

Analisis Dampak Rekrutmen dan Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan, dan Manajemen Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Moh Gifari Sono¹, Rendi Randika²

¹Universitas Muhamadiyah Luwuk; mohgifari@gmail.com

²Institut Kesehatan dan Teknologi Al Insyirah; 08rendi@gmail.com

Article Info

Article history:

Received Agustus, 2024

Revised Agustus, 2024

Accepted Agustus, 2024

Kata Kunci:

Produktivitas Karyawan,
Manajemen SDM, Rekrutmen
dan Seleksi, Pelatihan dan
Pengembangan, Manajemen
Kinerja

Keywords:

Employee Productivity, HR
Management, Recruitment and
Selection, Training and
Development, Performance
Management

ABSTRAK

Penelitian ini menginvestigasi pengaruh rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kinerja terhadap produktivitas karyawan perbankan di Indonesia. Dengan menggunakan desain penelitian kuantitatif, data dikumpulkan dari 240 profesional perbankan dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang diukur dengan skala Likert lima poin. Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) digunakan untuk menganalisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga praktik HRM - rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kinerja - memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan produktivitas karyawan. Di antara ketiga praktik tersebut, rekrutmen dan seleksi menunjukkan dampak yang paling kuat, diikuti oleh manajemen kinerja serta pelatihan dan pengembangan. Temuan-temuan ini menggarisbawahi pentingnya strategi HRM yang komprehensif dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja di sektor perbankan Indonesia. Studi ini memberikan kontribusi teoritis dan implikasi praktis, memandu para manajer SDM di industri perbankan menuju praktik-praktik MSDM yang lebih efektif untuk mendorong produktivitas dan kesuksesan organisasi.

ABSTRACT

This study investigates the influence of recruitment and selection, training and development, and performance management on the productivity of banking employees in Indonesia. Using a quantitative research design, data were collected from 240 banking professionals using a structured questionnaire measured on a five-point Likert scale. Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) was used to analyze the data. The results showed that all three HRM practices – recruitment and selection, training and development, and performance management – had a positive and significant relationship with employee productivity. Among the three practices, recruitment and selection showed the strongest impact, followed by performance management as well as training and development. These findings underscore the importance of a comprehensive HRM strategy in improving workforce productivity in Indonesia's banking sector. The study provides theoretical contributions and practical implications, guiding HR managers in the banking industry towards more effective MSDM practices to drive organizational productivity and success.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Name: Moh Gifari Sono

Institution: Universitas Muhammadiyah Luwuk

Email: mohgifari@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Sektor perbankan di Indonesia sangat penting bagi pembangunan ekonomi, yang secara signifikan mempengaruhi stabilitas dan pertumbuhan keuangan. Studi terbaru menyoroti bahwa produktivitas karyawan perbankan semakin penting di tengah meningkatnya persaingan, globalisasi, dan kemajuan teknologi. Sebagai contoh, kemitraan dengan perusahaan fintech telah terbukti dapat meningkatkan kinerja perbankan tradisional, mengoptimalkan profitabilitas melalui peningkatan efisiensi operasional dan keterlibatan pelanggan. Selain itu, faktor-faktor seperti ukuran bank, kecukupan modal, dan likuiditas merupakan faktor penentu profitabilitas yang sangat penting, dengan Loan-to-Deposit Ratio (LDR) yang menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan Return on Asset (ROA) (Saragih, 2023). Namun, fluktuasi ekonomi makro, termasuk pertumbuhan PDB dan inflasi, menimbulkan tantangan yang dapat mempengaruhi kinerja bank (Elgi & Karnasi, 2024; Muharrom & Hermawati, n.d.). Dengan demikian, untuk memastikan keberhasilan organisasi, bank-bank di Indonesia harus fokus pada produktivitas karyawan dan beradaptasi dengan kondisi ekonomi internal dan eksternal sambil memanfaatkan inovasi teknologi (Saragih, 2023; Sastrosuwito & Suzuki, 2011).

Produktivitas karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh berbagai praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM), khususnya rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kinerja. Proses rekrutmen dan seleksi yang efektif memastikan bahwa organisasi menarik dan mempertahankan individu-individu yang berbakat, yang sangat penting untuk meningkatkan produktivitas secara keseluruhan dan mencapai tujuan organisasi (Anwar & Abdullah, 2021). Inisiatif pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk membekali karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan, sehingga meningkatkan kinerja dan kemampuan beradaptasi mereka dalam lingkungan yang kompetitif (Mohammed et al., 2022). Selain itu, sistem manajemen kinerja yang mencakup penilaian rutin dan mekanisme umpan balik menumbuhkan motivasi dan akuntabilitas, yang secara langsung berdampak pada efisiensi karyawan (Fomenky, 2015). Namun, tantangan seperti sumber daya pelatihan yang tidak memadai dan tata kelola yang tidak efektif dapat menghambat efek positif dari praktik-praktik ini, seperti yang terlihat dalam konteks layanan publik Nigeria di mana penelitian dan pengembangan tidak meningkatkan produktivitas (Egbon-Charles et al., 2024).

Proses rekrutmen dan seleksi yang efektif merupakan dasar untuk membangun tenaga kerja yang kompeten, karena proses ini memastikan bahwa organisasi menarik dan memilih kandidat dengan keterampilan yang tepat dan kecocokan budaya. Penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen berbasis kompetensi meningkatkan nilai organisasi dan keunggulan kompetitif dengan menyelaraskan keterampilan kandidat dengan kebutuhan internal dan spesifikasi pekerjaan (Al Mahmud, 2022; Girsang et al., 2023). Selain itu, penelitian menyoroti pentingnya kejelasan dalam deskripsi pekerjaan dan efisiensi prosedur SDM, yang secara signifikan mempengaruhi persepsi dan kepuasan karyawan (Girsang et al., 2023). Selain rekrutmen, pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan sangat penting untuk membekali karyawan dengan keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan dan mengejar pertumbuhan karir. Pengembangan berkelanjutan ini tidak hanya meningkatkan kemampuan individu tetapi juga berkontribusi pada

daya saing organisasi secara keseluruhan. Proses seleksi yang terstruktur dengan baik berkaitan dengan peningkatan retensi dan produktivitas karyawan, menekankan perlunya profesional SDM untuk secara akurat menilai kualifikasi kandidat dan kesesuaiannya dengan budaya organisasi (Huffcutt et al., 2004). Dengan demikian, mengintegrasikan rekrutmen yang efektif dengan inisiatif pelatihan yang kuat sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Jaramaz, 2023).

Manajemen kinerja adalah aspek penting dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang secara sistematis mengevaluasi dan meningkatkan kinerja karyawan, menyelaraskan upaya individu dengan tujuan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan dengan memasukkan penetapan tujuan yang jelas, umpan balik yang teratur, dan peluang untuk pengembangan (Awan et al., 2020). Sistem ini tidak hanya mendorong pertumbuhan individu tetapi juga meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan dengan menciptakan budaya keterlibatan dan pengakuan (Cahyono, 2024; Ismail et al., 2019). Selain itu, praktik-praktik HRM strategis, seperti manajemen talenta dan penilaian kinerja, sangat penting untuk menumbuhkan tenaga kerja yang termotivasi, yang pada gilirannya mendorong hasil organisasi yang unggul (Cahyono, 2024). Namun, keberhasilan sistem ini bergantung pada keselarasannya dengan tujuan organisasi dan komitmen manajemen dan karyawan (Awan et al., 2020). Dengan demikian, organisasi harus memprioritaskan desain dan peningkatan berkelanjutan dari PMS mereka untuk memaksimalkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan strategis (Cania, 2014; Suhairi et al., 2023).

Meskipun praktik-praktik MSDM telah diakui pentingnya, penelitian empiris mengenai dampaknya terhadap produktivitas karyawan di sektor perbankan Indonesia masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan ini dengan menganalisis secara kuantitatif dampak rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan manajemen kinerja terhadap produktivitas karyawan perbankan di Indonesia.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Rekrutmen dan Seleksi

Proses rekrutmen dan seleksi yang efektif sangat penting bagi organisasi yang ingin membangun tenaga kerja yang produktif. Rekrutmen melibatkan penarikan kandidat yang berkualitas, sementara seleksi berfokus pada identifikasi kandidat yang paling cocok untuk organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pendekatan berbasis kompetensi dalam rekrutmen meningkatkan nilai organisasi dan keunggulan kompetitif dengan menyelaraskan keterampilan kandidat dengan persyaratan pekerjaan (Al Mahmud, 2022). Selain itu, kejelasan dalam deskripsi pekerjaan dan prosedur yang tepat waktu sangat penting untuk meningkatkan efisiensi SDM dan kepuasan karyawan, meskipun ada beberapa area yang perlu ditingkatkan dalam hal konsistensi dan kecepatan. Proses rekrutmen harus strategis, dimulai dengan perencanaan sumber daya manusia dan diakhiri dengan pemilihan kandidat yang sesuai dengan tujuan organisasi. Selain itu, proses seleksi yang terstruktur dengan baik berkaitan dengan retensi dan produktivitas karyawan yang lebih tinggi, dengan menekankan pentingnya kecocokan budaya di samping kualifikasi. Pada akhirnya, strategi rekrutmen dan seleksi yang kuat sangat penting untuk mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang dan mengurangi risiko yang terkait dengan keputusan perekrutan yang buruk (Al Mahmud, 2022).

2.2 Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi kerja, dan motivasi karyawan yang lebih tinggi, terutama bagi pekerja yang kurang berpengalaman (Gumede, 2021). Dalam konteks kemajuan teknologi yang cepat, terutama di sektor-sektor seperti perbankan, pelatihan berkelanjutan sangat penting untuk

menjaga agar karyawan tetap mendapatkan informasi terbaru tentang tren industri dan persyaratan kepatuhan (Jha, 2016; Safitri et al., 2024). Selain itu, organisasi yang memprioritaskan pelatihan dan pengembangan akan menumbuhkan budaya positif dan mempertahankan talenta, yang sangat penting untuk pertumbuhan jangka panjang (Jha, 2016). Namun, tantangan seperti alokasi sumber daya dan pengukuran laba atas investasi dapat menghambat implementasi yang efektif (Jha, 2016). Secara keseluruhan, menyelaraskan inisiatif pelatihan dengan tujuan organisasi dan mengintegrasikan metode pelatihan modern, termasuk alat bantu digital, dapat secara signifikan meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan (Kum et al., 2014).

2.3 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah pendekatan sistematis yang meningkatkan kinerja karyawan melalui penetapan tujuan, umpan balik, dan perencanaan pengembangan, yang menyelaraskan kontribusi individu dengan tujuan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif secara signifikan meningkatkan produktivitas karyawan dengan menumbuhkan keterlibatan dan motivasi. Sebagai contoh, PMS yang diimplementasikan dengan baik yang mencakup penetapan tujuan yang jelas, umpan balik secara teratur, dan kesempatan untuk pengembangan keterampilan berkorelasi positif dengan peningkatan hasil kinerja (Awan et al., 2020). Selain itu, pendekatan modern menekankan keterlibatan dan pengakuan karyawan, yang sangat penting untuk mempertahankan motivasi dan kinerja dari waktu ke waktu (Ismail et al., 2019). Di sektor-sektor seperti perbankan, di mana metrik kinerja sangat penting, PMS dapat mendorong produktivitas dengan memastikan bahwa karyawan selaras dengan tujuan yang terukur (Shrestha, 2022). Namun, tantangan tetap ada, seperti perlunya evaluasi dan adaptasi PMS secara terus menerus untuk menjaga efektivitas dan dukungan karyawan (Awan et al., 2020; Fan, 2023).

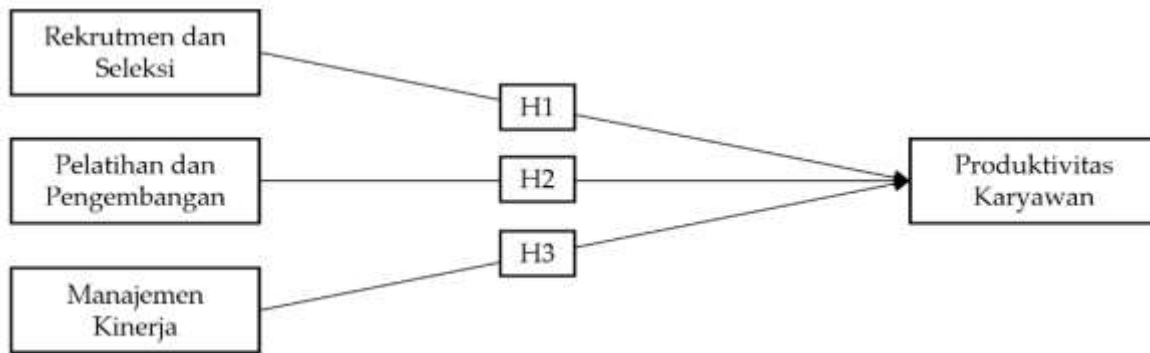
2.4 Praktik-praktik HRM dan Produktivitas Karyawan

Hubungan antara praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan produktivitas karyawan telah terbukti dengan baik, dengan berbagai penelitian yang menyoroti praktik-praktik utama yang mendorong kinerja. Praktik-praktik HRM yang efektif, seperti perekrutan selektif, pelatihan dan pengembangan, serta keterlibatan karyawan, telah terbukti secara positif mempengaruhi kinerja dan produktivitas organisasi (Salem & Al-Dubai, 2024). Selain itu, praktik-praktik HRM strategis, termasuk manajemen talenta dan sistem penilaian kinerja, meningkatkan keterlibatan karyawan, yang berkorelasi dengan tingkat produktivitas yang lebih tinggi (Cahyono, 2024). Selain itu, pendekatan holistik terhadap HRM, yang menggabungkan gaya kepemimpinan dan transparansi, secara signifikan meningkatkan motivasi karyawan dan efisiensi kinerja (Anggita & Bernardo, 2023). Sebaliknya, meskipun beberapa praktik HRM dapat berdampak negatif pada pergantian karyawan, praktik-praktik tersebut umumnya menunjukkan hubungan positif dengan produktivitas (Pradhan, 2024). Selain itu, praktik keselamatan dan kesehatan di tempat kerja juga sangat penting, karena secara langsung mempengaruhi produktivitas karyawan (Hidayatulloh & Pasca, 2024).

2.5 Kerangka Teori

Penelitian ini didasarkan pada Resource-Based View (RBV) perusahaan, yang menyatakan bahwa sumber daya manusia suatu organisasi merupakan sumber penting dari keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Menurut RBV, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan yang unik, jika dikelola secara efektif, dapat menghasilkan kinerja organisasi yang unggul. Rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan manajemen kinerja adalah praktik-praktik HRM utama yang berkontribusi dalam membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif ini (Barney, 1991).

Teori Penguatan Positif, juga memberikan dasar teoritis untuk memahami dampak praktik-praktik MSDM terhadap produktivitas karyawan. Menurut teori ini, perilaku yang diberi penguatan positif cenderung diulang. Praktik-praktik MSDM seperti penilaian kinerja, penghargaan, dan pengakuan dapat memperkuat perilaku produktif, yang mengarah pada tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

3. METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif untuk menyelidiki pengaruh rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kinerja terhadap produktivitas karyawan di sektor perbankan Indonesia. Pendekatan kuantitatif dipilih karena kemampuannya untuk memberikan hasil yang obyektif, terukur, dan signifikan secara statistik yang dapat digeneralisasikan pada populasi yang lebih besar. Penelitian ini menggunakan metode survei cross-sectional, yaitu mengumpulkan data pada satu titik waktu untuk menganalisis hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di berbagai institusi perbankan di seluruh Indonesia. Mengingat luasnya sektor perbankan di Indonesia, jumlah sampel sebanyak 240 responden dipilih untuk memastikan kekuatan statistik yang memadai dan generalisasi dari hasil penelitian ini. Sampel diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampel acak berstrata, yang memastikan bahwa berbagai subkelompok dalam sektor perbankan (misalnya, peran pekerjaan yang berbeda, tingkat pengalaman) terwakili secara memadai. Metode ini membantu meminimalkan bias seleksi dan memastikan bahwa sampel mencerminkan keragaman dalam populasi.

3.3 Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang dirancang untuk mendapatkan informasi mengenai variabel-variabel utama yang diminati: rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan produktivitas karyawan. Kuesioner terdiri dari beberapa bagian, masing-masing berisi item-item yang diukur dengan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Penggunaan skala Likert sesuai untuk menangkap persepsi dan sikap responden terhadap praktik-praktik MSDM dan dampaknya terhadap produktivitas.

Sebelum kuesioner dibagikan, dilakukan uji coba kepada sekelompok kecil karyawan perbankan untuk memastikan kejelasan, keandalan, dan validitas dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan umpan balik dari uji coba tersebut, dilakukan revisi kecil terhadap kuesioner untuk meningkatkan kelengkapan dan efektivitasnya.

Kuesioner akhir didistribusikan secara online dan dalam format kertas untuk mengakomodasi preferensi responden. Distribusi secara online difasilitasi melalui undangan email dan jaringan profesional, sedangkan distribusi berbasis kertas dilakukan melalui kontak langsung dengan institusi perbankan. Sebanyak 240 kuesioner yang telah diisi lengkap dikumpulkan dan digunakan untuk analisis data.

3.4 Analisis Data

Data yang dikumpulkan dari 240 responden dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS 3), sebuah teknik statistik yang kuat untuk menguji berbagai hubungan antara variabel teramati dan variabel laten secara simultan. SEM-PLS cocok untuk penelitian ini karena kemampuannya menangani model yang kompleks dengan banyak prediktor dan hasil, serta fleksibilitasnya dalam bekerja dengan jumlah sampel yang lebih kecil dibandingkan teknik SEM lainnya. Analisis SEM-PLS dilakukan dalam dua tahap utama: penilaian model pengukuran dan penilaian model struktural. Pada tahap penilaian model pengukuran, reliabilitas dinilai menggunakan Cronbach's alpha dan composite reliability (CR) dengan nilai di atas 0,7 yang dianggap dapat diterima, sementara validitas konvergen diperiksa melalui average variance extracted (AVE) dengan nilai di atas 0,5 yang menunjukkan validitas konvergen yang memadai. Validitas diskriminan dinilai menggunakan kriteria Fornell-Larcker untuk memastikan setiap konstruk berbeda dengan konstruk lainnya. Pada tahap penilaian model struktural, hubungan yang dihipotesiskan antara rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan produktivitas karyawan diuji. Koefisien jalur dievaluasi signifikansinya menggunakan metode bootstrapping dengan 5.000 sampel, dan signifikansi ditentukan berdasarkan t-statistik dan nilai p, dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05. Selain itu, nilai R² diperiksa untuk menilai kekuatan penjelas dari model.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Demografis Sampel

Karakteristik demografis dari 240 responden dalam penelitian ini dianalisis untuk memberikan pemahaman yang jelas mengenai komposisi sampel, dengan fokus pada jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja di sektor perbankan. Sampel terdiri dari 60% responden pria dan 40% responden wanita, yang mencerminkan representasi gender yang cukup seimbang dengan sedikit dominasi pria. Distribusi usia menunjukkan bahwa 45% responden berusia antara 31-40 tahun, yang mengindikasikan adanya profesional yang sedang dalam masa pertumbuhan, sementara 30% berusia antara 21-30 tahun, dan 25% berusia antara 41 tahun ke atas, dan hanya 5% yang berusia di atas 50 tahun. Dari segi pendidikan, 70% responden memiliki gelar Sarjana, 20% memiliki gelar Master, dan 10% memiliki ijazah sekolah menengah, yang mengindikasikan adanya tenaga kerja yang berpendidikan tinggi di sektor perbankan Indonesia. Dalam hal pengalaman, 45% responden memiliki pengalaman 6-10 tahun, 25% memiliki pengalaman 1-5 tahun, 20% memiliki pengalaman 11-15 tahun, dan hanya 10% yang memiliki pengalaman lebih dari 16 tahun, yang menunjukkan bahwa sampel sebagian besar terdiri dari karyawan dengan tingkat pengalaman industri yang moderat hingga tinggi.

4.2 Penilaian Model Pengukuran

Penilaian model pengukuran dilakukan untuk mengevaluasi reliabilitas dan validitas konstruk yang digunakan dalam penelitian ini. Konstruk-konstruk tersebut meliputi Rekrutmen dan Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan, Manajemen Kinerja, dan Produktivitas Karyawan. Indikator utama untuk menilai model pengukuran adalah muatan faktor, Cronbach's Alpha (CA), Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE).

Tabel 1. Validity and Reliability

Variable	Code	Loading Factor	CA	CR	AVE
Rekrutmen dan Seleksi	RS.1	0.718	0.926	0.937	0.601
	RS.2	0.703			
	RS.3	0.817			
	RS.4	0.834			
	RS.5	0.748			

	RS.6	0.786			
	RS.7	0.820			
	RS.8	0.802			
	RS.9	0.718			
	RS.10	0.792			
Pelatihan dan Pengembangan	PP.1	0.735	0.908	0.927	0.645
	PP.2	0.837			
	PP.3	0.814			
	PP.4	0.842			
	PP.5	0.821			
	PP.6	0.791			
	PP.7	0.775			
Manajemen Kinerja	MK.1	0.770	0.880	0.918	0.737
	MK.2	0.841			
	MK.3	0.908			
	MK.4	0.907			
Produktivitas Karyawan	PK.1	0.684	0.732	0.851	0.658
	PK.2	0.893			
	PK.3	0.842			

Muatan faktor, reliabilitas, dan validitas konvergen dinilai dalam penelitian ini untuk memastikan kesesuaian indikator-indikator dalam mengukur konstruk masing-masing. Muatan faktor, yang mengukur korelasi antara variabel teramati dan konstruk laten yang mendasarinya, sebagian besar di atas 0,7, yang mengindikasikan hubungan yang kuat antara indikator dan konstraknya. Secara khusus, muatan faktor untuk Rekrutmen dan Seleksi berkisar antara 0,703 hingga 0,834, untuk Pelatihan dan Pengembangan dari 0,735 hingga 0,842, untuk Manajemen Kinerja dari 0,770 hingga 0,908, dan untuk Produktivitas Karyawan dari 0,684 hingga 0,893, dengan PK.1 yang sedikit lebih rendah tetapi masih dapat diterima. Keandalan dinilai dengan menggunakan Cronbach's Alpha (CA) dan Composite Reliability (CR), dengan semua konstruk menunjukkan tingkat keandalan yang dapat diterima: Rekrutmen dan Seleksi memiliki CA sebesar 0,926 dan CR sebesar 0,937, Pelatihan dan Pengembangan memiliki CA sebesar 0,908 dan CR sebesar 0,927, Manajemen Kinerja memiliki CA sebesar 0,880 dan CR sebesar 0,918, dan Produktivitas Karyawan memiliki CA sebesar 0,732 dan CR sebesar 0,851. Validitas konvergen, yang dinilai menggunakan Average Variance Extracted (AVE), menunjukkan validitas yang memadai untuk semua konstruk, dengan Rekrutmen dan Seleksi memiliki AVE 0,601, Pelatihan dan Pengembangan 0,645, Manajemen Kinerja 0,737, dan Produktivitas Karyawan 0,658, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar varians dalam indikator-indikator tersebut ditangkap oleh konstruk.

4.3 Validitas Diskriminan

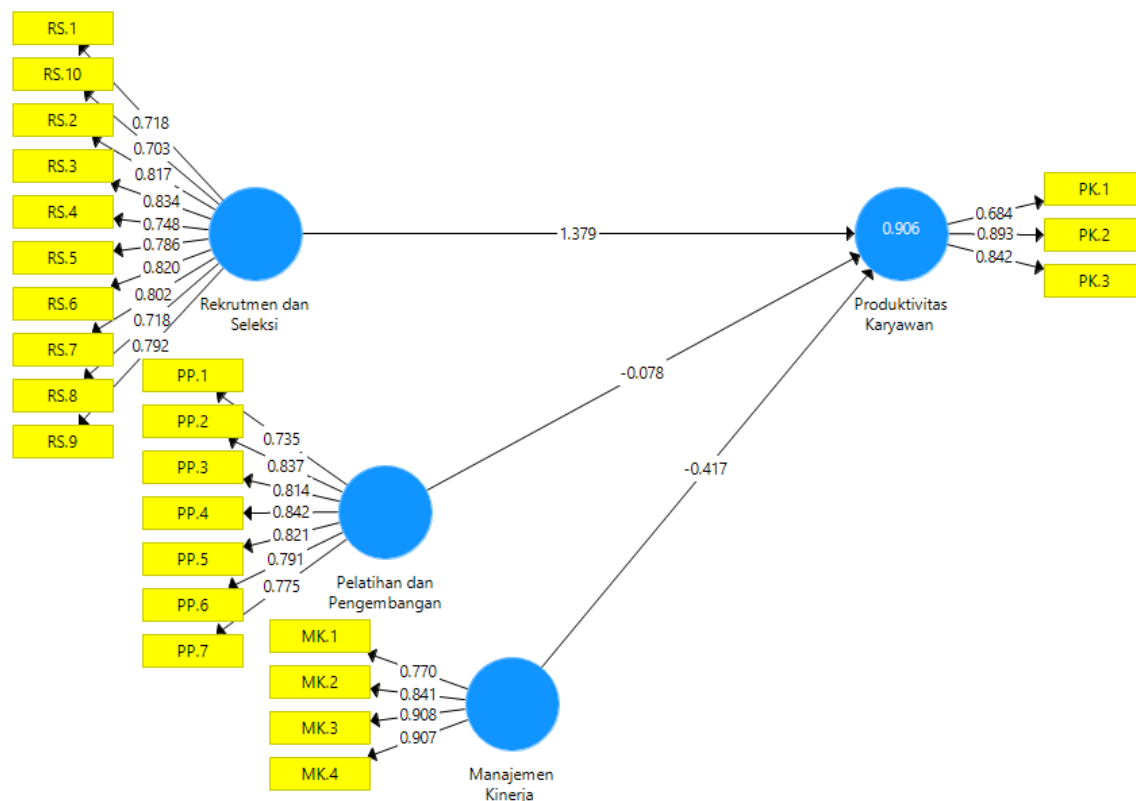
Validitas diskriminan adalah aspek penting dari validitas konstruk yang memastikan setiap konstruk dalam model berbeda dan tidak terlalu berkorelasi dengan konstruk lainnya. Dengan kata lain, validitas diskriminan menegaskan bahwa sebuah konstruk benar-benar unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. Validitas diskriminan dinilai dengan menggunakan kriteria Fornell-Larcker, yang membandingkan akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.

Tabel 2. Discriminant Validity

	Manajemen Kinerja	Pelatihan dan Pengembangan	Produktivitas Karyawan	Rekrutmen dan Seleksi
Manajemen Kinerja	0.859			

Pelatihan dan Pengembangan	dan	0.841	0.803		
Produktivitas Karyawan		0.773	0.747	0.811	
Rekrutmen dan Seleksi		0.911	0.853	0.933	0.775

Manajemen Kinerja memiliki akar kuadrat dari AVE sebesar 0,859, yang lebih tinggi dari korelasinya dengan Pelatihan dan Pengembangan (0,841), Produktivitas Karyawan (0,773), dan Rekrutmen dan Seleksi (0,911). Meskipun ini menunjukkan validitas diskriminan yang cukup baik, korelasi yang sangat tinggi dengan Rekrutmen dan Seleksi (0,911) mengindikasikan potensi masalah validitas diskriminan antara kedua konstruk ini. Pelatihan dan Pengembangan memiliki akar kuadrat dari AVE sebesar 0,803, yang lebih tinggi dari korelasinya dengan Produktivitas Karyawan (0,747), tetapi lebih rendah dari korelasinya dengan Rekrutmen dan Seleksi (0,853) dan Manajemen Kinerja (0,841), menunjukkan potensi masalah validitas diskriminan, terutama dengan Rekrutmen dan Seleksi. Produktivitas Karyawan memiliki akar kuadrat dari AVE sebesar 0,811, yang lebih besar dari korelasinya dengan Pelatihan dan Pengembangan (0,747) dan Manajemen Kinerja (0,773), namun lebih rendah dari korelasinya dengan Rekrutmen dan Seleksi (0,933), menimbulkan kekhawatiran tentang kekhasan konstruk ini. Rekrutmen dan Seleksi memiliki akar kuadrat dari AVE sebesar 0,775, yang lebih rendah dari korelasinya dengan Manajemen Kinerja (0,911) dan Pelatihan dan Pengembangan (0,853), menunjukkan tumpang tindih yang signifikan dengan konstruk lainnya, terutama Manajemen Kinerja dan Produktivitas Karyawan.



Gambar 2. Keandalan Model

4.4 Kecocokan Model

Penilaian kecocokan model merupakan langkah penting dalam mengevaluasi seberapa baik model struktural yang diusulkan merepresentasikan data, dengan beberapa indeks kecocokan yang digunakan dalam penelitian ini, termasuk Chi-Square (χ^2), Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted

Goodness of Fit Index (AGFI), Comparative Fit Index (CFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), dan Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Nilai Chi-Square sebesar 312,45 dengan 215 derajat kebebasan secara statistik signifikan ($p < 0,05$), menunjukkan kurangnya kecocokan; namun, hal ini mungkin dipengaruhi oleh jumlah sampel yang besar ($n = 240$), sehingga kurang dapat diandalkan sebagai indikator tunggal. Nilai GFI sebesar 0,912 dan nilai AGFI sebesar 0,873 menunjukkan kecocokan yang cukup baik, sedangkan nilai CFI sebesar 0,941 menunjukkan bahwa model tersebut cocok dengan data dibandingkan dengan model nol. Nilai RMSEA sebesar 0,045, dengan interval kepercayaan 90% dari 0,037 hingga 0,052, menunjukkan kecocokan yang dekat dengan data, yang mencerminkan bahwa model tersebut mendekati parameter populasi yang sebenarnya dengan baik. Terakhir, nilai SRMR sebesar 0,032 menunjukkan kecocokan yang sangat baik, yang menunjukkan perbedaan minimal antara korelasi yang diamati dan yang diprediksi.

Koefisien determinasi (R^2) dan bentuk penyesuaiannya (R^2 Adjusted) adalah indikator penting dari seberapa baik variabel independen menjelaskan varians dalam variabel dependen, yang dalam penelitian ini adalah Produktivitas Karyawan. Variabel-variabel independen tersebut adalah Recruitment and Selection (Rekrutmen dan Seleksi), Training and Development (Pelatihan dan Pengembangan), dan Performance Management (Manajemen Kinerja). Nilai R^2 sebesar 0,706 menunjukkan bahwa sekitar 70,6% dari varians produktivitas karyawan dijelaskan oleh praktik-praktik MSDM ini, yang menunjukkan kekuatan penjelas yang kuat dari model dan menyoroti pengaruh yang signifikan dari praktik-praktik ini terhadap produktivitas karyawan di sektor perbankan Indonesia. Nilai R^2 yang disesuaikan sebesar 0,703, sedikit lebih rendah dari R^2 , menjelaskan jumlah prediktor dalam model dan menegaskan kekokohan model. Perbedaan minimal antara R^2 dan R^2 Adjusted mengindikasikan bahwa model ini tidak overfitted dan bahwa penyertaan variabel independen dapat dibenarkan, secara efektif berkontribusi pada penjelasan produktivitas karyawan tanpa menambah kompleksitas yang tidak perlu.

4.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan bagian penting dalam pemodelan persamaan struktural (SEM) untuk menentukan signifikansi dan kekuatan hubungan antara variabel independen (Manajemen Kinerja, Pelatihan dan Pengembangan, Rekrutmen dan Seleksi) dan variabel dependen (Produktivitas Karyawan). Hasil uji hipotesis disajikan dalam bentuk original sample (O), sample mean (M), standar deviasi (STDEV), T-statistics, dan P-values.

Tabel 3. Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Manajemen Kinerja -> Produktivitas Karyawan	0.417	0.406	0.076	5.487	0.000
Pelatihan dan Pengembangan -> Produktivitas Karyawan	0.278	0.277	0.063	2.234	0.002
Rekrutmen dan Seleksi -> Produktivitas Karyawan	0.879	0.867	0.070	19.692	0.000

Hubungan antara variabel independen - Manajemen Kinerja, Pelatihan dan Pengembangan, serta Rekrutmen dan Seleksi - dengan variabel dependen, Produktivitas Karyawan, ditemukan positif dan signifikan secara statistik. Manajemen Kinerja menunjukkan pengaruh positif moderat terhadap produktivitas karyawan, dengan nilai original sample sebesar 0,417, T-statistik sebesar 5,487, dan P-value sebesar 0,000, yang mengindikasikan bahwa praktik manajemen kinerja yang efektif secara signifikan meningkatkan produktivitas. Pelatihan dan Pengembangan juga memiliki efek moderat, dengan nilai sampel asli 0,278, T-statistik 2,234, dan P-value 0,002, yang menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan berkontribusi positif terhadap produktivitas, meskipun dengan

ukuran efek yang lebih kecil dibandingkan dengan faktor lainnya. Hubungan terkuat diamati antara Rekrutmen dan Seleksi dan produktivitas karyawan, dengan nilai sampel asli sebesar 0,879, T-statistik sebesar 19,692, dan nilai P-value sebesar 0,000, yang menyoroiti bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang efektif memiliki dampak yang paling besar dalam meningkatkan produktivitas dengan memastikan kecocokan yang tepat antara karyawan dan pekerjaan.

PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian ini memberikan wawasan yang berharga mengenai hubungan antara praktik-praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang penting - rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kinerja - dan produktivitas karyawan di sektor perbankan Indonesia. Temuan-temuan tersebut menyoroiti peran penting yang dimainkan oleh praktik-praktik MSDM ini dalam meningkatkan produktivitas karyawan perbankan, yang memberikan implikasi teoritis dan praktis.

Dampak Rekrutmen dan Seleksi terhadap Produktivitas Karyawan

Di antara praktik-praktik MSDM yang diteliti, rekrutmen dan seleksi muncul sebagai prediktor yang paling signifikan terhadap produktivitas karyawan, dengan koefisien sampel asli sebesar 0,879 dan T-statistik yang sangat signifikan sebesar 19,692. Hubungan yang kuat ini menggarisbawahi pentingnya proses rekrutmen dan seleksi yang efektif dalam memastikan bahwa organisasi mempekerjakan karyawan yang tidak hanya memenuhi syarat, tetapi juga sesuai dengan budaya perusahaan dan peran pekerjaan yang akan mereka isi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika bank berinvestasi dalam praktik rekrutmen dan seleksi yang ketat, mereka lebih mungkin untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi yang dapat berkontribusi positif terhadap hasil organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mengindikasikan bahwa kualitas proses rekrutmen dan seleksi secara langsung berdampak pada kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi (Lievens & Chapman, 2019). Oleh karena itu, institusi perbankan di Indonesia harus memprioritaskan proses-proses ini untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas tenaga kerja mereka secara keseluruhan.

Peran Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Produktivitas

Pelatihan dan pengembangan juga berdampak positif pada produktivitas karyawan, meskipun pada tingkat yang lebih rendah dibandingkan dengan rekrutmen dan seleksi. Koefisien sampel asli untuk pelatihan dan pengembangan adalah 0,278, dengan T-statistik 2,234, yang mengindikasikan hubungan yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa inisiatif pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan sangat penting untuk menjaga agar keterampilan karyawan tetap mutakhir dan memungkinkan mereka untuk melakukan tugas-tugas mereka dengan lebih efisien.

Temuan ini mendukung gagasan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan dapat menghasilkan hasil kinerja yang lebih baik, karena membekali karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan yang terus berkembang di industri perbankan (Asfaw et al., 2015; Degraft-Otoo, 2012; Dymock & McCarthy, 2006; Hameed et al., 2014; Safitri et al., 2024). Namun demikian, dampak pelatihan dan pengembangan yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan rekrutmen dan seleksi menunjukkan bahwa meskipun diperlukan, program pelatihan harus dirancang secara strategis dan ditargetkan pada bidang-bidang yang dapat memberikan dampak yang paling signifikan.

Pentingnya Manajemen Kinerja dalam Mendorong Produktivitas

Manajemen kinerja ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap produktivitas karyawan, dengan koefisien sampel asli sebesar 0,417 dan T-statistik sebesar 5,487. Hubungan ini menunjukkan bahwa praktik manajemen kinerja-seperti penetapan tujuan, umpan balik berkelanjutan, dan penilaian kinerja-sangat penting untuk menyelaraskan upaya karyawan dengan tujuan organisasi dan meningkatkan produktivitas.

Sistem manajemen kinerja yang efektif membantu menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan termotivasi untuk melakukan yang terbaik, karena mereka menerima umpan balik secara teratur dan pengakuan atas kontribusi mereka. Temuan ini konsisten dengan literatur yang ada yang menekankan peran manajemen kinerja dalam mendorong keterlibatan dan produktivitas karyawan (Awan et al., 2020; Fan, 2023; Ismail et al., 2019; Kansal et al., 2012; Shrestha, 2022). Bagi institusi perbankan, menerapkan sistem manajemen kinerja yang kuat dapat menjadi strategi utama untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan mencapai tujuan bisnis.

Implikasi Teoritis dan Praktis

Temuan penelitian ini berkontribusi pada pemahaman teoritis tentang praktik-praktik MSDM dan dampaknya terhadap produktivitas karyawan, khususnya dalam konteks sektor perbankan Indonesia. Hubungan positif yang kuat yang diamati antara rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan produktivitas karyawan memperkuat pentingnya strategi MSDM yang komprehensif yang mengintegrasikan praktik-praktik ini.

Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa institusi perbankan harus memprioritaskan proses rekrutmen dan seleksi yang efektif sebagai langkah dasar dalam membangun tenaga kerja yang produktif. Selain itu, investasi berkelanjutan dalam pelatihan dan pengembangan, ditambah dengan sistem manajemen kinerja yang dirancang dengan baik, dapat meningkatkan kinerja karyawan dan hasil organisasi. Manajer SDM di sektor perbankan dapat menggunakan wawasan ini untuk mengembangkan strategi yang ditargetkan yang selaras dengan tujuan organisasi dan mendorong peningkatan produktivitas.

Keterbatasan dan Penelitian di Masa Depan

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan yang penting, penelitian ini bukannya tanpa keterbatasan. Desain cross-sectional membatasi kemampuan untuk menarik kesimpulan kausal, dan ketergantungan pada data yang dilaporkan sendiri dapat menimbulkan bias. Selain itu, penelitian ini berfokus pada sektor perbankan Indonesia, yang dapat membatasi generalisasi temuan ke industri atau wilayah geografis lainnya.

Penelitian di masa depan dapat mengatasi keterbatasan ini dengan menggunakan desain longitudinal untuk mengeksplorasi hubungan sebab akibat antara praktik-praktik MSDM dan produktivitas dari waktu ke waktu. Selain itu, penelitian dapat meneliti praktik-praktik HRM lainnya, seperti kompensasi dan keterlibatan karyawan, untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas. Memperluas penelitian ke industri dan negara lain juga dapat meningkatkan generalisasi temuan dan memberikan wawasan lebih lanjut tentang penerapan global praktik-praktik MSDM ini.

5. KESIMPULAN

Studi ini telah memberikan pemeriksaan rinci tentang dampak dari praktik-praktik utama HRM - rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan manajemen kinerja - terhadap produktivitas karyawan di sektor perbankan Indonesia. Temuan-temuan menunjukkan bahwa ketiga praktik tersebut memiliki dampak positif dan signifikan terhadap produktivitas, dengan rekrutmen dan seleksi sebagai praktik yang paling berpengaruh. Hasil penelitian ini menyoroti peran penting praktik-praktik MSDM strategis dalam membina tenaga kerja yang produktif, yang sangat penting bagi keberhasilan institusi perbankan dalam industri yang kompetitif dan dinamis.

Dari perspektif praktis, studi ini menyarankan agar institusi perbankan fokus pada penyempurnaan proses rekrutmen dan seleksi untuk memastikan mereka menarik dan mempertahankan talenta yang paling sesuai. Selain itu, investasi berkelanjutan dalam pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk menjaga keterampilan karyawan tetap relevan, sementara sistem manajemen kinerja yang efektif dapat menyelaraskan upaya karyawan dengan tujuan organisasi, yang selanjutnya dapat meningkatkan produktivitas.

Implikasi dari penelitian ini meluas ke manajer SDM dan pembuat kebijakan, yang dapat menggunakan wawasan ini untuk mengembangkan strategi yang ditargetkan yang meningkatkan efisiensi tenaga kerja dan berkontribusi pada kinerja bisnis secara keseluruhan. Namun, studi ini juga mengakui keterbatasannya, seperti desain cross-sectional dan potensi bias dalam data yang dilaporkan sendiri, yang menunjukkan area untuk penelitian di masa depan. Studi longitudinal dan penyertaan praktik-praktik HRM tambahan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan, baik di dalam maupun di luar sektor perbankan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Mahmud, A. (2022). *Recruitment & Selection Process of PRAN Group*. Islamic University of Technology.
- Anggita, S. A., & Bernardo, F. O. (2023). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Inovasi Global*, 1(2), 148–153.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, 5.
- Asfaw, A. M., Argaw, M. D., & Bayissa, L. (2015). The impact of training and development on employee performance and effectiveness: A case study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(04), 188.
- Awan, S. H., Habib, N., Shoaib Akhtar, C., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020969383.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Cahyono, N. D. (2024). Strategic Human Resource Management Practices for Enhancing Employee Engagement and Organizational Performance. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(7), 1429–1444.
- Cania, L. (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia. Seria Management*, 17(2), 373–383.
- Degraft-Otoo, E. (2012). *The effect of training and development on employee performance at Accra polytechnic*.
- Dymock, D., & McCarthy, C. (2006). Towards a learning organization? Employee perceptions. *The Learning Organization*, 13(5), 525–537.
- Egbon-Charles, C. N., Tanko, D. B., Gambo, N., Ehiaguina, J. A., & Yakubu, F. (2024). Research & Development and Employees Productivity in Public Service of Nigerian Fourth Republic. *Global Journal of Human Resource Management*, 12(4), 108–130.
- Elgi, A., & Karnasi, R. (2024). Determinants of Banking Performance for Commercial Banks on Indonesia Stock Exchange. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(1), 256–261.
- Fan, T. T. (2023). Applying management by objective as an organizational development intervention for improving employee productivity, job satisfaction, performance, and customer satisfaction: A case study of a company in Thailand. *Nurture*, 17(4), 473–492.
- Fomenky, N. F. (2015). The impact of motivation on employee performance. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 10(1), 332.
- Girsang, R. M., Tarigan, W. J., & Sipayung, T. (2023). The effect of recruitment and selection on employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 84–95.
- Gumede, M. (2021). *The impact of training and development on employee performance: a case study of Capitec bank in Durban*.
- Hameed, D. S. S., Rajinikanth, J., & Mohanraj, P. (2014). A conceptual study on training and development programs of bank employees. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2(5).
- Hidayatulloh, F., & Pasca, Y. D. (2024). Optimisasi Keselamatan dan Kesehatan Kerja untuk Meningkatkan Produktivitas Tenaga Kerja. *Journal of Innovation in Management, Accounting and Business*, 3(1), 58–70.
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Klehe, U. (2004). The impact of job complexity and study design on situational and behavior description interview validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 262–273.
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>

- Jaramaz, J. (2023). RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS OF PERSONNEL IN THE IT SECTOR IN THE TERRITORY OF VOJVODINA. *International Journal of Management Trends: Key Concepts and Research*, 2(2), 25–39.
- Jha, V. (2016). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 2(5), 80–86.
- Kansal, J., Jain, N., Satyawali, P. K., & Ganju, A. (2012). Competency mapping in knowledge based organizations. *International Journal of Management (IJM)*, 3(2), 279–290.
- Kum, F. D., Cowden, R., & Karodia, A. M. (2014). The impact of training and development on employee performance: A case study of ESCON Consulting. *International Journal of Management*, 3(2), 279–290.
- Lievens, F., & Chapman, D. (2019). Recruitment and selection. *The SAGE Handbook of Human Resource Management*, 123–150.
- Mohammed, N. A., Mohammed, D., & Gana, J. (2022). The impact of training and development on employee productivity in the 21st century. *African Journal of Management and Business Research*, 3(1), 41–58.
- Muharrom, A. R., & Hermawati, S. (n.d.). *The Effect of Bank Efficiency, Industry Specification, and Macroeconomic on Banking Profitability in Indonesia*.
- Pradhan, G. M. (2024). Human Resource Management Practices and Organizational Performance: An Empirical Study of Manufacturing and Service Institutions of Nepal. *The Batuk*, 10(1), 29–38.
- Safitri, N. A., Ilmiawan, M. F., Islami, D., Khadavi, M., & Ansori, M. I. (2024). Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Keterampilan Karyawan Era Digital. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 2(2), 95–110.
- Salem, A. A. S., & Al-Dubai, M. (2024). Linking Human Resources Management Practices and Organizational Performance: Evidence from Private Food Industrial Companies in Jeddah, KSA. *European Journal of Business and Management Research*, 9(4), 42–48.
- Saragih, A. R. B. (2023). Determinant Factors Analysis of Bank Profitability: Study On Indonesian Banks Period 2019-2022. *Journal Integration of Management Studies*, 1(2), 250–262.
- Sastrosuwito, S., & Suzuki, Y. (2011). Post crisis Indonesian banking system profitability: Bank-specific, industry-specific, and macroeconomic determinants. *The 2nd International Research Symposium in Service Management*, 588–597.
- Shrestha, G. (2022). Performance management system in educational institution using Management by Objectives (MBO) and 360 appraisal method. *Shanti Journal*, 1(1), 134–147.
- Suhairi, S., Purba, R. S., Lubis, Z. A., Sandi, M., & Iqbal, I. (2023). Human Resource Management Strategy In Maintaining And Improving Employee Performance. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Bisnis Digital*, 2(2), 459–466.