

**ANALISIS PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(STUDI KASUS PADA HOTEL BINTANG EMPAT DI BATAM)**

**Abdul Mu'iz**

*Universitas Internasional Batam*

**Evi Silvana Muchsinati**

*Universitas Internasional Batam*

evi@uib.ac.id

First received: 27-10-2016 Final Proof received: 19-01-2017

**Abstract**

The focus of this study is to measure the effect of human resource management practice in the employees of hotel sector in Batam City. Samples were taken from 299 hotel employees of 5 a four-star hotel in the district of Batu Ampar. The Research data that has been collected is analyzed using Partial Least Squares Path Modelling (PLS-SEM) program version 3. Results from this study showed first, recruitment has a significant effect on employee performance. Second, the selection has a significant effect on employee performance. Third, the training doesn't have a significant effect on employee performance. Fourth, compensation doesn't have a significant effect on employee performance. Fifth, promotion doesn't have a significant effect on employee performance.

**Keywords:**

*Recruitment, Selection, Training, Compensation, Promotion, and Employee Performance.*

**Abstrak**

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia pada karyawan sektor perhotelan di Kota Batam. Sampel diambil dari 299 karyawan perhotelan dari 5 hotel Bintang 4 di Kecamatan Batu Ampar. Data penelitian yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan program *Partial Least Squares Path Modelling (PLS-SEM)* versi 3. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dari lima hipotesis hanya dua hipotesis yang diterima. Pertama, Perekrutan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua, seleksi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga, pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Keempat pengupahan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kelima promosi jabatan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:**

*Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia, Perekrutan, Seleksi, Pelatihan, Pengupahan, Promosi Jabatan, dan Kinerja Karyawan.*

**PENDAHULUAN**

Pada era globalisasi sekarang ini, segalanya dituntut untuk dapat bersaing dalam berbagai aspek, baik perekonomian, teknologi, ilmu pengetahuan, dan juga sumber daya

manusia. Ditambah lagi dengan adanya MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) yang dibuka pada akhir tahun 2015. MEA tidak hanya membuka arus perdagangan barang dan jasa, namun juga tenaga kerja. Dengan

demikian persaingan akan semakin ketat karena tuntutan pasar yang semakin beragam.

Kota Batam merupakan salah satu kota yang patut diperhitungkan dan diperhatikan dalam peningkatan perekonomian Indonesia. Letak geografis Kota Batam yang dekat dengan negara lain yakni Singapura dan Malaysia tentu memiliki peluang dan juga ancaman yang besar dalam bisnis. Tentunya peran pemerintah dan masyarakat sangat dibutuhkan untuk menarik investor asing.

Industri pariwisata masih sangat diminati oleh para investor, hal ini menjadikan industri pariwisata salah satu kekuatan pendorong pembangunan nasional. Terbukti dengan industri pariwisata menempati peringkat ke dua dalam hal menyumbang penerimaan devisa negara (Pusat Data dan Informasi Departemen Kebudayaan dan Pariwisata Republik Indonesia Tahun 2006).

Selain itu Kota Batam merupakan salah satu daerah tujuan wisata yang cukup ramai dikunjungi baik oleh wisatawan mancanegara maupun wisatawan nusantara. Tingkat kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) mengalami peningkatan setiap periode. Pada bulan Januari 2015 jumlah wisatawan mancanegara sejumlah 114.487 orang, kemudian pada bulan Februari mengalami peningkatan menjadi 119.642 orang. Jumlah wisatawan mancanegara pada bulan Maret 2015 juga mengalami peningkatan dibanding bulan sebelumnya, yakni 124.019 orang. Pada bulan April jumlah wisatawan mancanegara sejumlah 125.816 orang, dan pada bulan Mei 2015 sejumlah 148.920 wisatawan mancanegara. (Badan Pusat Statistik Kota Batam, 2015).

Melihat perkembangan wisman yang berkunjung ke Kota Batam setiap tahunnya maka sudah pasti menuntut perusahaan perhotelan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini bertujuan agar perusahaan mampu melayani pelanggan (wisman) dan mampu bersaing dengan sesama kompetitornya. Kemampuan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya tidak lepas dari bagaimana perusahaan memberi stimulus terhadap karyawan tersebut, sehingga berangsur-angsur kinerja karyawan tersebut semakin bagus.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, menurut Mohammad *et al.*, (2014) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah perekrutan & seleksi dan pengupahan. Menurut Shabbir (2014) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah promosi jabatan. Sedangkan menurut Tabiu & Nura (2013) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah terletak pada pelatihannya.

Oleh karena itu sebuah perusahaan khususnya bidang perhotelan hendaknya melakukan proses perekrutan dan seleksi dengan baik dan benar agar mendapatkan calon karyawan yang kompeten, selain itu proses pelatihan juga sangat dibutuhkan agar karyawan faham mengenai pekerjaan dan lingkungan kerjanya ditambah lagi pengupahan dan promosi jabatan yang merupakan hak karyawan. Faktor-faktor yang disebut diatas merupakan bagian dari Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: untuk mengetahui pengaruh antara

perekrutan, seleksi, pelatihan, pengupahan, dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan.

### **KERANGKA TEORITIS**

Kinerja karyawan adalah produktifitas karyawan dan output yang menggambarkan perkembangan karyawan (Hameed dan Waheed, 2011). Kinerja karyawan pada akhirnya akan berpengaruh pada *organizational effectiveness*, yakni keseluruhan dari tujuan organisasi (Milkovich *et al.*, 2014). Perkembangan karyawan akan menuntun kinerja karyawan, dan kinerja karyawan akan mengarah pada *organizational effectiveness* (Hameed dan Waheed, 2011). Menurut Mohammad *et al.*, (2014) kinerja karyawan merupakan faktor terbesar yang mempengaruhi kinerja organisasi. Kinerja karyawan merupakan penggunaan pengetahuan, ketrampilan, pengalaman dan kemampuan dalam menjalankan misi yang ditetapkan seorang manajer dengan efektif dan efisien. Hal terpenting dari kinerja karyawan adalah: biaya dapat diperhitungkan, kualitas dan kuantitas pekerjaan dapat dihitung, membantu perusahaan untuk tetap hidup dan lebih baik, dapat memperkirakan dan mencapai hasil yang diinginkan, dan pada akhirnya terdapat keputusan yang tepat.

Sedangkan menurut Elnaga dan Imran (2013) kinerja karyawan adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan kinerja karyawan pada sebuah institusi, perusahaan maupun organisasi. Kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan dalam melakukan usahanya.

Menurut Mohammad *et al.*, (2014) perekrutan adalah sebuah proses mendapatkan karyawan yang mempunyai kemampuan untuk

menempati suatu jabatan tertentu. Biasanya proses ini dilanjutkan dengan proses seleksi. Amstrong (2001) mengkategorikan proses perekrutan dan seleksi menjadi tiga tahap: memperkirakan kebutuhan, menarik kandidat, dan memilih kandidat. Terdapat beberapa penelitian yang menguji pengaruh perekrutan terhadap kinerja karyawan dimana mereka menyatakan bahwa perekrutan sangat mempengaruhi kinerja karyawan (Mohammad *et al.*, 2014; Tabiu dan Nura, 2013; Mahmood *et al.*, 2014; Kepha *et al.*, 2014; dan Mittar dan Mathew, 2014). Berdasarkan hal tersebut hipotesis penelitiannya adalah:

**H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan antara perekrutan dan kinerja karyawan.**

Pada pembahasan sebelumnya telah disebutkan bahwa seleksi merupakan lanjutan dari proses perekrutan. Mohammad *et al.* (2014) mengatakan bahwa seleksi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Seleksi merupakan proses pengumpulan informasi tentang calon karyawan untuk menentukan siapa yang pantas dan layak untuk menempati jabatan.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan dimana mereka menyatakan bahwa seleksi sangat mempengaruhi kinerja karyawan (Mohammad *et al.*, 2014; Mahmood *et al.*, 2014; Kepha *et al.*, 2014; dan Mittar dan Mathew, 2014). Dibawah ini hipotesis yang diajukan:

**H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan antara seleksi dan kinerja karyawan. Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan adalah sesuatu yang formal dan sistematis yang bertujuan untuk mengetahui, mempelajari,

melakukan dan mengembangkan pengalaman (Armstrong, 2001). Pelatihan dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, hal tersebut sesuai kebutuhan. Pelatihan dilakukan untuk beberapa hal berikut: untuk mengatasi permasalahan, untuk meningkatkan kinerja dan untuk mengembangkan sumber daya manusia.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dimana mereka menyatakan bahwa pelatihan sangat mempengaruhi kinerja karyawan (Ahmad *et al.*, 2014; Nadarasa, 2013; Tabiu dan Nura, 2013; Elnaga dan Imran, 2013; dan Mahmood *et al.*, 2014).

**H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan.**

Pengupahan merupakan motivasi dan daya tarik untuk karyawan agar melakukan tugasnya dengan baik dan benar (Mohammad *et al.*, 2014). Pengupahan merupakan hal yang dominan dalam praktik manajemen sumber daya manusia digunakan untuk mengevaluasi dan memberi bonus kepada usaha karyawan dalam melakukan tugasnya (Collins & Clark, 2003).

Terdapat beberapa penelitian yang menguji pengaruh pengupahan terhadap kinerja karyawan (Mohammad *et al.*, 2014; Shabbir, 2014; Nadarasa, 2013; Kaveri dan Prabakaran, 2013; Khalid *et al.*, 2014; dan Ali *et al.*, 2014). Berdasarkan penelitian terdahulu berikut hipotesis yang diajukan:

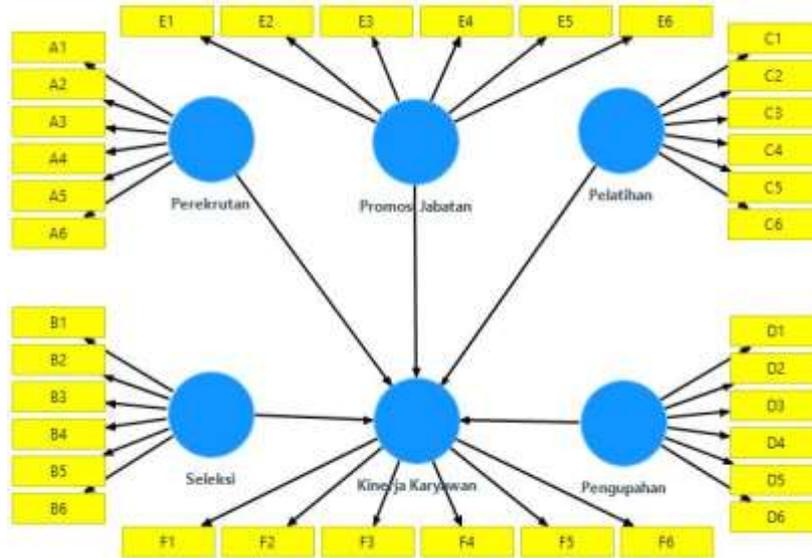
**H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengupahan dan kinerja karyawan. Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan**

Promosi jabatan merupakan suatu alat untuk meningkatkan dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Khalid *et al.*, 2014). Dalam istilah mudahnya promosi jabatan bisa disebut sebagai kenaikan pangkat, tentunya karyawan yang dipromosikan adalah karyawan yang sudah teruji kemampuannya dengan metode pengujian yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang menguji pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan (Shabbir, 2014; Alfandi dan Alkawsaneh, 2014; Khalid *et al.*, 2014; Ali *et al.*, 2014; Akhter *et al.*, 2012). Berdasarkan penelitian terdahulu berikut hipotesis yang diajukan:

**H<sub>5</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan antara promosi jabatan dan kinerja karyawan.**

Penelitian ini menguji analisis pengaruh hubungan antar variabel praktik manajemen sumber daya manusia terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel-variabel yang diuji terdiri dari pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia yang dibagi menjadi lima yaitu perekrutan, seleksi, pelatihan, pengupahan, dan promosi jabatan. Dipilihnya variabel ini sebagai model penelitian dikarenakan begitu pentingnya variabel tersebut dalam manajemen sumber daya manusia, selain itu penulis melihat banyaknya peneliti yang meneliti variabel tersebut sehingga membuat penulis untuk berniat melakukan penelitian berkaitan variabel tersebut di kota Batam. Model penelitian ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model penelitian Pengaruh Praktek Sumberdaya Manusia terhadap Kinerja Karyawan  
Sumber: Olahan peneliti (2015)

#### METODE PENELITIAN

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada sektor perhotelan di kota Batam. Dipilihnya hotel sebagai objek penelitian ini karena sektor perhotelan merupakan usaha yang sedang berkembang di Kota Batam. Hal itu terlihat dengan perkembangan jumlah hotel pada empat tahun terakhir ini. Terdapat 162 hotel pada tahun 2012, 169 hotel pada tahun 2013, 181 hotel pada tahun 2014 dan 184 hotel pada tahun 2015 (SKPD Batam, 2014 dan BPS, 2015). Adapun kerangka sampel penelitian ini ditujukan pada hotel bintang 4 yang berada di wilayah kecamatan Batu Ampar, dengan total karyawannya sebanyak 1.636 orang (Survei, 2015). Dimana hotel bintang 4 merupakan hotel yang memiliki tingkat hunian tertinggi kedua yaitu 40,90%, setelah hotel bintang 5 (BPS, 2012).

Metode pemilihan sampel yang digunakan adalah *judgment sampling*, yaitu metode pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu yang bersifat terbatas karena dibatasi pada elemen-elemen populasi yang dipilih sebagai sampel (Indriantoro & Supomo, 2009). Sampel diambil dengan menggunakan perbandingan observasi untuk setiap parameter yaitu 1:5 yang artinya setiap 1 pertanyaan minimal harus dijawab oleh 5 responden. Maka minimum sampel yang digunakan adalah 180 yang terdiri dari 36 pertanyaan (Hair *et al.*, 2010). Tabel 1 yang ada dibawah ini adalah penjelasan tentang definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian:

TABEL 1  
Daftar Pertanyaan Penelitian

No	Jenis Variabel	Jumlah Pertanyaan	Sumber dan Skala yang Digunakan
1	Kinerja Karyawan (Dependen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saya melakukan pekerjaan sesuai peraturan dan standar yang ditentukan perusahaan</li> <li>- Saya peduli dengan hasil penilaian kinerja saya</li> <li>- Karyawan yang mempunyai kinerja rendah akan diberi sanksi</li> <li>- Hasil positif evaluasi kinerja saya memotivasi saya untuk bekerja lebih keras</li> <li>- Saya menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan bahkan jika membutuhkan upaya ekstra</li> <li>- Saya tidak punya perbedaan pendapat dengan bos saya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alfandi dan Alkawsaneh (2014), 6 item</li> <li>- Lima poin skala <i>Likert</i> (1 adalah sangat tidak setuju), 2 adalah tidak setuju, 3 adalah netral, 4 adalah setuju dan 5 adalah sangat setuju).</li> </ul>
2	Perekrutan (Independen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proses rekrutmen di hotel saya bekerja sesuai dengan tugas pokok &amp; fungsi jabatan</li> <li>- Pelaksanaan rekrutmen dilakukan melalui pemanfaatan iklan surat kabar</li> <li>- Metode rekrutmen berpengaruh pada perolehan karyawan yang berkualitas</li> <li>- Pelaksanaan rekrutmen bertujuan untuk mengisi jabatan yang kosong</li> <li>- Proses rekrutmen telah meningkatkan kinerja karyawan</li> <li>- Proses rekrutmen yang dilakukan sudah efektif dan efisien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mohammad <i>et al.</i>, (2014), 6 item</li> <li>- Lima poin skala <i>Likert</i> (1 adalah sangat tidak setuju), 2 adalah tidak setuju, 3 adalah netral, 4 adalah setuju dan 5 adalah sangat setuju).</li> </ul>
3	Seleksi (Independen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proses seleksi dilakukan secara objektif dengan mencocokkan tugas pokok &amp; fungsi jabatan dengan persyaratan jabatan</li> <li>- Tes seleksi dilakukan sesuai dengan standar perusahaan</li> <li>- Tes seleksi dilakukan setelah proses rekrutmen</li> <li>- Hanya yang memenuhi kriteria dan lulus tes seleksi yang diterima bekerja</li> <li>- Tes seleksi telah meningkatkan kinerja karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mohammad <i>et al.</i>, (2014), 6 item</li> <li>- Lima poin skala <i>Likert</i> (1 adalah sangat tidak setuju), 2 adalah tidak setuju, 3 adalah netral, 4 adalah setuju dan 5 adalah sangat setuju).</li> </ul>

4	Pelatihan (Independen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tes seleksi yang dilakukan sudah efektif dan efisien</li> <li>- Materi pelatihan yang diberikan dapat menunjang pekerjaan saya</li> <li>- Pelatihan dilakukan dengan pemaparan materi secara rinci</li> <li>- Pelatihan dilakukan dengan praktik secara langsung</li> <li>- Selama masa pelatihan ada pendamping sebagai pembimbing</li> <li>- Pelatihan yang dilakukan telah meningkatkan kinerja karyawan</li> <li>- Pelatihan yang dilakukan sudah efektif dan efisien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otuko <i>et al.</i>, (2013) dan Magut (2011) 6 item</li> <li>- Lima poin skala <i>Likert</i> (1 adalah sangat tidak setuju), 2 adalah tidak setuju, 3 adalah netral, 4 adalah setuju dan 5 adalah sangat setuju).</li> </ul>
5	Kompensasi (Independen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Upah yang diberikan sudah mencukupi kebutuhan saya</li> <li>- Upah yang diberikan sudah sesuai dengan Upah Minimum Kota Batam</li> <li>- Jumlah upah yang diterima sesuai dengan kemampuan dan kompetensi karyawan</li> <li>- Upah yang diberikan berhubungan dengan kinerja karyawan</li> <li>- Upah / kompensasi telah meningkatkan kinerja karyawan</li> <li>- Upah / kompensasi yang dilakukan sudah efektif dan efisien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mohammad <i>et al.</i>, (2014), 6 item</li> <li>- Lima poin skala <i>Likert</i> (1 adalah sangat tidak setuju), 2 adalah tidak setuju, 3 adalah netral, 4 adalah setuju dan 5 adalah sangat setuju).</li> </ul>
6	Promosi Jabatan (Independen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mekanisme promosi yang dilakukan sudah sesuai dengan peraturan perusahaan</li> <li>- Promosi jabatan mempengaruhi kinerja saya</li> <li>- Saya merasa proses promosi jabatan dilakukan dengan adil</li> <li>- Promosi jabatan yang diberikan berdasarkan penilaian atasan</li> <li>- Promosi telah meningkatkan kinerja karyawan</li> <li>- Promosi yang dilakukan sudah efektif dan efisien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alfandi dan Alkawsawneh (2014), 6 item</li> <li>- Lima poin skala <i>Likert</i> (1 adalah sangat tidak setuju), 2 adalah tidak setuju, 3 adalah netral, 4 adalah setuju dan 5 adalah sangat setuju).</li> </ul>

Sumber: Olahan Peneliti

Dalam penelitian ini, metode analisis yang digunakan penulis adalah *Structural Equation Modeling (SEM)*. *SEM* merupakan suatu teknik analisis multivariate generasi kedua

yang menggabungkan antara factor analisis dan analisis jalur. Biasanya model persamaan structural dibagi menjadi dua jenis yaitu *covariance-based structural equation modelling*

(*CB-SEM*) dan *partial least squares path modelling (PLS-SEM)*. Tujuan dari menggunakan *PLS-SEM* adalah untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah adanya hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut (Ghozali dan Latan, 2012). Penelitian ini menggunakan analisis *PLS-SEM* karena model yang diuji merupakan pengembangan dari model penelitian terdahulu.

Penelitian ini menggunakan konseptualisasi konstruk dengan indikator refleksif karena setiap indikator mencerminkan atau membentuk variabel konstruk yang diteliti. Sedangkan konstruk dimaksudkan pada variabel-variabel yang diteliti meliputi: perekrutan, seleksi, pelatihan, pengupahan, promosi, dan kinerja karyawan.

Berikut ini adalah uji hipotesis yang dilakukan peneliti:

a. Evaluasi Model

Analisis *PLS-SEM* terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran yang sering disebut *outer model* dan model struktural yang biasa disebut *inner model*. Model evaluasi PLS biasanya dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model* (Ghozali dan Latan, 2012).

b. *Outer Model* (Model Pengukuran)

Uji *outer model* digunakan untuk mengukur model melalui analisis faktor konfirmatori, yang sering disebut *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. *CFA* digunakan untuk menguji dimensionalitas suatu konstruk. Uji *outer model* dengan *CFA* dapat dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validasi dan reliabilitas model.

Uji validitas digunakan untuk mengetahui keakuratan dari setiap pertanyaan kuesioner yang disebar. Suatu kuisisioner

dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan di ukur oleh kuisisioner tersebut (Ghozali, 2013). Penelitian ini merupakan penelitian konstruk dengan indikator refleksif, maka kriteria validitas konvergen dengan indikator refleksif dapat dilihat dari *AVE* untuk setiap konstruk.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat kehandalan suatu kuisisioner dari konsistensi jawaban responden. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban dari seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Dalam analisis *PLS-SEM* dengan menggunakan *Smart PLS* versi 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan 2 (dua) cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang sering disebut dengan *Dillon Goldstein's*. Suatu konstruk dikatakan *reliable* apabila nilai *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70 (Chin, 1998 dan Hair *et al.*, 2011).

c. *Inner Model* (Model Struktural)

*Inner model* dilakukan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Uji *Inner Model* dapat dilakukan dengan uji model struktural tanpa mediasi dan dapat dilakukan dengan uji model struktural tanpa mediasi dan dengan mediasi, *R Square*, dan *goodness of fit*. Signifikansi dari hubungan tersebut dapat dilihat juga pada table *path coefficients* yaitu pada kolom *T-Statistics* (Ghozali dan Latan, 2012). Suatu hubungan dikatakan signifikan dengan tingkat signifikansi 5% jika memiliki nilai *T-statistics* lebih dari 1,96 (Hair *et al.*, 2011).

Uji koefisien determinasi (*R Square*) digunakan untuk menguji

adanya korelasi atau hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Selain itu, dalam pengujian *R Square* ini dapat memberikan informasi mengenai seberapa besar variabel independen dalam memberikan informasi terhadap variabel dependennya. Pada penelitian yang dilakukan Hair *et al.*, (2011) menyatakan bahwa nilai *R square* 0,75; 0,50; 0,25 menunjukkan model tersebut kuat, *moderate*, dan lemah.

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Penelitian dilakukan melalui metode survei dengan cara pengumpulan data melalui kuesioner. Pengumpulan data dilakukan pada bulan April 2015. Data penelitian yang dikumpulkan sejumlah 299 responden kuesioner telah disebar kepada para karyawan yang bekerja di rumah sakit di Batam. Tingkat pengembalian terhadap kuesioner yang dibagikan mencapai 100%.

Untuk penjelasan statistik demografi pada penelitian ini sebagai berikut responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari responden laki-laki berjumlah 119 orang (52%), sedangkan responden perempuan berjumlah 110 orang (48%). Hal ini diketahui bahwa jenis kelamin yang mendominasi penelitian ini adalah laki-laki. Usia responden berdasarkan analisa menyatakan bahwa dari jumlah 229 responden terdapat 95 responden (41,5%) berusia 20 s/d 25 tahun, 64 responden (27,9%) berusia 26 s/d 30 tahun, 32 responden (14,0%) berusia

31 s/d 35 tahun, 4 responden (1,7%) berusia 36 s/d 40 tahun, 24 responden (10,5%) berusia 41 s/d 45 tahun, dan 10 responden (4,4%) berusia > 46 tahun. Berdasarkan lama kerja, responden yang bekerja 2 s/d 5 tahun sebanyak 167 responden (72,9%), 6 s/d 9 tahun sebanyak 42 responden (18,3%), dan responden yang bekerja > 10 tahun sebanyak 20 responden (8,7%).

Berdasarkan tingkat pendidikan, terdapat responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 90 responden (39,3%), D3 sebanyak 62 responden (27,1%), S1 sebanyak 61 responden (26,6%), dan S2 sebanyak 16 responden (7,0%). Jadi berdasarkan tingkat pendidikan yang paling sedikit jumlah respondennya adalah S2 (7,0%). Berdasarkan nama hotel, terdapat 45 responden (19,7%) dari Graha Gemilang Internasional (GGI) Hotel, 48 responden (21,0%) dari Goodway Hotel, 43 responden (18,8%) dari Harmoni Hotel, 45 responden (19,7%) dari Pacific Palace Hotel, dan 48 responden (21,0%) dari Swiss-Belhotel Harbour Bay.

Tabel 2 menunjukkan hasil uji validitas secara keseluruhan dan memperlihatkan bahwa semua *item* pertanyaan kuesioner telah *valid* setelah beberapa *item* pertanyaan variabel yang tidak memiliki nilai diatas 0,5 di drop. Hasil uji validitas data disajikan pada Tabel 2 berikut di bawah ini:

TABEL 2  
Tabel AVE

Variabel	AVE	Kesimpulan
Perekrutan	0,554	<i>Valid</i>
Seleksi	0,511	<i>Valid</i>
Pelatihan	0,665	<i>Valid</i>
Pengupahan	0,700	<i>Valid</i>

Promosi Jabatan	0,578	Valid
Kinerja Karyawan	0,515	Valid

Sumber: Data primer diolah (2015)

Hasil pengujian pada Tabel 3 menunjukkan nilai reliabilitas untuk semua variabel. Semua variabel memiliki nilai *composite reability* yang lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2011), yang berarti tidak ada pertanyaan yang tidak reliabel dari masing-masing variabel.

TABEL 3  
Tabel *Comnposite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Kesimpulan
Perekrutan	0,852	Reliabel
Seleksi	0,837	Reliabel
Pelatihan	0,923	Reliabel
Pengupahan	0,933	Reliabel
Promosi Jabatan	0,891	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,808	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah (2015)

Hasil uji path analysis menunjukkan nilai *T-Statistics* variabel perekrutan lebih besar dari 1,96; sehingga variabel perekrutan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Hair et al., 2011). Pengaruh yang signifikan disebabkan oleh perusahaan yang suah melaksanakan proses perekrutan dengan baik dan benar. Hasil pengujian tersebut konsisten dengan penelitian Mohammad et al. (2014) Tabiu dan Nura (2013) Mahmood et al. (2014), Kepha et al. (2014), dan Mittar dan Mathew (2014), yang menunjukkan bahwa perekrutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji path analysis menunjukkan nilai *T-Statistics* variabel seleksi lebih besar dari 1,96; sehingga variabel seleksi memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Hair et al., 2011). Pengaruh yang signifikan disebabkan oleh karyawan yang merasa diseleksi dengan adil. Hasil pengujian tersebut konsisten dengan penelitian Mohammad et al. (2014), Mahmood et al. (2014), Kepha et al. (2014), dan Mittar dan Mathew (2014), yang menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji path analysis menunjukkan nilai *T-Statistics* variabel pelatihan lebih kecil dari 1,96; sehingga variabel pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Hair et al., 2011). Pengaruh yang tidak signifikan disebabkan oleh karyawan merasa belum pernah diberikan pelatihan mengenai pekerjaannya. Hasil pengujian tersebut tidak konsisten dengan penelitian Ahmad et al. (2014), Nadarasa (2013), Tabiu dan Nura (2013), Elnaga dan Imran (2013), dan Mahmood et al. (2014), yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji path analysis menunjukkan nilai *T-Statistics* variabel pengupahan lebih kecil dari 1,96; sehingga variabel pengupahan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Hair et al., 2011). Pengaruh yang tidak signifikan disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan terhadap sistem pengupahan perusahaan. Hasil pengujian tersebut tidak konsisten dengan penelitian Mohammad et al. (2014), Shabbir (2014), Nadarasa (2013), Kaveri dan Prabakaran (2013),

Khalid *et al.* (2014), dan Ali *et al.* (2014), yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji path analysis menunjukkan nilai *T-Statistics* variabel promosi jabatan lebih kecil dari 1,96; sehingga variabel promosi jabatan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Hair *et al.*, 2011). Pengaruh yang tidak signifikan disebabkan oleh

karyawan yang belum pernah atau belum paham mengenai promosi jabatan. Hasil pengujian tersebut tidak konsisten dengan penelitian Shabbir (2014), Alfandi dan Alkhasawneh (2014), Khalid *et al.* (2014), Ali *et al.* (2014), Akhter *et al.* (2013), yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

TABEL 4.  
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Beta	T-Statistic	Kesimpulan
Perekrutan	0,000	3,891	H1: Berpengaruh Signifikan positif
Seleksi	0.000	4,496	H2: Berpengaruh Signifikan positif
Pelatihan	0,548	0,602	H3: Tidak Berpengaruh
Pengupahan	0,232	1,199	H4: Tidak Berpengaruh
Promosi Jabatan	0,348	0,940	H5: Tidak Berpengaruh

Note:  $p < 0,05$ ,  $t\text{-statistic} > 1,96$

Sumber: Data primer diolah (2015)

Tabel 5 menunjukkan besarnya *R Square* dengan variabel dependen kinerja karyawan adalah 0,423 (42,3%) yang artinya variabel independen perekrutan, seleksi, pelatihan, pengupahan, promosi

jabatan dapat menjelaskan variabel dependen sebanyak 42,3%. Sedangkan untuk 57.7% lainnya dapat dijelaskan oleh faktor atau variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

TABEL 5.  
Hasil Uji *R Square* (Koefisien determinasi) pada Variabel Dependen Kinerja Karyawan

Variabel	R Square	Kesimpulan
Kinerja Karyawan	0,423	Moderate

Sumber: Data primer diolah (2015)

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *GoF* yang dihasilkan lebih besar dari 0,36, maka dapat disimpulkan bahwa *GoF* termasuk dalam kategori besar yang berarti model tersebut baik

dan dapat digunakan dalam penelitian (Fornel dan Larcker, 1981; Cohen, 1988; Ghozali dan Latan, 2012).

TABEL 6.  
Hasil Uji *Goodness of Fit* pada Variabel Dependen Kinerja Karyawan

Variabel	<i>Communality</i>	<i>R Squares</i>	GoF	Kesimpulan
Kinerja Karyawan	0,515	0,423	0,467	Besar

Sumber: Data primer diolah (2015)

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Hotel di Kota Batam. Faktor-faktor yang digunakan dalam penelitian ini adalah perekrutan, seleksi, pelatihan, pengupahan, promosi jabatan, dan kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut diambil dengan menggunakan teori dari Mohammad *et al.* (2014), Shabbir (2014), dan Tabiu dan Nura (2013).

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel perekrutan dan seleksi mempengaruhi kinerja karyawan Hotel di Kota Batam. Sedangkan variabel pelatihan kerja, pengupahan, dan promosi jabatan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penemuan ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan.

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini yaitu: (a) Hasil uji koefisien determinasi (R) menyatakan bahwa pengaruh faktor perekrutan, seleksi, pelatihan, pengupahan, dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan sebesar 42,3%, sehingga masih terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yang tidak diteliti pada penelitian ini seperti keterlibatan kerja, hadiah, evaluasi kerja, keamanan kerja, tugas pokok & fungsi jabatan yang terdapat dalam penelitian sebelumnya (Tabiu dan Nura, 2013; Shabbir, 2014; Ahmad *et al.*, 2014; dan Nadarasa, 2013) yang masih memiliki peluang dalam

mempengaruhi kinerja karyawan karena keterlibatan kerja akan membuat karyawan merasa dilibatkan dan lebih dihargai, hadiah bisa memicu semangat karyawan dalam melakukan tugasnya, evaluasi kerja bisa dijadikan tolak ukur dalam program peningkatan kinerja, keamanan kerja dapat membuat karyawan merasa aman dan terus semangat dalam melaksanakan tugasnya, tugas pokok dan fungsi jabatan membuat karyawan tahu tugas, tanggung jawab dan wewenang yang dimilikinya; (b) Jumlah kuesioner yang kembali tidak sesuai dengan jumlah kuesioner yang disebar, mampu mengakibatkan hasil penelitian kurang maksimal; (c) Penelitian ini hanya dilakukan hanya pada beberapa hotel dan pada wilayah tertentu.

Penelitian ini membuktikan adanya pengaruh yang sesuai dengan model penelitian. Dengan demikian hal ini dapat menjadi suatu bentuk perhatian bagi perusahaan, adapun hal-hal yang penulis sarankan untuk dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Hotel adalah sebagai berikut:

- a. Perekrutan, dengan melaksanakan perekrutan yang baik dan benar maka akan mendapatkan karyawan yang kompeten, sehingga ketika sudah dipekerjakan akan mempunyai kinerja yang bagus.
- b. Seleksi, dengan adanya seleksi maka karyawan yang terpilih benar-benar karyawan yang mempunyai kompetensi dan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan.

Sehingga karyawan lebih mudah melaksanakan tugasnya dikemudian hari.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad, N., Iqbal, N., & Khan, M. (2014). Human Resources Practices and its Impact on Employee Performance in Context Female Personnel. *Journal of Business and Management Research*, Page 127-130.
- Akhter, M., Siddique, N. A., & Alam, A. (2012). HRM Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh. *Global Disclosur of Economics and Business*, Vol. 2, No. 2
- Alfandi, A. M., & Alkawsaneh, M. S. (2014). The Role of the Incentive and Reward System in Enhancing Employee's Performance "A Case of Jordanian Travel and Tourizm Institutions". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No.4.
- Ali, N., Rahman, W., & Shah, F. A. (2014). Effects of Human Resource Management Practices on Perceived Employees' Performance (An Empirical Evidence). *Life Science Journal*, page 184-187
- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Practice 8<sup>th</sup> Ed.* London, Kogan Page.
- Awan, A. G., & Saeed, F. (2014). Impact of Professional Training on Employees' Performance: A Case Study of Pakistani Banking Sector. *European Journal of Accounting Auditing and Finance Research*, Vol. 2 No. 8. Page 70-80
- Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach for structural equation modeling.* in G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–236). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1988). *Statistikal Power Analysis for The Behavioral Sciences (2 nd ed.)*. Hillsdale, Nj: Erbaum
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resources Practices and Top Management Team Social Networks: An Examination of the Role of HR Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-752.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, Vol.5(4). page 137-147.
- Fornel, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservale Variable and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*. Page: 39-50
- Ghozali, I. (2013), *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21. (Edisi 7)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, I., dan Latan, H. (2012), "Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3, Badan Penerbit Universitas

- Diponegoro, Semarang-Jawa Tengah.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Upper saddle River, New Jersey: Pearson Education International.
- Hair, J., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 13 (Special Issue - July 2011).
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2009). *Metodologi Penelitian*. Edisi 1. Yogyakarta: Penerbit BPFE Yogyakarta
- Kaveri, M., & Prabakaran, G. (2013). Impact of High Performance Human Resource Practices on Employees' Job Performance in Leather Goods. *Bonfring International Journal of Industrial Engineering and Management Science*, Vol.3 (1). page 7-12.
- Kepha, O., Mukulu, E., Gichuhi, & Waititu, A. (2014). The Influence of Recruitment and Selection on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya. *International Journal of Science and Research*.
- Khalid, M. M., Rechman, C. A., & Ilyas, M. (2014). HRM Practices and Employee Performance in Public Sector Organizations in Pakistan: An Empirical study. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, Vol. 3 Issue 2
- Mahmood, F., Iqbal, N., & Sahu, S. R. (2014). The impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance in Banking Industry of Pakistan. *Euro-Asian Journal of Economic and Finance*, Vol.2. page 86-99.
- Milkovich, G.T., Newman, J.M. & Gerhart. B. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill/Irwin, New York, USA
- Mittar, S., & Mathew, S. K. (2014). Human Resource Factors Influencing Employee Performance in Garment Manufacturing Firms (GMF) in Delhi/NCR. *Journal of Business and Economics*, Vol 5. No. 7. Page 990-1002
- Mohammad, H., Osman, A., & Edris, H. (2014). The Effect Of Human Resource Management Practices on Employee Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, Volume 3. page 129-134.
- Nadarasa, T. (2013). The Impact of Perceived Human Resource Practices on Performance of the Employees Special Reference to The Telecommunication Industry in Jaffna District. *Global Journal of Commerce & Management Perspektive*, Vol.2(6). page 72-77.
- Otuko, A. H., Chege, K., & Douglas, M. (2013). Effect of Training Dimensions On Employee's Work Performance: A Case Of Mumias Sugar Company In Kakamega County.

*International Journal of Business and Management Invention* Vol. 2, Issue 9 . page 138-149.

- Shabbir, M. S. (2014). The Impact of Human Resource Practices on Employee Perceived Performance in Pharmaceutical Sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, Vol.8(15). page 626 – 632.
- Tabiu, A., & Nura, A. A. (2013). Assesing The Effects of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Job Performance: A Study of Usman Danfodiyo University Sokoto. *Journal Of Business Studies Quarterly*, Vol.5(2). page 247-259.
- Katalog BPS. (2015) *Direktori Hotel dan Akomodasi Lainnya* . Batam, No. 2171.15.01
- Pusat Data dan Informasi Departemen Kebudayaan dan Pariwisata Republik Indonesia (2006)