

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini, peneliti membahas mengenai praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang terdapat empat dimensi yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan insentif, serta penilaian kinerja. Peneliti juga akan menyertakan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan, dan pada bagian akhir terdapat pemaparan mengenai kerangka penelitian dan hipotesis penelitian.

#### **2.1 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Semua orang yang bekerja pasti ingin melakukan pekerjaannya dengan baik, atau ingin memberikan hasil yang jauh lebih baik dari yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja merupakan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika P., 2016). Sinambela (2016) mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan penting karena dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan juga dapat dikatakan sebagai suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaannya (Kasmir, 2018). Kinerja karyawan dapat menjadi dasar

tolok ukur sejauh mana keberhasilan suatu organisasi. Jika organisasi memiliki kinerja yang tinggi, maka apa yang diprogramkan dan direncanakan organisasi akan segera terealisasi (Yoyo Sudaryo, et al 2018).

Mangkunegara (2015) mengemukakan kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Yoyo Sudaryo, et al (2018) juga mengemukakan bahwa kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Jadi, dapat dikatakan kinerja adalah kesediaan individu maupun kelompok orang untuk melakukan pekerjaan atau mengembangkannya sesuai dengan tanggung jawab atau posisinya dengan hasil seperti yang sudah ditetapkan.

### **2.1.2 Dimensi-dimensi Kinerja Karyawan**

Menurut Kasmir (2018) mengatakan bahwa terdapat dimensi-dimensi untuk mengukur kinerja karyawan

#### **1. Kualitas**

Kualitas merupakan suatu pencapaian karyawan di mana proses atau hasil dari penyelesaian tugasnya mendekati titik kesempurnaan. Semakin tinggi kualitas pekerjaan yang dihasilkan maka kinerjanya tinggi, begitupun sebaliknya.

## 2. Kuantitas

Untuk mengukur kinerja, organisasi dapat melihat dari kuantitas atau jumlah yang dihasilkan karyawannya.

## 3. Waktu

Merupakan di mana pekerjaan yang diberikan organisasi dapat diselesaikan karyawan dengan tepat waktu sesuai dengan yang ditentukan oleh organisasi. Apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dalam batas waktu yang ditentukan organisasi maka dianggap kinerjanya baik.

## 4. Pengawasan

Dengan adanya pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaannya akan mudah untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

## 5. Hubungan antar karyawan

Dalam hubungan antar karyawan organisasi dapat mengukur apakah karyawan dapat mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama dengan karyawan yang lain. Hal ini dapat menciptakan suasana yang nyaman karena para karyawan dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

### **2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Hamali (2016) mengemukakan terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

a. Faktor Internal Karyawan

Merupakan faktor-faktor yang terdapat dalam diri karyawan seperti faktor bawaan dari lahir (sifat, bakat, keadaan fisik dan kejiwaan) dan faktor yang diperoleh ketika karyawan tersebut berkembang (pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan motivasi kerja). Faktor internal menentukan kinerja karyawan, semakin tinggi faktor-faktor internal maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dan semakin rendah faktor-faktor internal maka semakin rendah pula kinerjanya.

b. Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Karyawan pasti akan membutuhkan dukungan organisasi dalam melaksanakan tugasnya di tempat kerja. Hal ini sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan, seperti dukungan sumber daya untuk mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, strategi organisasi, sistem manajemen dan kompensasi. Organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

c. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya krisis ekonomi dan budaya masyarakat.

#### 2.1.4 Dampak-dampak Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang tinggi memiliki dampak yang positif bagi suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk mewujudkan hasil kinerja yang tinggi tersebut terdapat keterkaitan dengan penilaian kinerja atas hasil pekerjaan karyawan yang memiliki dampak yang positif bagi organisasi. Prihayanto (2012) mengemukakan penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang digunakan organisasi untuk mengetahui dan menilai sejauh mana karyawan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan organisasi. Hal ini terdapat beberapa manfaat dalam penilaian kinerja yaitu :

- a. meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. sebagai dasar perencanaan di bidang personalia (khususnya penyempurnaan kinerja, peningkatan kualitas dan hasil kerja).
- c. sebagai dasar pengembangan karyawan sehingga dapat diarahkan perencanaan atau jenjang karirnya dan kenaikan jabatan.
- d. Menciptakan hubungan yang baik antara atasan dan karyawan
- e. Mengakui kondisi organisasi secara keseluruhan di bidang personalia, khususnya kinerja karyawan.
- f. Bagi setiap karyawan dapat mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan masing-masing sehingga dapat mengembangkan dirinya. Bagi atasan, penilaian dapat dijadikan gambaran untuk lebih mengenal dan memperhatikan karyawannya agar dapat membantu dan memotivasi karyawan dalam bekerja.

- g. Hasil penelitian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat sebagai proses penilaian dan pengembangan secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Kinerja karyawan yang tinggi dapat tercermin dengan kinerja organisasi yang baik. Dengan kinerja karyawan yang tinggi mampu membuat produktivitas organisasi meningkat dan mampu bersaing di lingkungan yang kompetitif.

## **2.2 Praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.2.1 Definisi Praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kasmir (2015) menjelaskan secara sederhana bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta pemberian kompensasi guna untuk mencapai tujuan organisasi. Praktik manajemen sumber daya manusia seperti kompensasi, penilaian kinerja dan pelatihan karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Hassan, 2016).

Praktik manajemen sumber daya manusia merupakan vital yang sangat penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan SDM secara efektif dan secara efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Praktik SDM sangat berharga bagi organisasi untuk mengambil langkah-langkah praktis untuk meningkatkan efisiensi pekerja dan meningkatkan komitmen di antara mereka. Dengan menerapkan praktik SDM secara efektif dapat meningkatkan motivasi, mempertahankan karyawan

guna meningkatkan kinerja level individu dan organisasi. Artinya manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan praktik-praktik yang dilakukan organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Saleem dan Khursid (2014) mengemukakan bahwa penerapan praktik manajemen sumber daya manusia akan mendukung peningkatan kompetensi karyawan secara maksimal. Menurut Mathis dan Jackson dalam Ali Jouda, et al (2016) juga mengemukakan bahwa praktik HRM penting untuk keberhasilan implementasi sumber daya manusia yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, menerapkan praktik HRM secara efektif dapat menarik motivasi, mempertahankan karyawan yang berguna meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Pablos dan Lytras dalam Ali Jouda, et al 2016). Terdapat empat dimensi yang paling mendasar dan pasti diterapkan dalam suatu organisasi dalam praktik manajemen sumber daya manusia yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi dan insentif, dan penilaian kinerja.

### **2.2.2 Dimensi-dimensi Praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia**

Terdapat empat dimensi paling inti dalam praktik manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Rekrutmen dan seleksi

Dalam Kasmir (2015) rekrutmen merupakan aktivitas untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke organisasi sesuai

dengan kualifikasi yang ditetapkan oleh organisasi. Hal ini berarti perusahaan dengan sengaja membuka lowongan pekerjaan sehingga pelamar yang tertarik akan mendaftarkan diri sesuai dengan posisi dan kemampuan yang dimiliki. Rekrutmen penting untuk memenuhi jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan sejalan dengan rencana yang dibuat oleh manajemen sumber daya manusia dan jumlah pelamar yang mendaftar akan melalui proses selanjutnya yaitu proses seleksi.

Menurut Priyono dalam Ali Yusuf dan Ilham Maliki (2020) bahwa rekrutmen dapat berasal dari sumber internal dan eksternal. Sumber internal merupakan karyawan yang akan mengisi lowongan pekerjaan yang direkrut dari dalam organisasi dengan cara melakukan mutasi karyawan atau pemindahan karyawan karena telah memenuhi spesifikasi jabatan tersebut. Sementara sumber eksternal merupakan perekrutan yang diambil dari tenaga kerja dari luar organisasi. Dalam praktiknya rekrutmen memiliki tujuan yang ingin dicapai yaitu menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan organisasi dari berbagai sumber sehingga memungkinkan organisasi untuk menemukan calon karyawan terbaik dengan kualitas yang tinggi (Rivai dan Sagala, 2011). Apabila organisasi telah memiliki calon karyawan dengan kualifikasi yang tinggi, hal ini akan mempermudah organisasi dalam proses seleksi.

Proses seleksi dilakukan setelah terkumpulnya calon karyawan yang telah memenuhi syarat diperoleh dari proses rekrutmen. Seleksi dalam Sinambela (2018) merupakan proses pemilihan calon karyawan yang paling



memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi untuk mengisi lowongan jabatan. Kasmir (2015) mengemukakan terdapat tahapan-tahapan dalam proses seleksi karyawan secara umum, yaitu :

- a. Seleksi surat lamaran, dilakukan organisasi untuk menyeleksi apakah calon karyawan sudah memenuhi syarat administratif yang ditetapkan.
- b. Wawancara awal, dilakukan organisasi untuk meneliti kebenaran data yang diberikan calon karyawan melalui pertanyaan.
- c. Tes tertulis umum, tes ini digunakan untuk menilai calon karyawan tentang berbagai hal seperti kejujuran, kecerdasan, pengetahuan dan keterampilan karyawan dengan mengikuti tes tersebut organisasi dapat mengetahui gambaran hal-hal yang diinginkan dari calon karyawan.
- d. Tes psikotes, dilakukan organisasi untuk mengenal calon karyawan dalam bekerja yang biasanya berhubungan dengan perilaku karyawan dalam bekerja.
- e. Wawancara kedua, dilakukan untuk melihat kesungguhan calon karyawan untuk bekerja di organisasi dan dapat mengetahui jenis pekerjaan yang akan diberikan, penempatan, jumlah kompensasi atau jabatan yang diterima.
- f. Tes kesehatan, untuk menilai fisik dan mental calon karyawan apakah sehat atau tidak, sekaligus untuk melihat fisiknya sempurna atau tidak.

- g. Wawancara atasan langsung, atasan akan langsung menilai calon karyawan untuk mengetahui bisa atau tidak bekerja sama dengannya. Hal ini penting karena perlu adanya keselarasan dan keserasian antara atasan dengan calon karyawannya dalam organisasi.
- h. Keputusan penerimaan, setelah mengikuti serangkaian tes seleksi dalam tahap inilah keputusan dibuat apakah pelamar diterima atau ditolak. Apabila calon karyawan diterima maka sebelum dipekerjakan harus dilakukan orientasi di lingkungan organisasi agar mengenal organisasi lebih dekat sebelum bekerja.
- i. Penempatan, setelah diterima pada tahap ini calon karyawan akan langsung dipekerjakan terutama bagi mereka yang dibutuhkan segera.

## 2. Pelatihan dan pengembangan

Menurut Mondy dan Mondy (2014) pelatihan dan pengembangan merupakan upaya yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan dengan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Salas et al., (2012) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat membuat organisasi menyesuaikan diri, menjadi pesaing, mengembangkan potensi, menjadi lebih inovatif, meningkatkan keselamatan karyawan, memperluas koneksi, dan mencapai tujuan yang ditentukan oleh organisasi. Terdapat beberapa teknik yang biasa digunakan dalam pelatihan dan pengembangan

(Gaol, 2014) yaitu *on the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja dan *off the job training* meliputi kuliah, studi kasus, diskusi, bermain peran dan simulasi (Mukminin dalam Ali Yusuf dan Ilham Maliki, 2020).

Kasmir (2015) mengungkapkan bahwa terdapat program,-program pengembangan karyawan yang dapat dilakukan oleh organisasi yaitu :

- a. Mengikuti pendidikan, artinya melalui pendidikan dengan paket-paket khusus yang diberikan oleh lembaga pendidikan yang memang berpengalaman di bidangnya.
- b. Rotasi atau mutasi karyawan, pengembangan untuk karyawan yang telah menempati suatu bagian pekerjaan terlalu lama. Tujuannya adalah agar karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya yang hanya di satu tempat dan untuk promosi karyawan di masa yang akan datang.
- c. Promosi ke suatu jabatan, artinya dengan memindahkan karyawan ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi. Promosi diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik sesuai dengan standar organisasi.

Pelatihan dan pengembangan dapat membantu para karyawan untuk mengembangkan berbagai keterampilan tertentu yang memungkinkannya untuk berhasil pada pekerjaannya saat ini, dan mengembangkan pekerjaannya di masa mendatang dan para ahli manajemen juga mengakui bahwa pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi (Sinambela, 2018).

### 3. Kompensasi dan Insentif

Menurut Hamali (2016) kompensasi adalah seluruh jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa yang diberikan dalam mencapai tujuan organisasi. Artinya pemberian kompensasi ini merupakan suatu kewajiban organisasi dalam memberikan balas jasa kepada karyawan atas hasil kinerja yang mereka berikan sepenuhnya kepada organisasi. Karyawan menganggap kompensasi sangat penting karena besarnya kompensasi yang diberikan akan mencerminkan hasil pekerjaan diantara para karyawan, keluarga dan masyarakat (Ali Yusuf dan Ilham Maliki, 2020). Pengelolaan kompensasi yang tepat, organisasi dapat memperoleh atau menciptakan, memelihara dan mempertahankan produktivitas karyawan (Gaol, 2014). Kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan porsi dan jabatannya masing-masing maka hasil kerjanya akan tinggi. Sebaliknya apabila kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan porsi dan jabatannya, maka tidak akan menciptakan kinerja yang tinggi dan akan merusak hubungan antara pihak organisasi dan karyawannya.

Sinambela (2018) mengemukakan secara umum terdapat tiga jenis kompensasi yaitu kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan insentif. Kompensasi langsung merupakan penghargaan yang diberikan dalam bentuk gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan waktu yang ditetapkan organisasi, umumnya setiap bulan. Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian bagian keuntungan atau manfaat bagi para karyawan di luar gaji atau upah yang dapat berupa uang atau barang.

Insentif merupakan penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitas kerjanya tinggi dan sifatnya tidak tetap. Menurut Hasibuan (2019) insentif merupakan pemberian upah tambahan kepada karyawan yang menyelesaikan kinerja diatas standar organisasi. Insentif dapat diberikan dalam bentuk keuangan maupun non keuangan.

#### 4. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses sistematis berupa mengevaluasi kinerja karyawan dan mengidentifikasi potensi karyawan yang digunakan sebagai acuan untuk melihat pertumbuhan dan kemajuan dari jenjang karier karyawan dalam organisasi (Poly A, 2015). Penilaian kinerja karyawan merupakan proses yang melibatkan evaluasi secara sistematis terhadap kinerja dan produktivitas terkait pekerjaan karyawan setelah periode tertentu (Hamzah Elrehail, et al 2019). Penilaian kinerja harus berhubungan langsung dengan kompetensi individu (Yoyo Sudaryo, et al 2018). Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan (Wibowo, 2013). Kompetensi mempunyai arti yang sama dengan kemampuan, kecakapan, atau keahlian. Menurut Grote dalam Yoyo Sudaryo et al (2018) kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, yaitu siapa yang berkinerja baik, cukup baik dan kurang baik. Hal ini tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, berdasarkan kriteria atau standar yang digunakan.

Setiap organisasi memiliki dasar-dasar praktik penilaian kinerja yang dilakukan (Kasmir, 2015) yaitu :

- a. Secara objektif, artinya melakukan penilaian dengan apa adanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Untuk penilaian yang dilakukan secara objektif biasanya dilakukan secara realistis, terukur, menantang dan berdasarkan skala prioritas.
- b. Secara adil, hal ini berarti bahwa organisasi dalam menilai karyawannya harus memberikan kesempatan yang sama dan peluang yang sama sehingga tidak menimbulkan kecemburuan antar karyawan.
- c. Secara transparan, organisasi dalam memberikan penilaian kepada karyawannya harus dengan adanya keterbukaan, baik dalam proses menilai maupun memberikan hasil penilaian.

### **2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Ali Jouda, et al 2016 terdapat dua faktor yang mempengaruhi praktik manajemen sumber daya manusia yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

- a. Faktor eksternal

Faktor yang mempengaruhi praktik HRM adalah tekanan yang tidak dapat dikendalikan dan diubah oleh organisasi. Penting bagi bidang sumber daya manusia untuk memperhatikan faktor-faktor eksternalnya, karena hal ini akan mempengaruhi praktik-praktik SDM dalam organisasi (Kane dan Palmer dalam Punia dan Sharma, 2015). Seperti perubahan dan kondisi ekonomi, perubahan

teknologi, peraturan pemerintah, demografi tenaga kerja, kompetitor, karakteristik sektor industri, dan aktivitas serikat kerja (Punia dan Sharma, 2015).

b. Faktor internal

Faktor internal yang mempengaruhi praktik HRM berkaitan dengan kejadian dan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Hal ini berarti lingkungan internal organisasi dapat mempengaruhi praktik-praktik HRM organisasi. Seperti ukuran organisasi, struktur organisasi, strategi bisnis, budaya organisasi, *top management* dan *line managers*, serta kekuasaan dan politik (Punia dan Sharma, 2015).

#### **2.2.4 Dampak-dampak Praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia**

Guest dalam Armstrong, 2013 mengemukakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang tepat dapat membentuk motivasi dan komitmen karyawan. Penjelasan mengenai hal tersebut dapat didasarkan pada :

- a. Bahwa praktik SDM dapat berdampak langsung pada karakteristik karyawan seperti keterlibatan, komitmen, motivasi dan keterampilan.
- b. Jika karyawan memiliki karakteristik ini, kemungkinan besar kinerja organisasi dalam hal produktivitas dan kualitas akan meningkat.
- c. Jika kinerja organisasi meningkat, maka target dan tujuan organisasi akan tercapai.

## **2.3 Pengembangan Hipotesis**

### **2.3.1 Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi (*Recruitment and Selection*) terhadap Kinerja Karyawan**

Manajemen sumber daya manusia dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti halnya dimensi manajemen sumber daya manusia yaitu rekrutmen dan seleksi yang diterapkan dalam organisasi. Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi yang tepat tentu akan menghasilkan SDM yang tepat sesuai dengan perencanaan SDM yang dilakukan (Sinambela, 2018). Rekrutmen dan seleksi dilakukan untuk merekrut calon karyawan yang dipilih dengan jumlah dan kualifikasi yang diinginkan organisasi, dan memilih calon karyawan yang sesuai dengan keinginan organisasi (Kasmir, 2015). Jika proses tersebut dijalankan dengan benar maka akan mempengaruhi kinerja organisasi karena kinerja organisasi dipicu oleh karyawan yang menunjukkan kinerja yang bagus.

Penelitian terdahulu Akram, Ungku dan Khalid (2016) menjelaskan bahwa salah satu dimensi praktik manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen dan seleksi. Semakin tinggi rekrutmen dan seleksi yang baik dan efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu proses yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia yang ada di Yogyakarta untuk mendapatkan karyawan yang berpotensi dan berkualitas.



Perusahaan ini menyadari bahwa untuk mencapai tujuan mereka maka mereka membutuhkan tenaga kerja yang memiliki kualifikasi yang sesuai. Perusahaan menganggap bahwa karyawan merupakan aset yang penting, maka dari itu pihak manajemen sumber daya manusia PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia Yogyakarta menerapkan rekrutmen dan seleksi yang ketat guna mendapat tenaga kerja yang diinginkan. Oleh sebab itu, hipotesis pertama dari penelitian ini adalah :

**H1 : Rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.**

### **2.3.2 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*) terhadap Kinerja Karyawan**

Setelah organisasi melakukan rekrutmen dan seleksi, maka tahap selanjutnya adalah pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia yang utama guna untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Proses ini dapat membuat organisasi menyesuaikan diri, menjadi pesaing, mengembangkan potensi, menjadi lebih inovatif, meningkatkan keselamatan karyawan, memperluas koneksi, dan mencapai tujuan yang ditentukan oleh organisasi (Salas et al, 2012). Pelatihan dan pengembangan karyawan sangat penting bagi organisasi dan karyawan itu sendiri, karena dapat menambah pengetahuan dan kemampuannya (Kasmir, 2015). Sehingga organisasi dapat memiliki karyawan yang mampu, cerdas, loyal dan motivasi yang tinggi untuk memajukan organisasi. Jika proses pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan benar oleh organisasi dapat terciptanya kinerja

karyawan yang tinggi, karena karyawan yang memiliki potensi yang sesuai dengan kualifikasi organisasi dilatih dan dikembangkan lagi potensinya sesuai dengan posisi masing-masing.

Penelitian terdahulu Akram, Ungku dan Khalid (2016) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk tujuan dari organisasi karena pelatihan dan pengembangan memicu karyawan untuk terus belajar ke tahap yang berkelanjutan. Organisasi harus terus meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawannya agar memiliki nilai yang kompetitif sehingga organisasi mampu bersaing.

Pelatihan dan pengembangan PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia yang ada di Yogyakarta seharusnya telah melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawannya karena seiring dengan perkembangan zaman perilaku dari konsumen industri asuransi akan terus berubah, maka dari itu PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia yang ada di Yogyakarta harus mampu mengembangkan keterampilan dan karakteristik karyawan di masa depan demi mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, hipotesis kedua dari penelitian ini adalah :

**H2 : Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.**

### **2.3.3 Pengaruh Kompensasi dan Insentif (*Compensation and Incentives*) terhadap Kinerja Karyawan**

Pemberian kompensasi merupakan usaha organisasi untuk mendorong, memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi yang diberikan organisasi kepada karyawan harus sesuai dengan porsi dan jabatannya. Jika kompensasi diberikan secara layak dan wajar maka kinerja karyawan akan meningkat, sebaliknya juga jika kompensasi yang diberikan tidak sesuai maka kinerja karyawan akan turun (Kasmir, 2015). Kompensasi dan insentif berkaitan dengan motivasi karyawan. Jika kompensasi yang diberikan sesuai dengan kinerja yang dilakukan maka akan memacu motivasi karyawan dalam bekerja. Sama halnya dengan insentif, jika karyawan menyelesaikan pekerjaan di atas standar organisasi biasanya akan mendapatkan insentif. Insentif dapat memacu motivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya di organisasi.

Penelitian terdahulu Budi Hartono et al. (2018) menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Setiap organisasi pasti menyediakan kompensasi dan insentif bagi tenaga kerjanya, namun dengan porsi yang berbeda-beda. Sama halnya dengan PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia Yogyakarta yang pastinya memiliki porsi kompensasi dan insentif bagi setiap tenaga kerjanya yang dimana porsi tersebut disesuaikan dengan posisi dan kinerja tenaga kerjanya. Oleh sebab itu, hipotesis ketiga dari penelitian ini adalah :

**H3 : Kompensasi dan insentif (*compensation and incentives*) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.**

### **2.3.4 Pengaruh Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) terhadap Kinerja Karyawan**

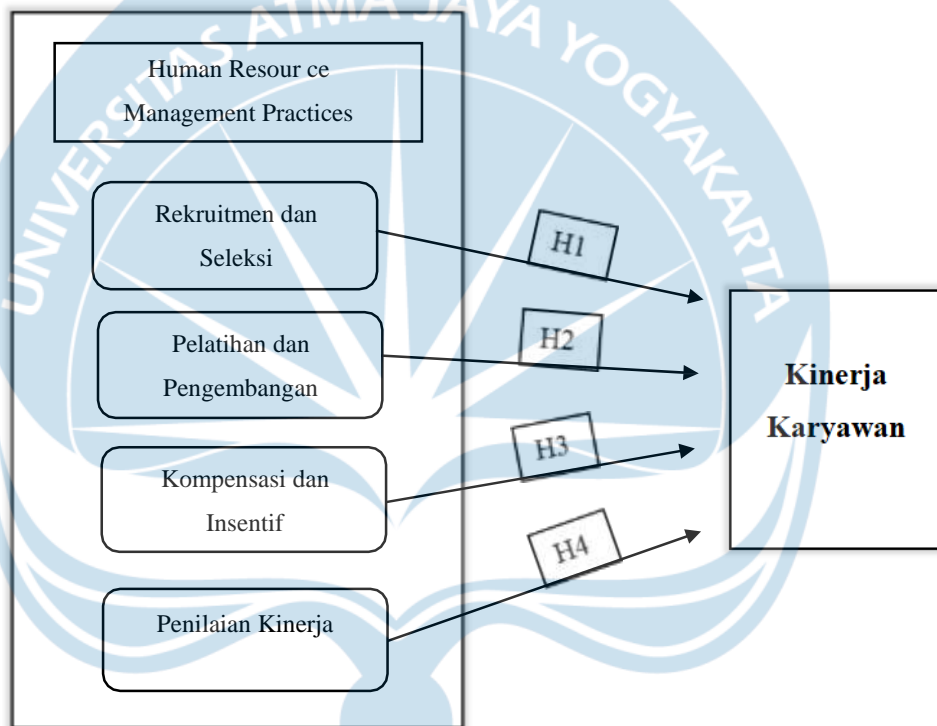
Penilaian kinerja merupakan proses yang dimana kinerja per individu diukur, dinilai, dan dievaluasi. Penilaian kinerja mengindikasikan seberapa baik karyawan dalam melakukan tugasnya selama periode waktu tertentu (Bacal, 2012). Penilaian kinerja dapat membantu organisasi untuk mengetahui apakah karyawan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Tujuan utama dari penilaian kinerja untuk mengkomunikasikan tujuan yang bersifat personal, memotivasi kinerja karyawan, memberikan feedback, dan untuk menetapkan rencana pengembangan yang menjadi lebih baik.

Penelitian terdahulu Akram, Ungku dan Khalid (2016) menjelaskan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia Yogyakarta melakukan penilaian kinerja untuk mengevaluasi. Dari hasil evaluasi tersebut dapat menjadi tolok ukur organisasi dalam menilai seberapa besar kontribusi yang diberikan karyawan terhadap organisasi. Hasil evaluasi tersebut juga berguna sebagai pengumpulan data karyawan yang kemudian akan dianalisis seperti apakah hasil sudah sesuai seperti yang diharapkan maka organisasi akan melakukan beberapa kebijakan, jika sesuai dengan yang diharapkan organisasi akan melakukan pengembangan yang lebih lanjut terhadap kinerja karyawan tersebut. Dengan evaluasi dapat memicu motivasi karyawan dalam mengerjakan tugasnya serta dapat meningkatkan kinerjanya. Oleh sebab itu, hipotesis keempat dari penelitian ini adalah :

**H4 : Penilaian kinerja (*performance appraisal*) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.**

## 2.4 Kerangka Penelitian

Pola hubungan antar variabel dimensi-dimensi praktik-praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Penelitian**