perusahaan tercapai.

Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam lingkungan perusahaan. Karyawan baik yang baru ataupun yang sudah lama bekerja perlu mengikuti pelatihan karena daya tuntutan

pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi dan lain sebagainya.

Pelatihan bukanlah tujuan, melainkan suatu alat dari manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan yang mana merupakan usaha dan tanggung jawab pimpinan tertinggi terhadap karyawan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan adanya pelatihan harapan akan perubahan dalam kebiasaan bekerja, perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan serta pengetahuan pegawai. Dan pelatihan tersebut harus dilakukan secara terus menerus agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dewasa ini. Hal ini dikuatkan oleh pendapat dari Tabiu & Nura (2013) yang mengatakan bahwa karyawan baru yang telah menjalani orientasi secara komperhensif, sebagian besar belum mampu melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan sesuai yang diharapkan. Sehingga perusahaan harus membuat pelatihan dan pengembangan sesuai dengan bidang dan tugasnya masing-masing. Hal tersebut tidak hanya berlaku bagi karyawan baru, tetapi karyawan lama yang telah berpengalaman juga memerlukan pelatihan untuk mengurangi kebiasaan-kebiasaan yang buruk serta untuk memperajari keterampilan-keterampilan baru untuk meningkatkan prestasi kerja serta untuk mendapatkan promosi.

Pemberian program pelatihan yang efektif akan dapat memperbaiki sikap kerja karyawan menjadi terampil, ahli dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik melalui pelatihan karyawan, kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar. Karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja karyawan yang lebih baik menjadi bahan pertimbangan perusahaan

dalam memberikan promosi jabatan (Tanveer *et al.*, 2011).

Praktek pelatihan merupakan salah satu aspek yang paling penting dari HRM diperlukan untuk menjaga agar organisasi mampu unggul dibanding pesaing mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Tabiu & Nura (2013), Tanveer *et al.*, (2011), Asim (2013) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara pelatihan dengan kinerja karyawan dimana perusahaan yang memberikan pelatihan secara sistematis kemungkinan besar tenaga kerja mereka akan menjadi lebih produktif.

2.3.3 Pengaruh *Compensation* terhadap *Employee Performance*

Kompensasi merupakan pemberian kepada pegawai atau sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas prestasinya kepada perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan. Imbalan ekonomi biasanya diberikan dalam bentuk gaji, upah, tunjangan, bonus, insentif, dan lain-lain. Imbalan yang bersumber dari luar atau disebut juga dengan imbalan ekstrinsik terutama imbalan yang berbentuk uang seperti gaji, tunjangan dan lain-lain (Dessler, 2013).

Menurut Dessler (2013) kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau *benefit* terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.

Dessler (2013) menyatakan bahwa kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yakni meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial (*non financial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafetaria, sharing pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang.

Bukti empiris menunjukkan bahwa imbalan untuk kinerja merupakan cara bagi manajemen yang dapat digunakan untuk membuat sebuah organisasi berkinerja tinggi, karena memotivasi individu untuk melakukan lebih baik sebagai kontribusi dan upaya karyawan yang diakui, bernilai dan dihargai. Penelitian telah menunjukkan bahwa kompensasi memainkan peran penting dalam menarik dan mempertahankan kinerja karyawan terbaik. Bowra *et al.*, (2011) mengemukakan bahwa organisasi harus memastikan bahwa kompensasi yang memuaskan akan dapat meningkatkan kinerja yang luar biasa dari karyawan.

Penelitian yang menghubungkan antara imbalan terutama gaji dengan kinerja dilakukan oleh para peneliti seperti Shabbir (2014), Al Qudah *et al.*,

(2014), Bowra *et al.*, (2011), Shahzad *et al.*, (2008), Kaveri & Prabakaran (2013), dan hasil penelitian tersebut menyimpulkan terdapat hubungan positif antara tingkat kompensasi dengan kinerja karyawan.

2.3.4 Pengaruh *Performance Appraisal* terhadap *Employee Performance*

Menurut Dessler (2013) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.

Shabbir (2014) menyatakan bahwa evaluasi kinerja adalah proses wajib di mana manajemen perusahaan menilai, mengevaluasi sikap atau kualitas pekerjaan dari sekelompok karyawan dalam jangka waktu tertentu dalam sebuah perusahaan. Penilaian kinerja ini diyakini menjadi deskripsi secara sistematis tentang kekuatan dan kelemahan seorang karyawan. Penilaian kinerja berperan sangat penting dalam mengembangkan perusahaan melalui proses meningkatkan efisiensi (Shabbir, 2014).

Menurut Tanveer *et al.*, (2011) penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian yang sistematis yang terarah dan terpadu dalam menilai keseluruhan unsur-unsur yang dimiliki oleh karyawan sebagai pekerja yang produktif. Penilaian ini bertujuan untuk menilai secara menyeluruh terhadap pelaksanaan pekerjaan serta perilaku kerja karyawan yang berada dalam organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan yang telah dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan apabila terjadi suatu kesalahan atau penyimpangan maka pekerjaan tersebut dapat segera diperbaiki dan ditindaklanjuti sesuai dengan peraturan.

Menurut Iqbal *et al.*, (2013) penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan di capai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan itu tidak akan dicapai di dalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan kearah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka.

Arti pentingnya penilaian kinerja dapat dilihat dengan jelas yaitu bahwa penilaian kinerja tidak sekedar menilai yaitu mencari aspek dari pegawai atau karyawan tentang yang kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi yaitu membantu pegawai atau karyawan untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai atau karyawan. Untuk itu beberapa kegiatan yang merupakan bagian integral dengan penilaian kinerja harus dilakukan seperti penetapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat kemudahan yang sedang dan berbatas waktu (Iqbal *et al.*, (2013).

Penelitian sebelumnya dari Iqbal *et al.*, (2013), Bowra *et al.*, (2011), Shahzad *et al.*, (2008), Shabbir (2014) dan Tanveer *et al.*, (2011) menunjukkan adanya hubungan positif antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan.

2.3.5 Pengaruh *Promotion Practice* terhadap *Employee Performance*

Promosi adalah perpindahan seorang pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi baik dari segi penghasilan, fungsi dan tugas, tanggung

jawab, persyaratan jabatan atau level organisasi. promosi bisa dilakukan pada arah vertikal ataupun diagonal (Shahzad *et al.*, 2008).

Promosi jabatan merupakan salah satu dari beberapa metode untuk pengembangan karier, mendapatkan promosi jabatan merupakan sebuah impian atau tujuan dari para pegawai karena apabila seorang pegawai mendapatkan promosi berarti dia mendapatkan balas jasa yang diberikan oleh instansi atau perusahaan atas kinerja yang telah dilakukannya.

Promosi jabatan memberikan sebuah peranan penting bagi setiap karyawan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan perusahaan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Shabbir (2014) berpendapat bahwa promosi adalah perpindahan seorang pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi baik dari segi penghasilan, fungsi dan tugas, tanggung jawab, persyaratan jabatan atau level organisasi dan promosi bisa dilakukan pada arah vertikal ataupun diagonal. Menurut Bowra *et al.*, (2011) promosi adalah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan atau level.

Promosi jabatan merupakan proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hirarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi pada wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya. Jika diadakan kesempatan bagi setiap karyawan untuk dipromosikan berdasarkan atas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong untuk berkerja lebih giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja

sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Berdasarkan definisi dan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan posisi jabatan seseorang karyawan darisatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan meningkatnya gaji, tingkat status keorganisasian, maupun tanggung jawab yang semakin besar.

Penelitian sebelumnya dari Bowra *et al.*, (2011), Shabbir (2014), Asim (2013) dan Shahzad *et al.*, (2008) menemukan bahwa promosi jabatan berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan.

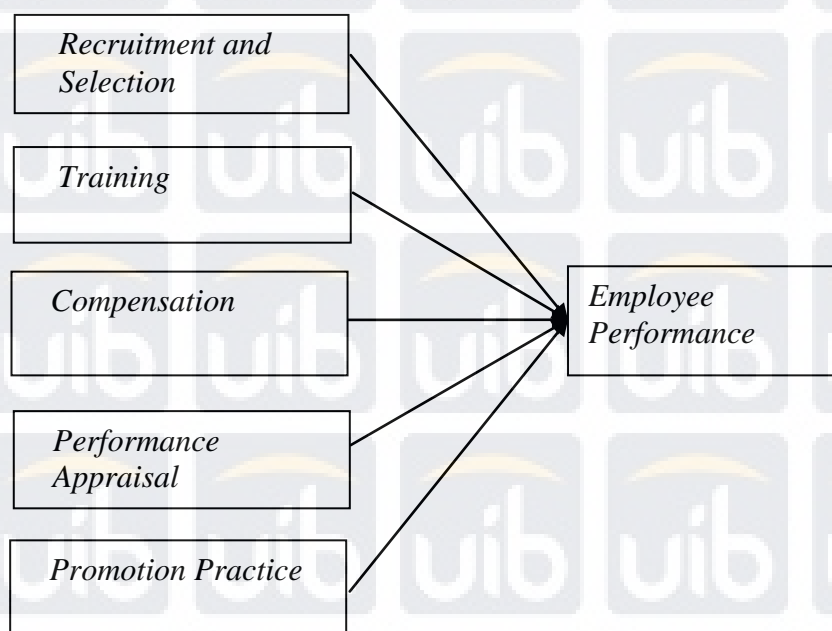
2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Dari berbagai pembahasan di atas mengenai pengaruh dari praktek sumber daya manusia pada karyawan, maka penulis mengembangkan sebuah kerangka model penelitian mengenai pengaruh dari lima variabel independen penerapan praktek sumber daya manusia (SDM) pada karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Batam.

Penulis perlu meneliti hal ini karena saat ini persaingan di industri perbankan di Batam semakin ketat dengan semakin banyaknya bank dan lembaga keuangan yang beroperasi di Batam, baik itu bank devisa nasional dan juga bank BPR. Untuk dapat bertahan dan mengembangkan bisnisnya, maka setiap perusahaan harus mempekerjakan karyawan yang berdedikasi dan mempunyai keterampilan yang tinggi.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka penulis membuat model penelitian dan hipotesis yang dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat sebagai berikut:

Gambar 2.14
Model Penelitian Pengaruh Penerapan Praktek Sumber Daya Manusia pada Kinerja Karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Batam



Sumber: Tanveer *et al.*, (2011), Tabiu & Nura (2013) dan Shabbir (2014)

Berdasarkan uraian dan kerangka model di atas maka hipotesis untuk penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh signifikan antara *recruitment and selection* terhadap *employee performance*

H₂: Terdapat pengaruh signifikan antara *training* terhadap *employee performance*

H₃: Terdapat pengaruh signifikan antara *compensation* terhadap *employee performance*

H₄: Terdapat pengaruh signifikan antara *performance appraisal* terhadap *employee performance*

H₅: Terdapat pengaruh signifikan antara *promotion practice* terhadap *employee performance*