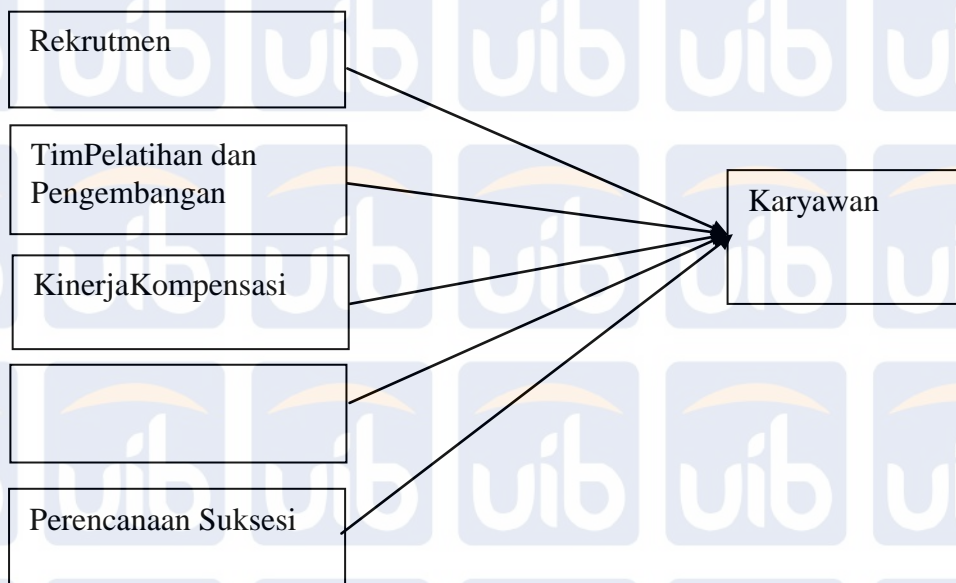


## BAB II

### KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### 2.1 Model Penelitian Terdahulu

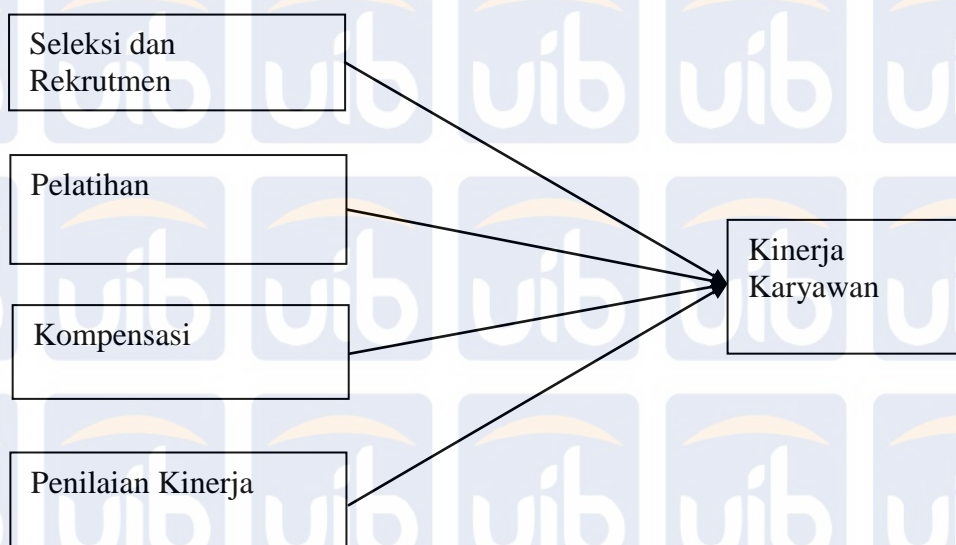
Bida *et al.*, (2017) meneliti pengaruh dan hubungan antara variabel seleksi dan rekrutmen karyawan, pelatihan & pengembangan, kompensasi, penilaian kinerja dan rencana suksesi pada kinerja karyawan pada sebuah perusahaan di Malaysia sebagai objek dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan sebagai masukan bagi perusahaan berkaitan dengan kinerja karyawan. Kinerja perusahaan bergantung pada sumber daya manusia karena memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk pelaksanaan strategi dan perencanaan organisasi.



Gambar 2.1 *Validating the Relationship between HR Practices and Employee Performance in Nigeria.* Sumber : Bida *et al.*, (2017)

Jouda *et al.*, (2016) dalam penelitian ini mengkaji dampak praktek manajemen sumber daya manusia (MSDM) terhadap kinerja karyawan di Islamic

University of Gaza (IUG) di Palestina. Secara khusus, data primer telah dikumpulkan melalui kuesioner standar dari sampel yang dipilih secara acak dari 115 karyawan dari IUG. Model regresi berganda digunakan untuk menganalisis data SPSS 22. Kontribusi dari penelitian ini adalah tiga kali lipat. Pertama, untuk menyelidiki hubungan antara praktek MSDM dan kinerja karyawan. Kedua, studi penelitian ini memberikan wawasan yang berarti tentang praktek MSDM dan kinerja karyawan di institusi pendidikan tinggi di Palestina. Ketiga, dari perspektif praktis, studi ini menarik perhatian pada fakta bahwa ada kebutuhan untuk mengembangkan praktek MSDM yang dapat meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan lembaga pendidikan tinggi di Palestina. Hasil penelitian ini dapat diterapkan pada institusi pendidikan tinggi yang serupa di Palestina.

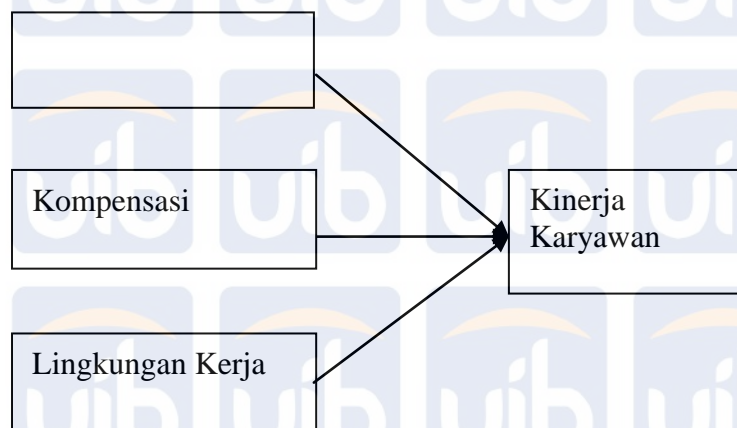


*Gambar 2.2 The Impact of Human Resource Management Practices on employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine.*

Sumber : Jouda *et al.*, (2016)

Tujuan penelitian dari Siddiqi dan Tangem (2018) ini adalah untuk mengeksplorasi pengaruh dari lingkungan kerja, kompensasi dan motivasi yang

berpengaruh dan dapat meningkatkan kinerja pada karyawan kinerja dalam industri asuransi di Bangladesh. Dalam penelitian ini, pada tahap pertama, kuesioner terstruktur dikembangkan dengan menggunakan skala Likert 5 dan diterapkan pada 150 responden, yang bekerja di posisi yang berbeda dari perusahaan-perusahaan asuransi di Bangladesh. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa semua faktor secara signifikan mempunyai dampak pada kinerja karyawan. Studi ini dapat secara signifikan berkontribusi pada perekrut sumber daya manusia dari organisasi keuangan yang berbeda, terutama di bidang asuransi, karena jelas menunjukkan bagaimana kontribusi positif dapat diperoleh dari karyawan menggunakan strategi yang tepat.



*Gambar 2.3 Impact of Working Environment, Compensation and Motivation on the Performance of Employees in the Insurance Companies of Bangladesh.*

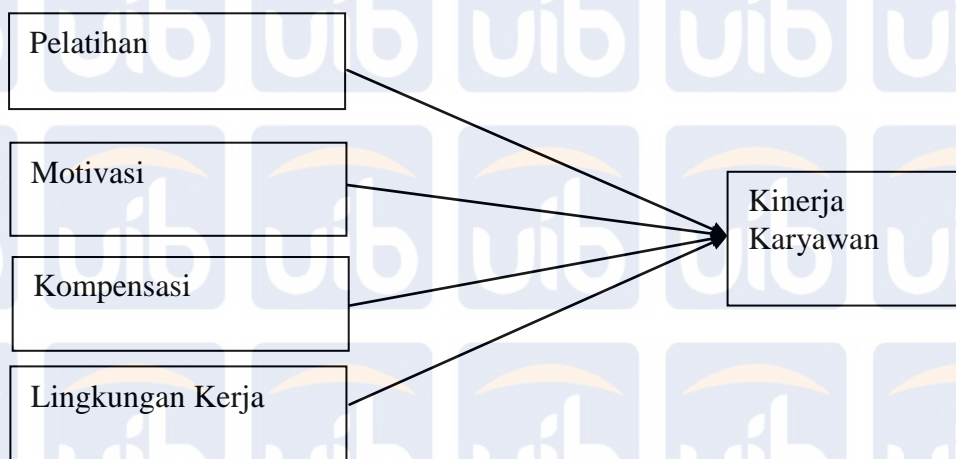
Sumber: Siddiqi dan Tangem (2018)

Dalam penelitian ini, Kaveri & Prabakaran (2013) meneliti pengaruh dari variabel pelatihan kerja, motivasi, lingkungan kerja dan kompensasi sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Penelitian ini berusaha untuk menetapkan pengaruh desain pekerjaan, pelatihan



dan pengembangan, motivasi, dukungan pengawasan, lingkungan kerja dan kompensasi atas prestasi kerja karyawan di perusahaan manufaktur barang-barang kulit di distrik Vellore, India. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif. Berdasarkan temuan, desain pekerjaan, dukungan pengawasan dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja kerja karyawan dan pelatihan dan pengembangan, motivasi dan kompensasi tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pekerjaan karyawan. Kesimpulan serta implikasi dibahas.



*Gambar 2.4 Impact of High Performance Human Resource Practices on Employees' Job Performance in Leather Goods Manufacturing Companies at Vellore District.* Sumber : Kaveri & Prabakaran (2013)

Penelitian oleh Bowra *et al.*, (2012) ini untuk menguji hubungan dan pengaruh dari elemen praktek sumber daya manusia yaitu kompensasi, evaluasi kinerja, dan promosi karyawan terhadap kinerja karyawan. Upaya utama dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan dan sifat hubungan antara karyawan yang dirasakan kinerja dan sumber daya manusia (SDM) praktek (kompensasi,

evaluasi kinerja, dan praktik promosi) di sektor perbankan Pakistan. Survei 235 personil perbankan dilakukan melalui kuesioner yang dikelola secara pribadi untuk menyelidiki dampak praktik SDM pada kinerja yang dirasakan karyawan. Hubungan dan sifat hubungan dihitung dengan menerapkan matriks korelasi Spearman dan analisis regresi berganda.

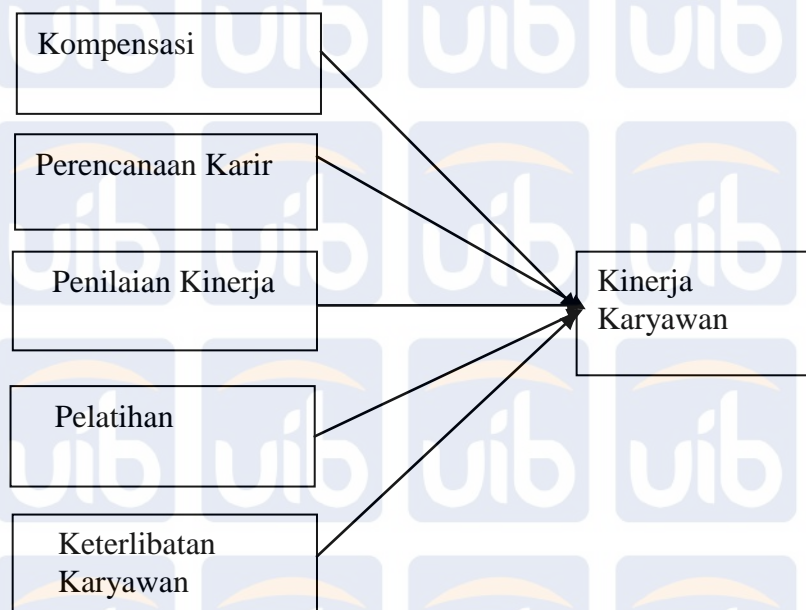
Hasil korelasi Spearman menunjukkan bahwa, karyawan merasakan kinerja dan praktik SDM memiliki hubungan positif dan signifikan. Hasil regresi menunjukkan bahwa dua praktik SDM: evaluasi kinerja dan praktik promosi adalah signifikan tetapi praktik kompensasi tidak signifikan. Selain itu, studi ini memberikan bantuan untuk manajemen puncak sektor perbankan untuk merancang atau merevisi kebijakan SDM mereka dan membuat praktik untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan di sektor industri perbankan di Pakistan. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan antara praktek sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen.



*Gambar 2.5 Impact of Human Resource Practices on Employee Perceived Performance in Banking Sector of Pakistan. Sumber: Bowra et al., (2012)*

Penelitian Hassan (2016) ini dilakukan untuk menentukan dampak praktik HRM terhadap kinerja karyawan di industri tekstil di Pakistan. Teknik sampling acak digunakan untuk mengumpulkan data untuk penelitian ini. Kuesioner berdasarkan 34 item didistribusikan di antara 68 karyawan industri tekstil untuk

pengumpulan data. Untuk memeriksa hubungan antara praktik HRM dan kinerja karyawan, teknik statistik korelasi Pearson dan analisis regresi diterapkan pada data. Hasilnya menunjukkan bahwa praktik HRM Kompensasi, Perencanaan karir, Penilaian kinerja, Pelatihan, dan Keterlibatan karyawan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, terbukti bahwa variabel independen berkontribusi positif terhadap perubahan dalam variabel dependen.

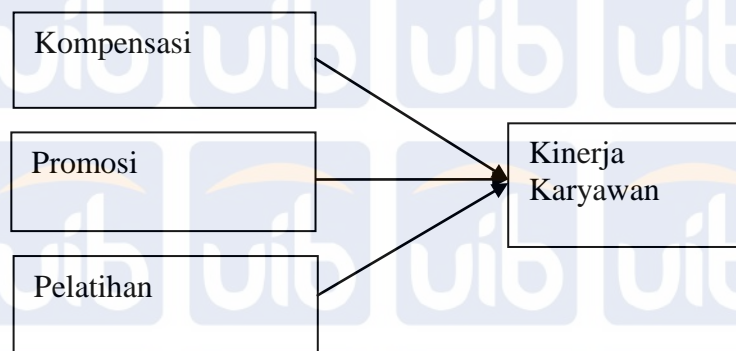


Gambar 2.6 *Impact of HRM Practices on Employee's Performance*. Sumber : Hassan (2016)

Penelitian oleh Asim (2013) ini bertujuan untuk meneliti pengaruh dari variabel penghargaan, promosi jabatan dan pelatihan sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada dosen dan staf administrasi universitas di Pakistan. Studi ini menjelaskan dampak dari tingkat motivasi antara kinerja karyawan dengan mediasi dari pelatihan yang dibutuhkan di universitas-universitas Pakistan. Responden dari universitas sekitar 118 menunjukkan dampak dari kebutuhan SDM seperti promosi, tingkat motivasi karyawan, pelatihan dan



kinerja karyawan. Dalam model mengambil motivasi sebagai variabel independen dan pelatihan mengambil sebagai variabel mediasi dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Alpha menunjukkan bahwa variabel dependen memediasi reliabel pada variabel independen. Di sisi lain statistik deskriptif dihitung korelasi serta tes regresi diterapkan. Dan universitas Pakistan harus perlu merevisi gaji dan manfaat hadiah untuk mengevaluasi kinerja karyawan universitas.



*Gambar 2.7 Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan. Sumber: Asim (2013)*

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak dari kebijakan manajemen sumber daya manusia (SDM) pada komitmen organisasi dan kinerja karyawan di bank Jumhoriua di Libya. Studi ini meliputi faktor kebijakan sebagai variabel independen dan faktor kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Penelitian ini juga bermaksud untuk menyelidiki peran komitmen organisasi sebagai variabel mediator antara kebijakan (HRM) dan kinerja karyawan. Penelitian ini menargetkan semua karyawan yang bekerja di bank di ibu kota Libya, Tripoli. Penelitian telah selesai dengan banyak orang hasil, dan salah satu hasil yang paling penting adalah bahwa, ada hubungan positif antara (HRM) dan kinerja karyawan. Studi ini juga menemukan bahwa ada efek positif tidak langsung ke (HRM) melalui komitmen organisasi dengan persentase lebih tinggi daripada

dampak langsung. Para peneliti merekomendasikan itu semua pembuat kebijakan (HRM) harus lebih memperhatikan kebijakan dan praktik yang terkait dengan karyawan yang hasil dalam mengembangkan kinerja karyawan, juga pembuat kebijakan di dalam bank harus berkonsentrasi aspek emosional karyawan yang pada gilirannya menghasilkan pengaruh positif yang lebih tinggi pada kinerja mereka dibandingkan dengan dampak langsung pada penampilan mereka.

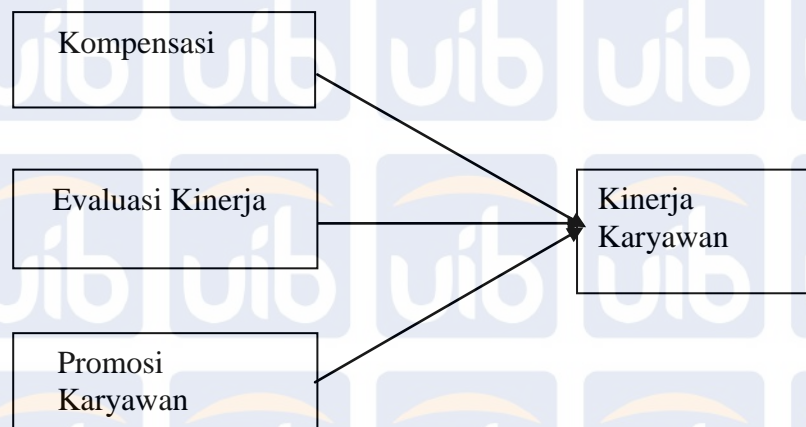


Gambar 2.8 *The Impact of Human Resources Management on Employee*

*Performance: Organizational Commitment Mediator Variable.* Sumber: Tabouli *et al.*, (2016)

Penelitian Shabbir (2014) yang meneliti mengenai hubungan dan pengaruh dari variabel independen yaitu praktek pengupahan, evaluasi kinerja dan kebijakan promosi karyawan terhadap kinerja karyawan perusahaan sektor industri farmasi di Pakistan. Hasil penelitian Shabbir (2014) ini menunjukkan adanya pengaruh antara variabel kompensasi, evaluasi kinerja dan promosi karyawan terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan farmasi di Islamabad, Pakistan.

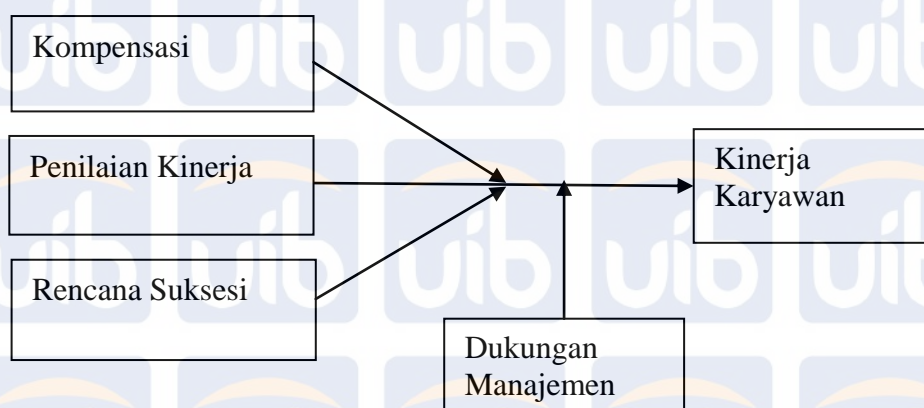




*Gambar 2.9 The Impact of Human Resource Practice on Employee Perceived Performance in Pharmaceutical Sector of Pakistan. Sumber : Shabbir (2014).*

Banyak penelitian di bidang SDM telah menandakan efek positif dari praktik SDM pada kinerja karyawan, beberapa penelitian lain menunjukkan sebaliknya. Dengan demikian, penelitian ini menginvestigasi pengaruh kompensasi, penilaian kinerja, dan perencanaan suksesi karyawan kinerja. Melalui pendekatan survei, data dikumpulkan dari 300 karyawan Politeknik milik negara di Nigeria. Metode Partial Least Squares (PLS) Algoritma dan teknik bootstrap digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan adanya dukungan untuk semua hubungan yang dihipotesiskan dan menandakan efek positif dari kompensasi, penilaian kinerja, dan perencanaan suksesi kinerja karyawan. Ini menyiratkan bahwa praktik SDM yang efektif (kompensasi, penilaian kinerja, dan perencanaan suksesi) meningkatkan kinerja karyawan dan dengan demikian organisasi harus berkubur praktik SDM semacam itu dengan cara yang efektif. Selain itu, penilaian kinerja dapat berdampak kinerja karyawan jika ditangani dengan benar dan dibebani dengan dukungan manajemen. Batasan dan rekomendasi juga dibahas.



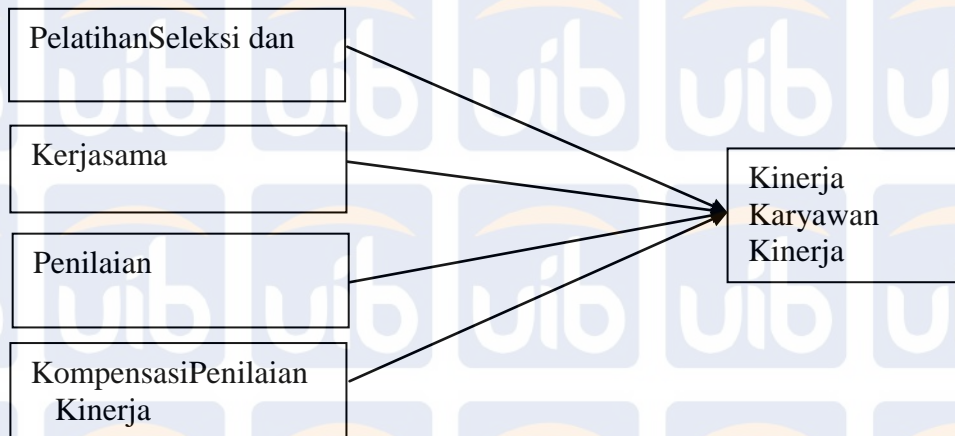
*Gambar 2.10 Management Support as a Moderator in the HR Practice Employee*

*Performance. Sumber: Bida (2017)*

Hussain dan Rehman (2013) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh dan hubungan antara variabel pelatihan kerja, kerjasama tim, penilaian kinerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan yang bergerak dalam sektor jasa di Pakistan. Penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari masing masing variabel.

Penelitian ini menguji hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh organisasi dan niat termotivasi karyawan untuk tetap dan bekerja secara efektif untuk organisasi. Praktek manajemen sumber daya manusia yang digunakan dalam studi adalah pelatihan dan pengembangan, pengembangan tim, penilaian kinerja, sistem komunikasi internal, keamanan kerja, kecocokan organisasi-orang, pemberdayaan karyawan, penghargaan dan kompensasi. Empat ratus kuesioner dibagikan di antara karyawan kader manajemen menengah industri tekstil, di mana, 303 kuesioner selesai dalam segala hal diterima kembali dengan tingkat respons 75,75%. Selanjutnya,

hubungan antar variabel yang positif dan kuat ditemukan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan.



*Gambar 2.11 Do Human Resource Management Practices Inspire Employees’*

*Retention?* Sumber : Hussain dan Rehman (2013)

Penelitian Athar dan Shah (2015) ini bertujuan untuk meneliti pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan di bank-bank Karachi dan bagaimana mereka mempengaruhi kinerja karyawan. Studi ini mengamati bahwa bagaimana kebutuhan pelatihan menentukan, seberapa efektif metode pelatihan bank dan pengaruh mereka terhadap kinerja karyawan. Tinjauan literatur mengungkapkan bahwa pelatihan adalah salah satu elemen kunci yang membantu karyawan untuk mendapatkan pengetahuan dan menganugerahkan kepuasan iklan motivasi. Pelatihan meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan. Melalui pelatihan, karyawan belajar kerja tim dan integritas. Di sisi lain, itu juga berkontribusi positif terhadap pengembangan kinerja karyawan bersama dengan faktor-faktor lain. Penelitian ini menemukan bahwa pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan di bank-bank di Karachi. Ini ditunjukkan oleh



kerangka pelatihan yang dirancang untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Data dikumpulkan dari Bank of Karachi. Teknik sampling acak digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan tanggapan dari 100 karyawan melalui kuesioner. Analisis dilakukan dengan teknik regresi dan korelasi. Temuan penelitian telah menunjukkan bahwa faktor-faktor pelatihan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan bank Karachi.



*Gambar 2.12 Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi).* Sumber: Athar dan Shah (2015)

Saeed *et al.*, (2013) melakukan penelitian berkaitan dengan hubungan variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan sebagai dependen. Pelatihan dan pengembangan adalah proses berkelanjutan dalam meningkatkan kaliber karyawan. Penelitian ini mencoba untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini dan masa depan tetapi organisasi harus tetap melacak pada kinerja mereka setelah memberikan pelatihan itu berarti penilaian kebutuhan pelatihan itu adalah proses sistematis mengubah perilaku karyawan ke arah untuk mencapai tujuan organisasi. Program pelatihan adalah sebuah upaya oleh pemberi kerja untuk memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan, sikap dan informasi. Untuk memenuhi kebutuhan pendidikan yang terus berkembang, sektor ini harus menjadi dinamis dan diperbarui dalam skenario modern dan juga untuk mengambil sektor ini ke tingkat keunggulan internasional kombinasi terbaik dari teknologi baru dan tenaga terampil dan berbakat. Dalam penelitian ini suatu usaha dibuat untuk belajar

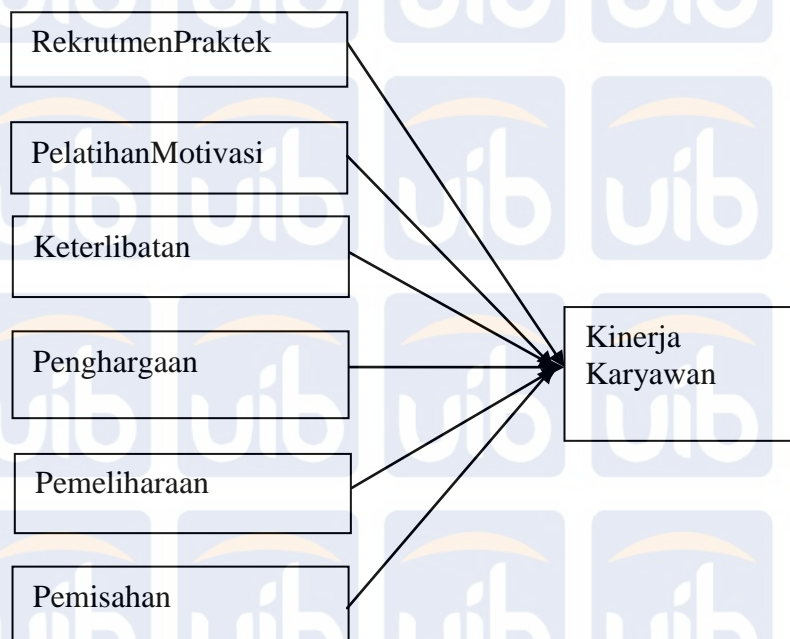


bahwa pelatihan dan pengembangan ada di sektor pendidikan dan dampaknya untuk menghasilkan efisiensi karyawan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan mereka

*Gambar 2.13 The Impact of Employees Training On the Job Performance in Education Sector of Pakistan. Sumber: Saeed et al., (2013)*

Tabiu dan Nura (2013) meneliti mengenai hubungan antara praktik sumber daya manusia yaitu rekrutmen, pelatihan, keterlibatan karyawan pada perusahaan, sistem penghargaan, perawatan, dan pemisahan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan yang dilakukan di universitas Nigeria. Pencarian untuk mencapai lebih banyak dengan lebih sedikit di antara organisasi di seluruh dunia selalu meningkat. Sekali lagi, komitmen organisasi untuk meningkatkan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) mereka yang diyakini di seluruh dunia untuk mencapai efisiensi menjadi sangat nyata. Studi ini meneliti efek dari praktik manajemen sumber daya manusia pada kinerja kerja karyawan di Nigeria.

Penelitian ini menguji proposisi bahwa praktik HRM yang efektif memiliki efek positif pada kinerja pekerjaan karyawan dan hasilnya mengungkapkan bahwa beberapa tidak semua praktik HRM berkorelasi secara signifikan dengan kinerja pekerjaan karyawan meskipun semuanya terkait. Namun demikian disarankan bahwa tinjauan konstan dari praktek HRM untuk organisasi untuk bergerak.

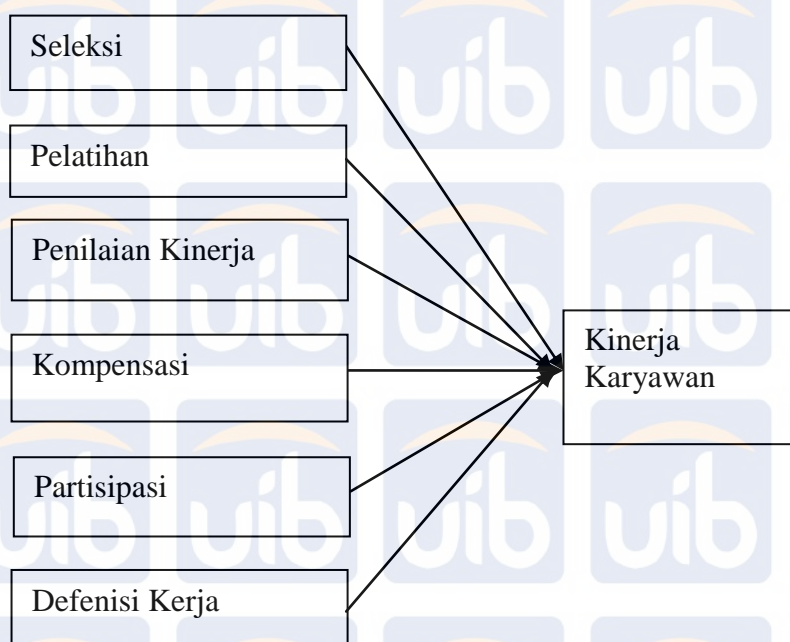


*Gambar 2.14 Assessing the Effect of Human Resources Management Practices on Employee Job Performance. Sumber : Tabiu dan Nura (2013)*

Penelitian Chukwuka dan Nwakoby (2018) ini meneliti pengaruh dari praktek manajemen sumber daya manusia pada kinerja karyawan dalam industri asuransi di Nigeria. Studi ini dimotivasi oleh kebutuhan untuk memecahkan masalah perputaran karyawan yang tinggi di industri asuransi Nigeria. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset yang paling berharga dari setiap organisasi yang mengapa gencarnya peningkatan perputaran sumber daya manusia yang terampil dalam suatu organisasi akan menciptakan kesenjangan yang akan memakan waktu untuk mengisi dengan biaya tambahan. Penelitian ini dipandu oleh dua tujuan utama, dari mana pertanyaan penelitian yang sesuai dan hipotesis dirumuskan. Tujuan khusus dari penelitian ini adalah: (1) menentukan sifat hubungan antara praktek manajemen sumber daya manusia dan retensi karyawan di industri asuransi di Nigeria. (2) Memastikan sejauh mana korelasi antara



praktek manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan di industri asuransi Nigeria. Ukuran Sampel 250 ditentukan dari populasi 785 yang diambil dari manajemen dan staf perusahaan terpilih dari industri asuransi menggunakan rumus Taro Yamene. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner terstruktur dalam skala Likert lima poin.



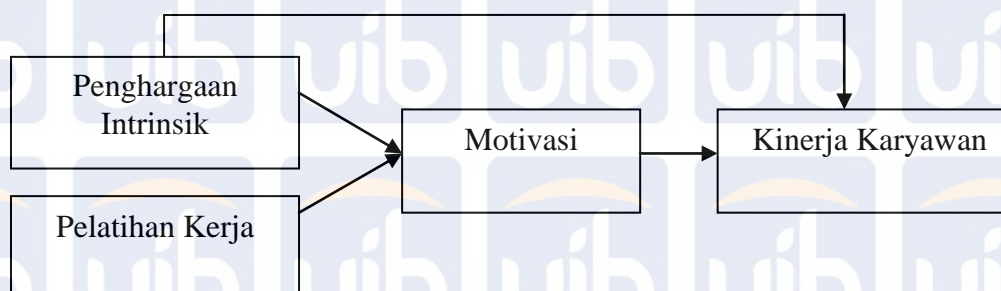
*Gambar 2.15 Effect of Human Resource Management Practices on Employee Retention and Performance in Nigerian Insurance Industry. Sumber : Chukwuka dan Nwakoby (2018)*

Iqbal *et al.*, (2014) meneliti tentang pengaruh pelatihan kerja terhadap gaji, keterlibatan kerja dan kinerja. Penelitian ini dilakukan di negara Pakistan dan populasi yang digunakan sebagai sumber adalah karyawan dari perusahaan yang bergerak dibidang telekomunikasi.



Gambar 2.16 *Impact of Training on Employee Performance in the context of Telecommunication sector of D. G. Khan, (Pakistan)*. Sumber : Iqbal *et al.*, (2014)

Dalam penelitian ini Rizwan *et al.* (2014) meneliti hubungan antara penghargaan intrinsik dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini dilakukan di Pakistan pada karyawan administrasi dan guru di sekolah menengah dengan penyebaran kuesioner.

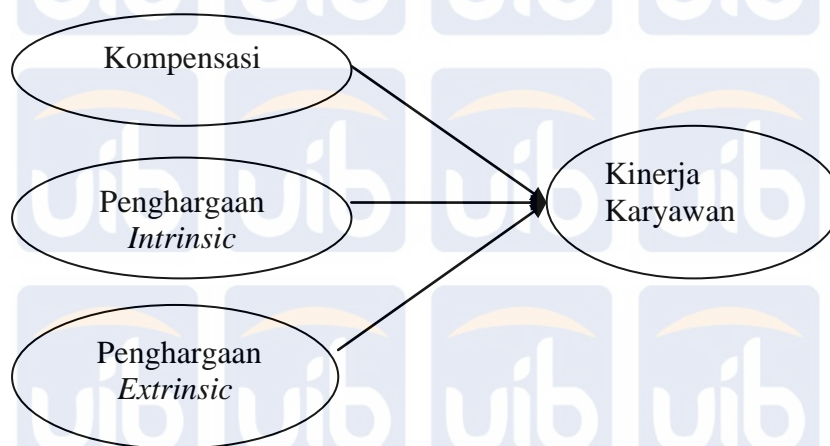


Gambar 2.17 *A Comparative Analysis of the Factors Effecting the Employee Motivation and Employee Performance in Pakistan*. Sumber: Rizwan *et al.* (2014)

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Wekesa dan Nyaroo (2013) di Negara Kenya ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari variabel kompensasi, *intrinsic dan extrinsic reward* terhadap kinerja guru pada sekolah menengah negeri di Kenya. Studi ini berusaha untuk menguji efek kompensasi atas kinerja sekolah menengah negeri guru di Kenya. Masalah kompensasi yang tidak memadai membuat para guru tidak puas meninggalkan profesi untuk pekerjaan

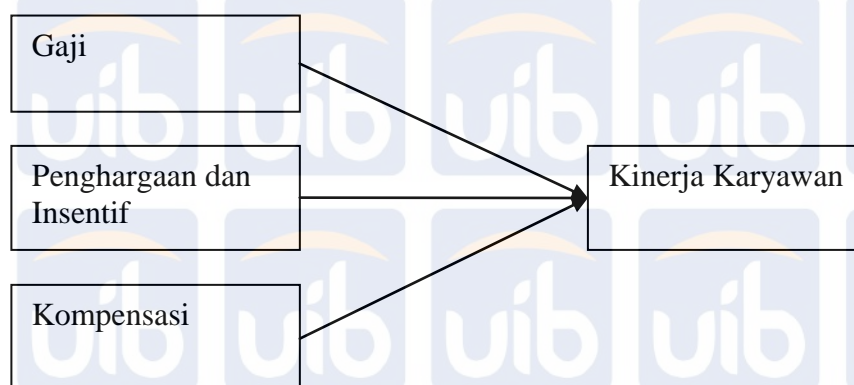
bergaji baik atau lebih baik lainnya. Penelitian dilakukan di antara para guru sekolah menengah negeri di Kenya. Studi ini diadopsi desain survei deskriptif.

Pengambilan sampel acak sederhana digunakan untuk pilih guru dan purposive sampling untuk memilih guru.



*Gambar 2.18 Effect of Compensation on Performance of Public Secondary School Teachers in Eldoret Municipality Kenya. Sumber : Wekesa dan Nyaroo (2013)*

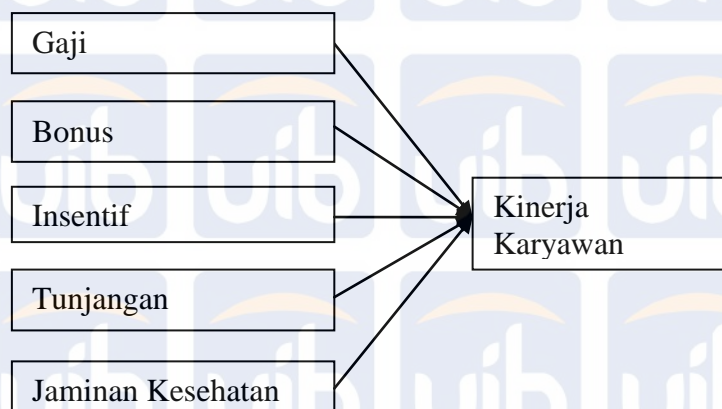
Hameed *et al.* (2012) mengadakan penelitian untuk meneliti hubungan antara kompensasi, gaji dan penghargaan terhadap kinerja karyawan di Pakistan. Penelitian dilakukan pada karyawan bank pemerintah dan swasta yang beroperasi di daerah Punjab, Pakistan.



*Gambar 2.19 Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan. Sumber : Hameed et al. (2012)*

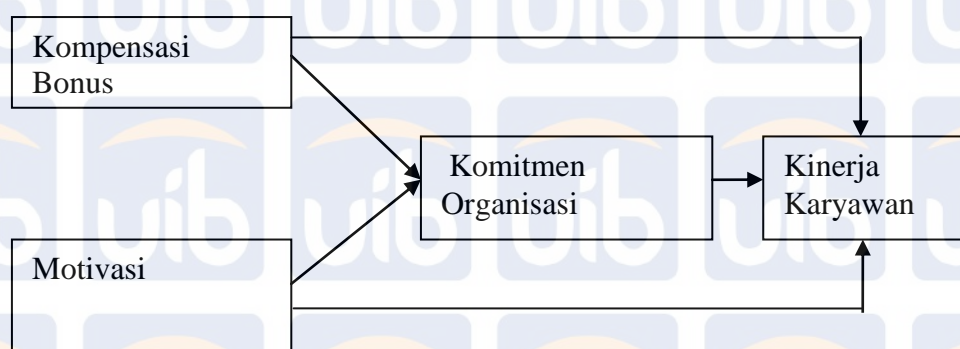


Penelitian dari Osibanjo *et al.* (2014) ini meneliti hubungan antara paket kompensasi terhadap kinerja karyawan. Paket kompensasi terdiri dari gaji, bonus, insentif dan tunjangan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan non-pengajar dan staff pengajar pada beberapa universitas negeri di Nigeria.



Gambar 2.20 *Compensation Packages: a Strategic Tool for Employees' performance and retention.* Sumber : Osibanjo *et al.* (2014)

Rizal *et al.* (2014) dalam penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara kompensasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan dari beberapa perusahaan manufaktur di Indonesia.



Gambar 2.21 *Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance* Sumber : Rizal *et al.* (2014)

Ibrar dan Khan (2015) meneliti pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, populasi yang dijadikan sampel merupakan karyawan dan tenaga pengajar dari sekolah swasta yang berada di Switzerland.



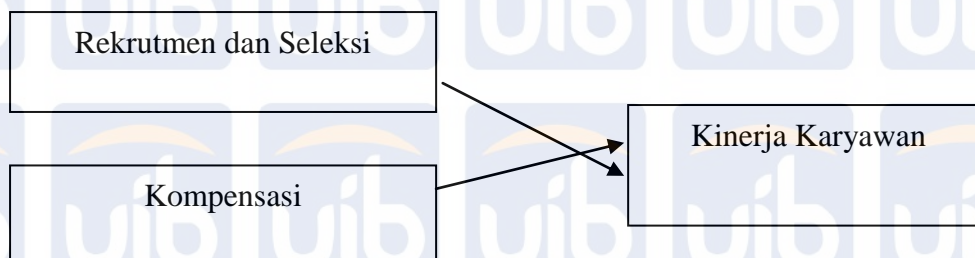
Gambar 2.22 *The Impact of Reward on Employee Performance* Sumber: Ibrar dan Khan (2015)

Njanja *et al* (2013) meneliti hubungan penghargaan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini populasi yang dijadikan sampel merupakan perusahaan energi di Kenya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh kompensasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.



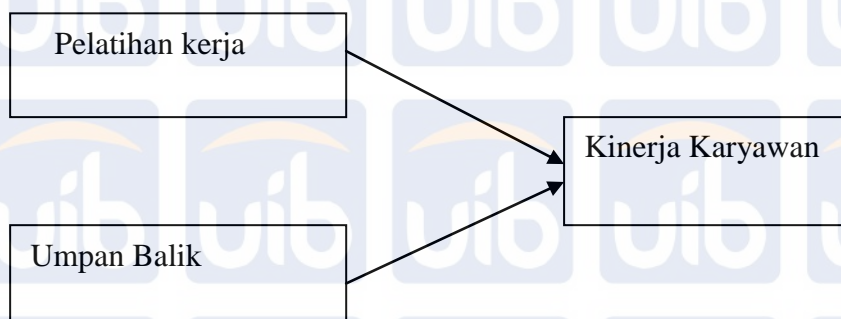
Gambar 2.23 *Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya*. Sumber: Njanja *et al.* (2013)

Al Qudah *et al.* (2014) meneliti pengaruh *HRM practices* terhadap kinerja karyawan di sebuah institusi Malaysia (MSI). Faktor independen yang diteliti merupakan variabel rekrutmen & seleksi dan kompensasi, sedangkan faktor dependen merupakan kinerja karyawan. Data didapatkan dengan kuesioner.



*Gambar 2.24 The Effect of Human Resources Management Practices on Employee Performance.* Sumber: Al Qudah *et al.* (2014)

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Farooq dan Khan (2011) pada tenaga pengajar di beberapa universitas di Pakistan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor pelatihan kerja dan umpan balik yang di berikan pada kinerja para tenaga pengajar. Kuesioner di rancang terdiri dari dua bagian, bagian pertama berkaitan dengan profil responden termasuk usia, jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pendidikan yang diukur dengan skala nominal.



*Gambar 2.25 Impact of Training and Feedback on Employee Performance.*

Sumber: Farooq dan Khan (2011)

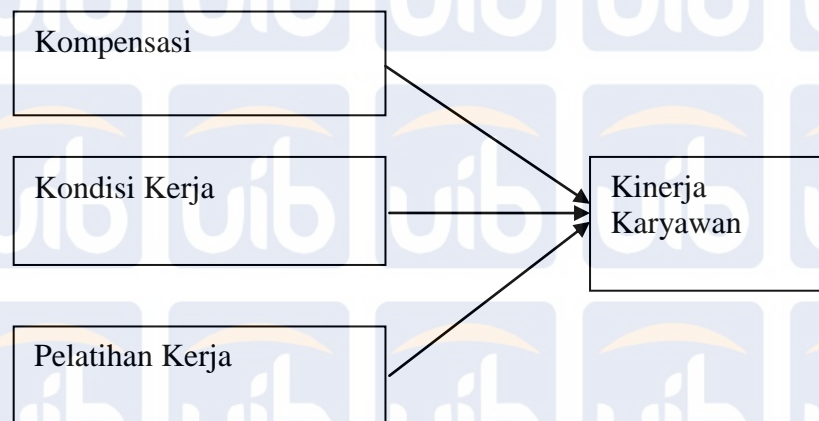
Oladejo dan Oluwaseun (2014) dalam penelitian ini menginvestigasi pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan mengenai kompensasi ini perlu dilakukan sebagai dasar bagi kebijakan pada karyawan dari perusahaan makanan dan minuman di Lagos, Nigeria.





*Gambar 2.26 An Assessment of the impact of Compensation Plan on workers Performance of selected Quoted Food and Beverages Manufacturing Companies in Nigeria. Sumber : Oladejo dan Oluwaseun (2014)*

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Odunlami dan Matthew (2014) pada sebuah perusahaan makanan dan minuman di Nigeria. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi dampak dari variabel kompensasi, kondisi kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.



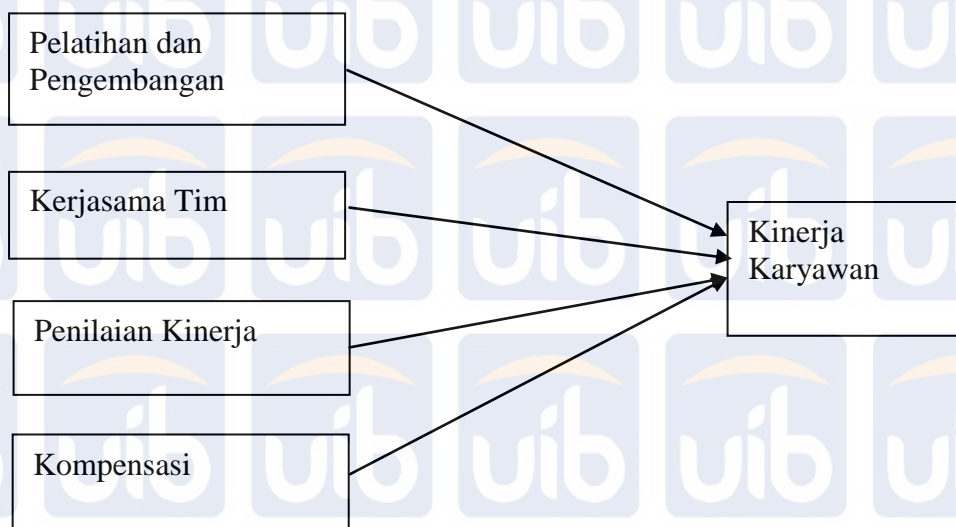
*Gambar 2.27 Compensation Management and Employees Performance in the Manufacturing Sector, A Case Study of a Reputable Organization in the Food and Beverage Industry. Sumber : Odunlami dan Matthew (2014)*

Penelitian selanjutnya oleh Ameer dan Hanif (2013) bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan hotel berbintang di Lahore, Pakistan untuk mengetahui manfaat dan pengaruh dari program pelatihan yang dijalankan oleh manajemen hotel.



*Gambar 2.28 Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan. Sumber : Ameer dan Hanif (2013)*

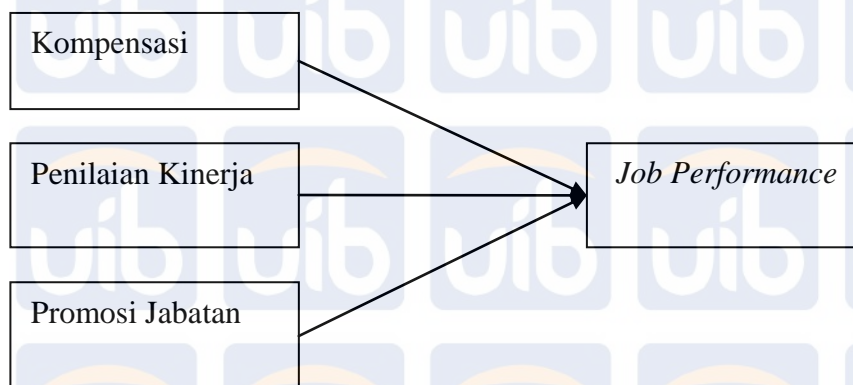
Hussain & Rehman (2013) dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari pelatihan dan pengembangan, kerjasama tim, penilaian kinerja dan kompensasi sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen pada karyawan perusahaan di Pakistan.



*Gambar 2.29 Do Human Resource Management Practices Inspire Employees' Retention? Sumber : Hussain & Rehman (2013)*

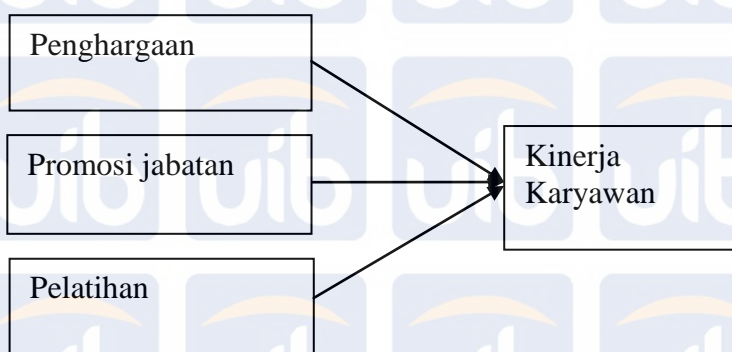
Shabbir (2014) melakukan penelitian mengenai hubungan antara praktik pengupahan, evaluasi kinerja dan kebijakan promosi karyawan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan sektor farmasi di Pakistan. Penelitian dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada karyawan dari perusahaan farmasi di Islamabad dan Rawalpindi, Pakistan. Faktor diatas diteliti untuk mengetahui

pengaruhnya pada karyawan di industri farmasi yang terus berkembang di Pakistan, sehingga penelitian ini dapat digunakan untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan.



*Gambar 2.30 The Impact of Human Resource Practice on Employee Perceived Performance in Pharmaceutical Sector of Pakistan. Sumber : Shabbir (2014)*

Penelitian oleh Asim (2013) ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara penghargaan, promosi jabatan dan pelatihan sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Penelitian dilakukan pada semua karyawan termasuk dosen dan administrasi di tiga universitas di wilayah Wahcantt dan Taxila, Pakistan.



*Gambar 2.31 Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan. Sumber: Asim (2013)*

Penelitian oleh Elnaga dan Imran (2013) ini bertujuan untuk meneliti

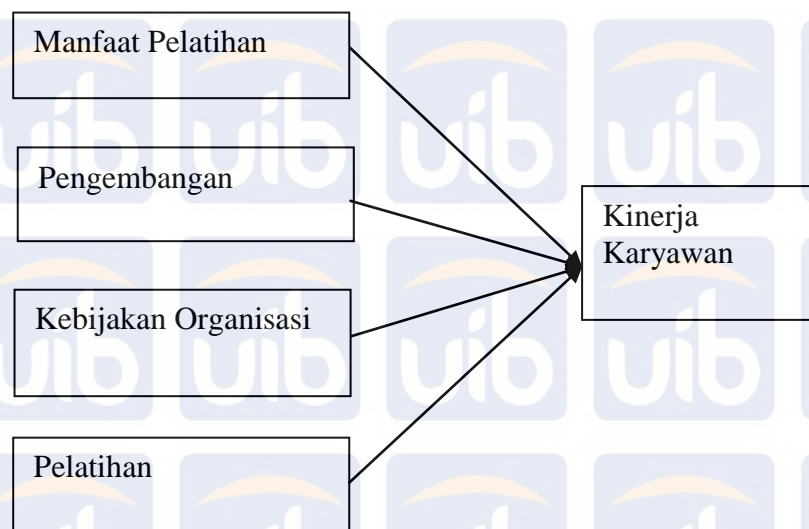


pengaruh program pelatihan yang efektif terhadap kinerja karyawan. Karyawan dari perusahaan swasta di Arab Saudi dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini.



Gambar 2.32 *The Effect of Training on Employee Performance*. Sumber: Elnaga dan Imran (2013)

Amin *et al.*, (2012) melakukan penelitian mengenai hubungan antara komponen dari *training and development* yaitu manfaat, kebijakan perusahaan, dan metode pelatihan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada guru dan tenaga pengajar di sektor pendidikan di Pakistan.



Gambar 2.33 *The Impact of Employees Training On the Job Performance in Education Sector of Pakistan*. Sumber : Amin *et al.*, (2012)

Penelitian selanjutnya oleh Jagero *et al.*, (2012) bertujuan untuk meneliti pengaruh program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja pada sejumlah karyawan pada 2 perusahaan ekspedisi yang dianggap terbesar di Tanzania.



*Gambar 2.34 Relationship between on the Job Training and Employee's Performance in Courier. Companies in Dar es Salaam, Tanzania. Sumber: Jagero et al., (2012)*

## 2.2 Defenisi Variabel Dependen Kinerja Karyawan

Menurut Tabiu & Nura (2013), kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang diberikan pada perusahaan atau organisasi yang dapat diukur dengan standar kerja yang ditetapkan bersama. Tercapainya tujuan sebuah organisasi tidak terlepas dari kemampuan atau kompetensi sumber daya manusia yang berkualitas dan berkomitmen dalam upaya mencapai tujuan sebuah organisasi.

Menurut Bida *et al.*, (2017) kinerja karyawan merupakan hasil usaha dan kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Kinerja merupakan implementasi kerja dalam menjalankan aktivitas yang sesuai strategi dalam berbagai aktivitas teknis, taktik dan praktis sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai bersama.

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1 Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Tabiu & Nura (2013), rekrutmen merupakan sebuah proses dalam menghasilkan sekelompok pelamar yang potensial untuk menempati sebuah posisi

pekerjaan yang dibutuhkan dalam sebuah organisasi sedangkan seleksi adalah proses dimana penggunaan instrumen tertentu yang sesuai untuk memilih kandidat yang paling sesuai untuk pekerjaan tersebut dari sekelompok pelamar dengan mempertimbangkan tujuan organisasi dan persyaratan yang sudah ditentukan.

Proses rekrutmen dan seleksi adalah salah satu fungsi sumber daya manusia yang paling penting karena merupakan titik masuk kandidat karyawan ke dalam sebuah organisasi. Kemajuan sebuah organisasi dapat ditentukan ketika perusahaan mampu merekrut calon karyawan yang sesuai dan mempunyai kemampuan dan komitmen kerja yang baik bagi kemajuan sebuah organisasi. Penelitian sebelumnya dari Jouda *et al.*, (2016), Tanveer *et al.*, (2011), Bida *et al.*, (2017) dan Al Qudah *et al.* (2014) menunjukkan adanya hubungan antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Hussain dan Rehman (2013), kompensasi merupakan pemberian atau sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kinerja dan usahanya kepada perusahaan dalam hal pekerjaan. Kompensasi bisa diberikan dalam bentuk finansial yang bersifat tunai seperti gaji, upah, tunjangan, bonus, insentif dan lain-lain. Imbalan yang bersumber dari luar diri karyawan yang biasanya diberikan oleh perusahaan disebut imbalan ekstrinsik.

Menurut Shabbir (2014), setiap perusahaan dalam operasionalnya selalu berkaitan dengan kompensasi yang merupakan salah satu hal penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh sebab itu dalam meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan pemenuhan kompensasi untuk mendukung motivasi kerja



karyawan. Sangat penting untuk menciptakan suatu hubungan kerjasama yang baik antara karyawan dengan perusahaan sebagai pemberi kerja. Bila hubungan ini terjalin dengan baik maka akan mudah mencapai tujuan suatu perusahaan. Kedua pihak harus saling mengerti tentang kepentingan dan kebutuhan masing-masing dalam suatu perusahaan. Kebutuhan perusahaan akan terpenuhi melalui pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, dan melalui pekerjaan tersebut karyawan berharap mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kontribusinya bagi perusahaan. Kompensasi non finansial berupa pemberian lingkungan kerja yang aman, nyaman dan kondusif. Sedangkan kompensasi dalam bentuk finansial berupa pemberian gaji atau upah, insentif, tunjangan, bonus. Penelitian sebelumnya dari Kaveri & Prabakaran (2013), Shabbir (2014) dan Jouda *et al.*, (2016) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan kerja merupakan modifikasi perilaku yang formal dan sistematis melalui pembelajaran melalui pendidikan, pengajaran, pengembangan dan pengalaman yang diberikan secara sistematis dan terukur (Tanveer *et al.*, 2011).

Pelatihan dapat dilakukan pada lokasi di lingkungan maupun diluar lingkungan pekerjaan tergantung pada kebutuhan dan rencana perusahaan. Pelatihan karyawan yang tepat diperlukan untuk meningkatkan kinerja, kompetensi, kemampuan kerja dan untuk pembangunan yang berkelanjutan dari sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Penelitian sebelumnya dari Tanveer *et al.*, (2011), Hussain dan Rehman (2013), Bida *et al.*, (2017) dan Bercu (2017)

menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan.

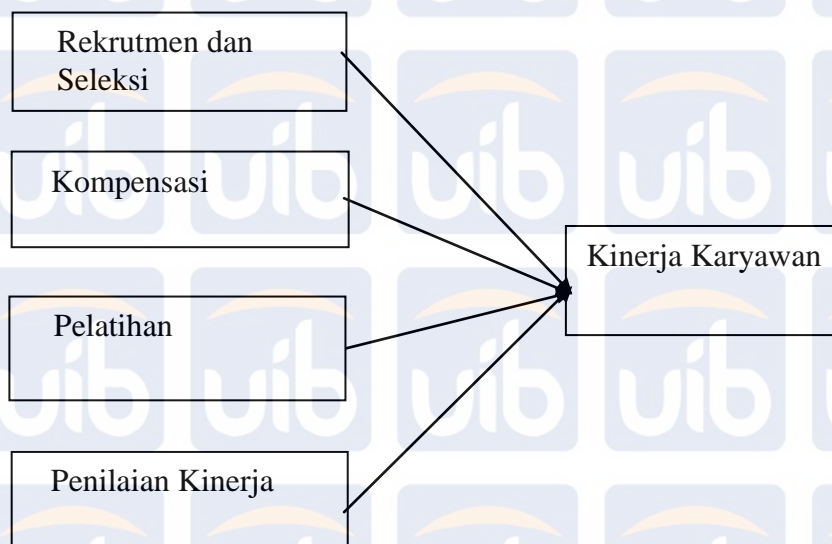
#### **2.3.4 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Jouda *et al.*, (2016), penilaian kinerja adalah sebuah proses untuk mengevaluasi kinerja karyawan dibandingkan dengan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan untuk tujuan perbaikan dan peningkatan prestasi kerja. Penilaian kerja juga dibutuhkan karyawan dalam proses introspeksi kemampuan diri terhadap sebuah jabatan dalam pekerjaan.

Menurut Shabbir (2014), penilaian atau evaluasi kinerja adalah proses wajib yang dilakukan perusahaan, di mana perusahaan mengevaluasi sikap dan atau kualitas pekerjaan dari karyawan di sebuah perusahaan dalam satu jangka waktu tertentu. Penilaian kinerja ini menjadi masukan tentang kekuatan dan kelemahan seorang karyawan. Penilaian kinerja berperan penting dalam mengembangkan perusahaan melalui proses peningkatan efisiensi kerja karyawan (Shabbir, 2014).

## 2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Dari berbagai pembahasan di atas mengenai pengaruh dari praktek sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan, maka dikembangkan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.35 Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Batam. Sumber: Jouda *et al.*, (2016)

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

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif antara pelatihan terhadap kinerja karyawan

H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif antara penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan