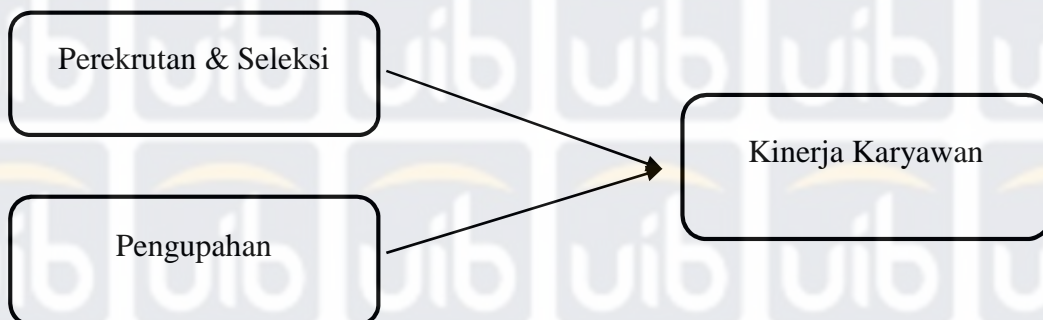


## BAB II KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### 2.1 Model Penelitian Terdahulu

Mohammad *et al.*, (2014) melakukan penelitian mengenai hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia (perekrutan & seleksi dan pengupahan) terhadap kinerja karyawan dimana penelitian itu dilakukan di *Malaysian Skill Institute* (MSI). Penelitian ini dilakukan untuk meningkatkan perekrutan dan seleksi dan pengupahan di *Malaysian Skill Institute* yang sedang mengalami masalah jumlah staff administrasi yang terbatas sehingga menghambat kinerja universitas. Para dosen juga mengeluhkan keadaan ini, karena dengan jumlah staff yang terbatas membuat kinerja para dosen kurang maksimal. Model penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 2.1.

**Gambar 2.1**  
Model Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan



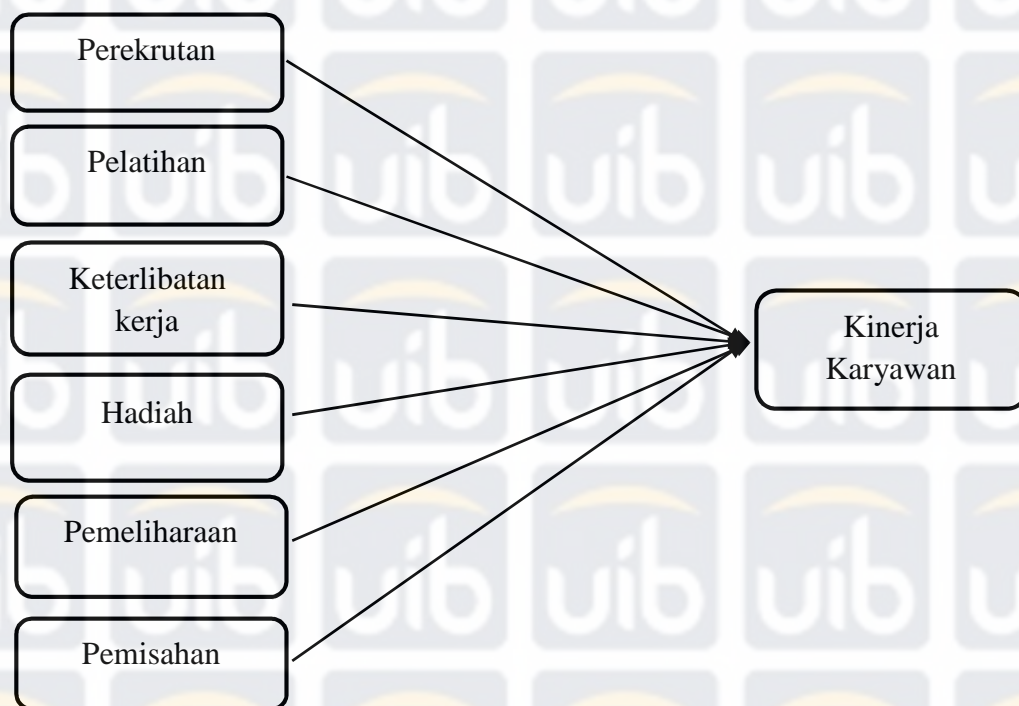
**Sumber :** Mohammad *et al.*, (2014)

Tabiu dan Nura (2013) melakukan penelitian mengenai hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia (perekrutan, pelatihan, keterlibatan

karyawan, hadiah, pemeliharaan, dan pemisahan) terhadap kinerja karyawan yang dilakukan di Usmanu Danfadio University di Sokoto. Tabiu dan Nura mengemukakan bahwa Amerika, Eropa dan Asia sudah menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan begitu pentingnya praktik manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja karyawan. Namun hal tersebut kurang diperhatikan di Afrika terutama di negaranya, Nigeria. Penelitian tersebut menghasilkan model penelitian seperti pada Gambar 2.2.

**Gambar 2.2**

Model Penilaian Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Studi dari Universitas Usmanu Danfadiyo di Sokoto



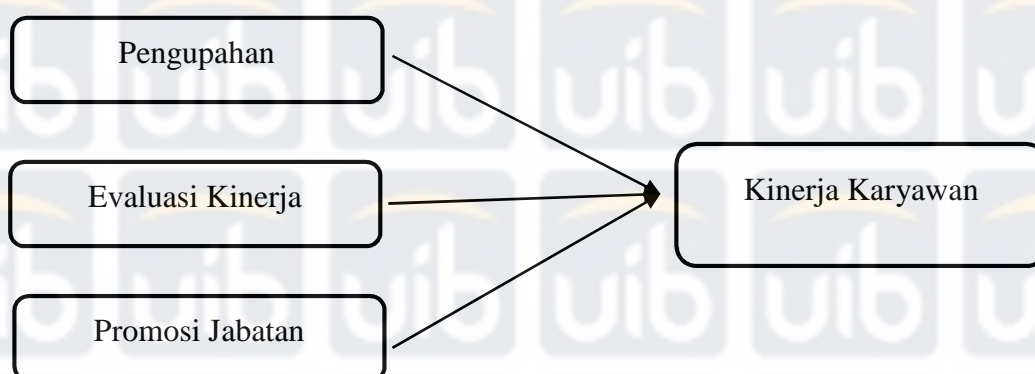
**Sumber :** Tabiu dan Nura (2013)

Shabbir (2014) telah melakukan penelitian mengenai hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia (pengupahan, performa, dan promosi)

terhadap kinerja karyawan pada sektor Farmasi di Pakistan. Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia mempengaruhi kinerja karyawan di Pakistan, selain itu penelitian tersebut juga bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang berdampak pada kinerja karyawan di Pakistan, dan juga untuk menganalisis sejauh mana praktik manajemen sumber daya manusia mempengaruhi kinerja karyawan di Pakistan. Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.3.

**Gambar 2.3**

Model Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor Farmasi di Pakistan



**Sumber :** Shabbir (2014)

Penelitian lain juga dilakukan Ahmad *et al.*, (2014). Ia meneliti tentang praktik manajemen sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan wanita. Praktik manajemen sumber daya manusia berkontribusi dalam produktifitas dan kinerja karyawan wanita. Tujuan Ahmad *et al.*, melakukan penelitian tersebut guna mengetahui sejauh mana pengaruh praktik manajemen



sumber daya manusia (Pelatihan, Keamanan Karyawan, Tugas Pokok & Fungsi Jabatan, Penilaian Kinerja, dan Pertumbuhan Internal) terhadap kinerja karyawan wanita. Model penelitian dari Ahmad *et al.*, dapat dilihat pada Gambar 2.4.

**Gambar 2.4**

Model Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Wanita



**Sumber:** Ahmad *et al.*, (2014)

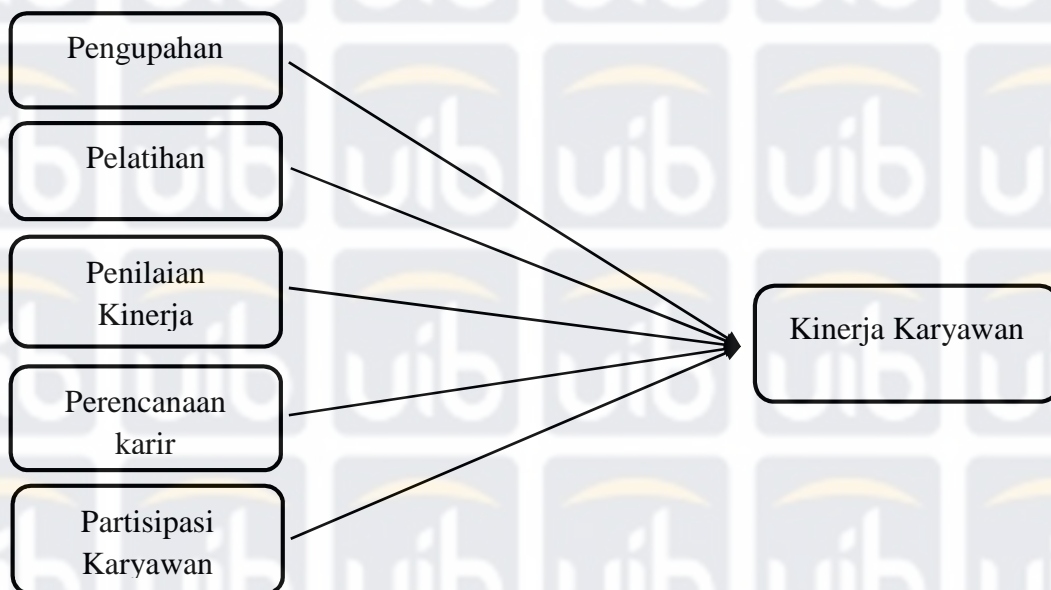
Nadarasa (2013) melakukan penelitian tentang dampak praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan sektor telekomunikasi di Universitas Jaffna, Sri Lanka. Dalam penelitiannya Nadarasa mengemukakan bahwa tantangan terbesar dalam memanejemeni perusahaan saat ini adalah bagaimana perusahaan dapat menarik hati karyawan dan juga bagaimana meningkatkan kinerja karyawan. Praktik manajmen sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam peningkatan kinerja karyawan. Apabila

praktik manajemen dilakukan dengan baik maka kinerja karyawan akan meningkat dan pada akhirnya lebih mudah untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan dari penelitian Nadarasa adalah untuk mengidentifikasi praktik manajemen sumber daya manusia (pengupahan, pelatihan, penilaian kinerja, perencanaan karir, dan partisipasi karyawan) dalam peningkatan kinerja karyawan. Nadarasa menyadari keterbatasan dari penelitiannya adalah responden yang diwawancarai hanya bagian kepala kantor saja. Sehingga penelitian tersebut menghasilkan model penelitian seperti pada Gambar 2.5.

**Gambar 2.5**

Model Dampak Praktik Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Industri Telekomunikasi di Jaffna



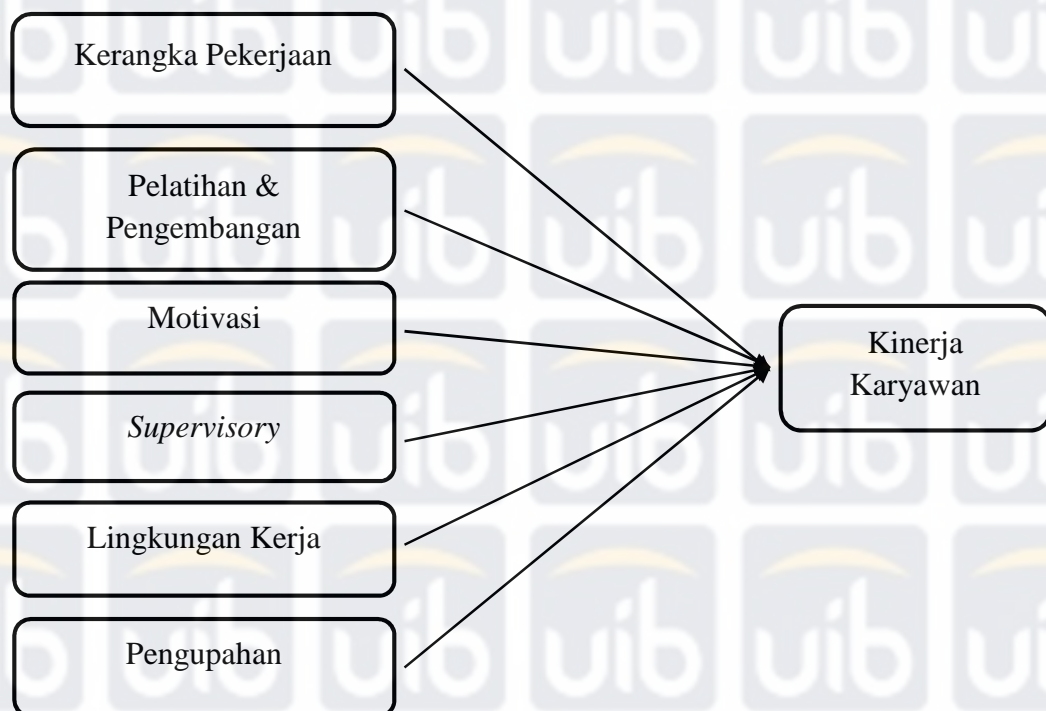
**Sumber:** Nadarasa (2013)

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Kaveri dan Prabakaran (2013). Penelitian tersebut pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia (kerangka pekerjaan, pelatihan & pengembangan, motivasi, *supervisory*, lingkungan kerja,

dan pengupahan) terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui dampak dari praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan *Leather Goods Manufacturing Companies* di Vellore, India. Model penelitian ditunjukkan pada Gambar 2.6.

**Gambar 2.6**

Model Dampak Praktik Sumber Daya Manusia pada Kinerja Karyawan pada *Leather Goods Manufacturing Companies* di Vellore



**Sumber:** Kaveri dan Prabakaran (2013)

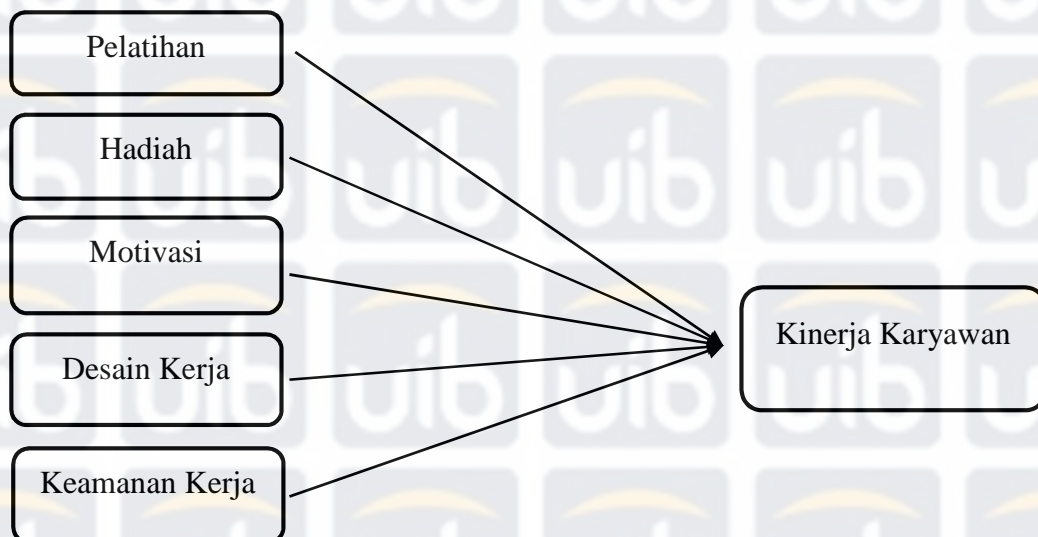
Munjuri (2011) melakukan penelitian mengenai efek praktik manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitiannya yang dilakukan di Kenya itu ia memaparkan bahwa dengan merekrut & menseleksi karyawan yang potensial saja tidak menjamin menghasilkan kinerja yang efektif. Perlu sebuah program pelatihan agar karyawan



tahu apa yang harus dilakukannya dan bagaimana melakukannya. Training memerlukan biaya yang cukup mahal maka dari itu perusahaan memerlukan jaminan, yakni dengan peningkatan produktifitas. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah : Untuk menentukan status Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia pada lembaga perguruan tinggi Katolik di Kenya, Untuk mengetahui pengaruh praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan, Untuk mengetahui sejauh mana kinerja akan meningkat ketika diterapkan praktik manajemen sumber daya manusia, Untuk mengetahui efek dari praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan kinerja karyawan. Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.7.

**Gambar 2.7**

Model Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Karyawan pada Lembaga Perguruan Tinggi Katolik di Kenya



**Sumber:** Munjuri (2011)

Elnaga dan Imran (2013) melakukan penelitian tentang dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan di Saudi Arabia itu mempunyai beberapa tujuan, diantaranya: untuk mengetahui pentingnya pelatihan kerja, untuk mengidentifikasi pentingnya kinerja karyawan, untuk menganalisa hubungan antara pelatihan an kinerja karyawan, dan untuk mengembangkan pedoman dalam menilai kinerja karyawan. Sehingga model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.8.

**Gambar 2.8**  
Model Dampak Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan



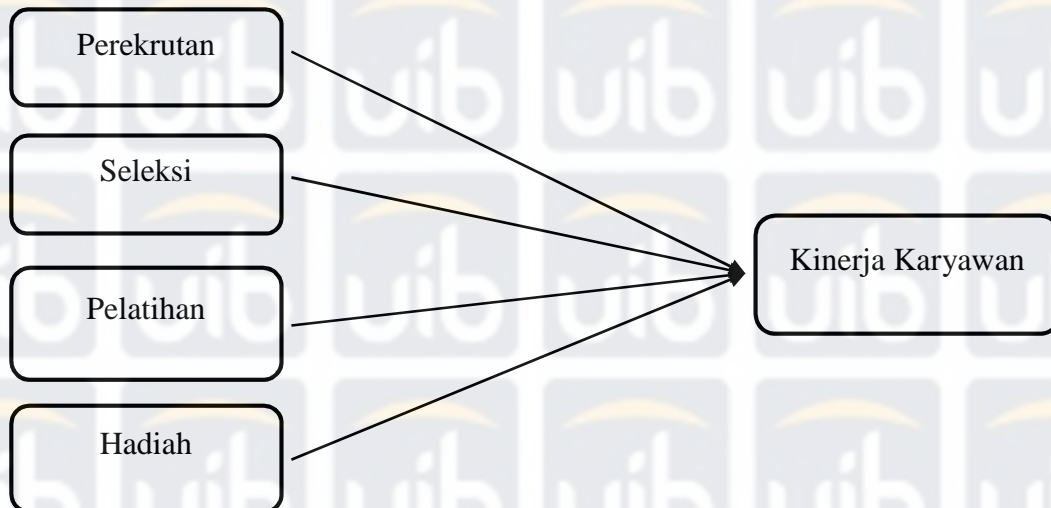
**Sumber:** Elnaga dan Imran (2013)

Mahmood *et al.*, (2014) melakukan penelitian tentang dampak praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan di Pakistan itu untuk mengetahui dampak dari praktik manajemen sumber daya manusia (perekrutan, seleksi, pelatihan, dan hadiah) terhadap kinerja karyawan sektor bank di Pakistan. Model penelitian tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.9.



**Gambar 2.9**

Model Dampak Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kinerja Karyawan Sektor Perbankan di Pakistan



**Sumber:** Mahmood *et al.*, (2014)

Penelitian juga dilakukan Kepha *et al.*, (2012). Penelitian tersebut tentang pengaruh perekrutan dan seleksi terhadap kinerja karyawan Lembaga Penelitian di Kenya. Dan tujuan penelitiannya untuk mengetahui bagaimana perekrutan dan seleksi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Model penelitian Kepha *et al.*, (2012) dapat dilihat pada Gambar 2.10.

**Gambar 2.10**

Model Pengaruh Perekrutan dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Penelitian di Kenya

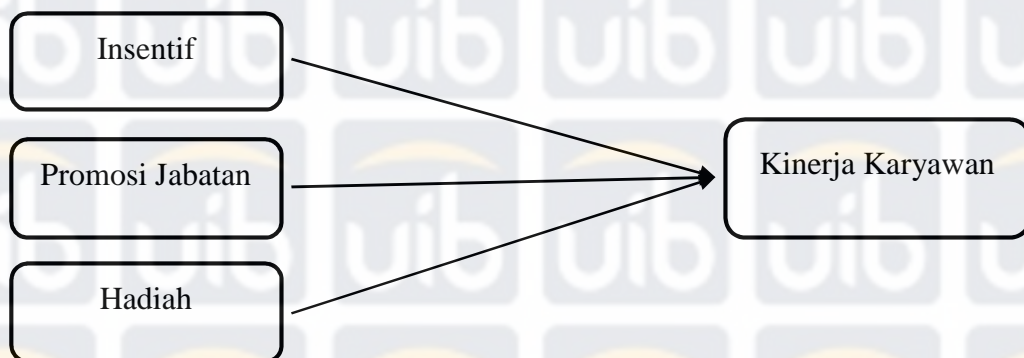


**Sumber:** Kepha *et al.*, (2012)

Penelitian juga dilakukan Alfandi dan Alkahawneh (2014). Penelitian yang dilakukan di Jordan tersebut bertujuan untuk mengetahui hubungan antara insentif, promosi jabatan dan hadiah terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian tersebut juga bertujuan untuk mengidentifikasi tipe-tipe insentif yang diterapkan pada *Travel and Turizm Institution* di Jordan. Model penelitian tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.11.

**Gambar 2.11**

Model Peran Insentif, *Reward System* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan  
"A Case of Jordanian Travel and Tourizm Institutions"

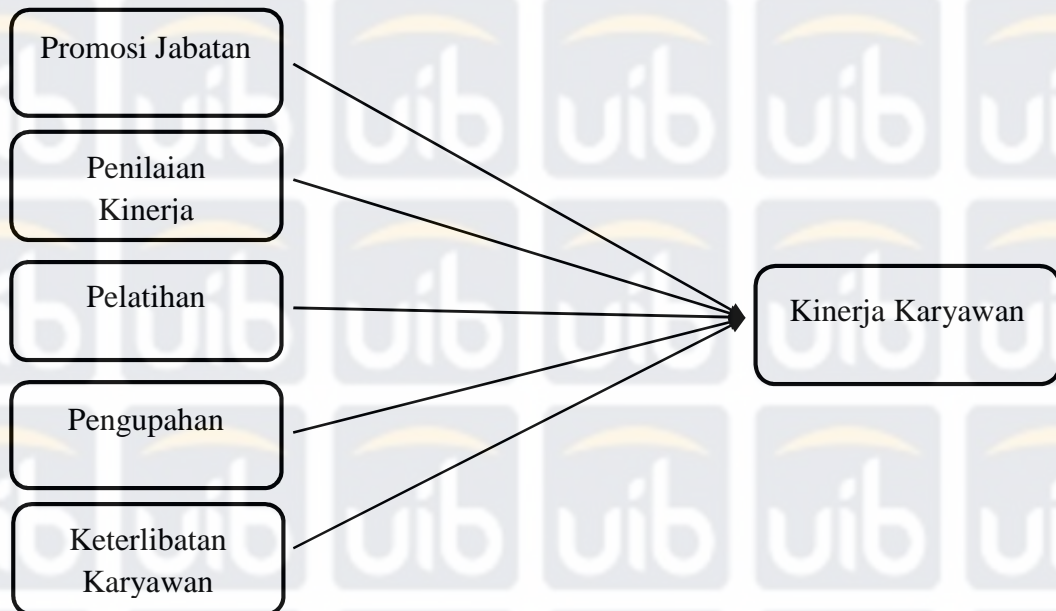


**Sumber:** Alfandi dan Alkawsawneh (2014)

Khalid *et al.*, (2014) melakukan penelitian tentang praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan di Pakistan tersebut bertujuan untuk mengetahui tentang bagaimana penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dan hubungan atau dampaknya terhadap kinerja karyawan. Sehingga model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.12.

**Gambar 2.12**

Model Praktik Sumber Daya Manusia dan Kinerja Karyawan dalam Organisasi Sektor Publik di Pakistan: Sebuah Studi Empiris



**Sumber:** Khalid *et al.*, (2014)

Farooq dan Khan (2011) melakukan penelitian tentang dampak pelatihan dan umpan balik terhadap kinerja karyawan. Sering kali karyawan bermasalah dengan kinerjanya. Padahal mereka mempunyai kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang cukup baik. Farooq dan Khan meyakini peran penting dari pelatihan dalam peningkatan kinerja karyawan. Pelatihan membuat karyawan faham tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Intinya penelitian yang dilakukan di Pakistan tersebut bertujuan untuk mengetahui hubungan antara pelatihan dan umpan balik terhadap kinerja karyawan. Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.13.



**Gambar 2.13**  
Model Pengaruh Pelatihan dan Umpan Balik terhadap Kinerja Karyawan



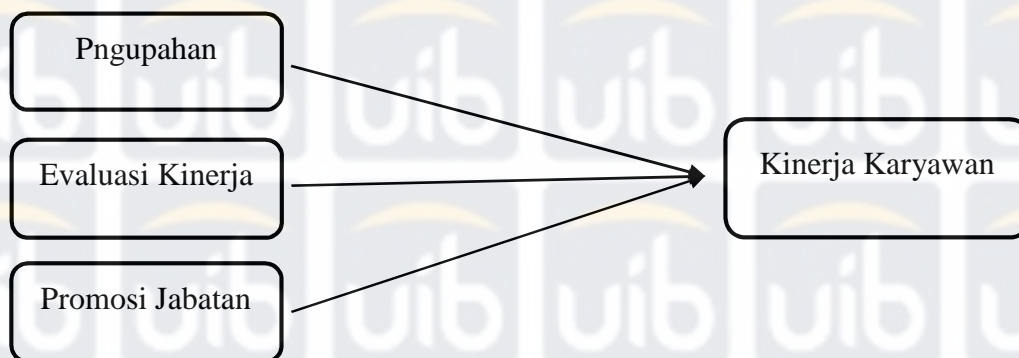
**Sumber:** Farooq dan Khan (2011)

Meningkatkan kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen (Ali *et al.*, 2014). Dalam praktik manajemen sumber daya manusia peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang perlu diperhatikan. Tentunya bila karyawan mempunyai kinerja yang bagus maka daya saing perusahaan semakin meningkat karena pelayanan yang diberikan akan jauh lebih berkualitas.

Dalam penelitiannya Ali *et al.*, (2014) yang meneliti tentang dampak pengupahan, evaluasi kinerja, dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan diterangkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Namun dalam penelitiannya hanya fokus pada praktik manajemen sumber daya manusia (pengupahan, evaluasi kinerja, dan promosi jabatan). Penelitian Ali *et al.*, bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia (pengupahan, evaluasi kinerja, dan promosi jabatan) terhadap kinerja karyawan. Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.14.

**Gambar 2.14**

Model Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan (menggunakan Bukti Empiris)



**Sumber:** Ali *et al.* (2014)

Penelitian lain dilakukan oleh Magut *et al.* (2013). Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui strategi pelatihan dan pengembangan yang diterapkan bank di kota Kisumu, Pakistan. Selain itu penelitian tersebut juga bertujuan untuk mengetahui pelatihan dan pengembangan yang benar dalam peningkatan efektifitas dan efisiensi kinerja karyawan. Model penelitian dalam penelitian tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.15.

**Gambar 2.15**

Model Peran Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan Studi pada Bank Umum di Kota Kisumu



**Sumber:** Magut *et al.* (2013)

Awan dan Saeed (2014) melakukan penelitian tentang dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut penulis mengatakan bahwa kualitas sumber daya manusia adalah aset dan merupakan faktor penting meraih keberhasilan. Dengan demikian setiap perusahaan perlu berinvestasi waktu dan sumber daya untuk meningkatkan tenaga kerja tersebut. Salah satu cara yang paling efektif untuk mencapainya adalah dengan pelatihan. Pelatihan akan meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan karyawan. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk menganalisa hubungan antara pelatihan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.16.

**Gambar 2.16**

Model Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan  
Studi Kasus pada Sektor Perbankan di Pakistan



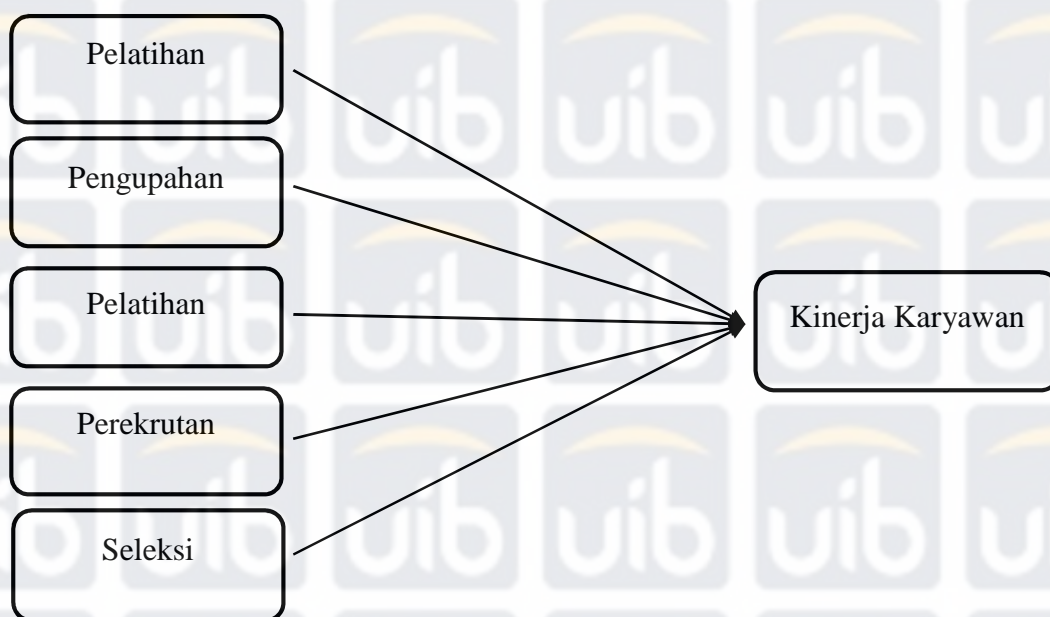
**Sumber:** Awan dan Saeed (2014)

Penelitian lain dilakukan oleh Mittar dan Mathew (2014). Penelitian yang dilakukan pada perusahaan garmen di India tersebut fokus pada dampak dari praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Peneliti mengemukakan bahwa penelitian mengenai praktik manajemen sumber daya manusia masih sangat minim dalam negara berkembang. Padahal praktik manajemen sumber daya manusia merupakan faktor penting penentu keberhasilan sebuah perusahaan. Maka dari itu peneliti melakukan penelitian



mengenai praktik manajemen sumber daya manusia (pelatihan, pengupahan, penilaian kinerja, perekrutan, dan seleksi) sebagai faktor yang meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.17.

**Gambar 2.17**  
Model Praktik Sumber Daya Manusia Sebagai Faktor yang Meningkatkan Kinerja Karyawan *Garment Manufacturing Firms (GMF)* di Delhi



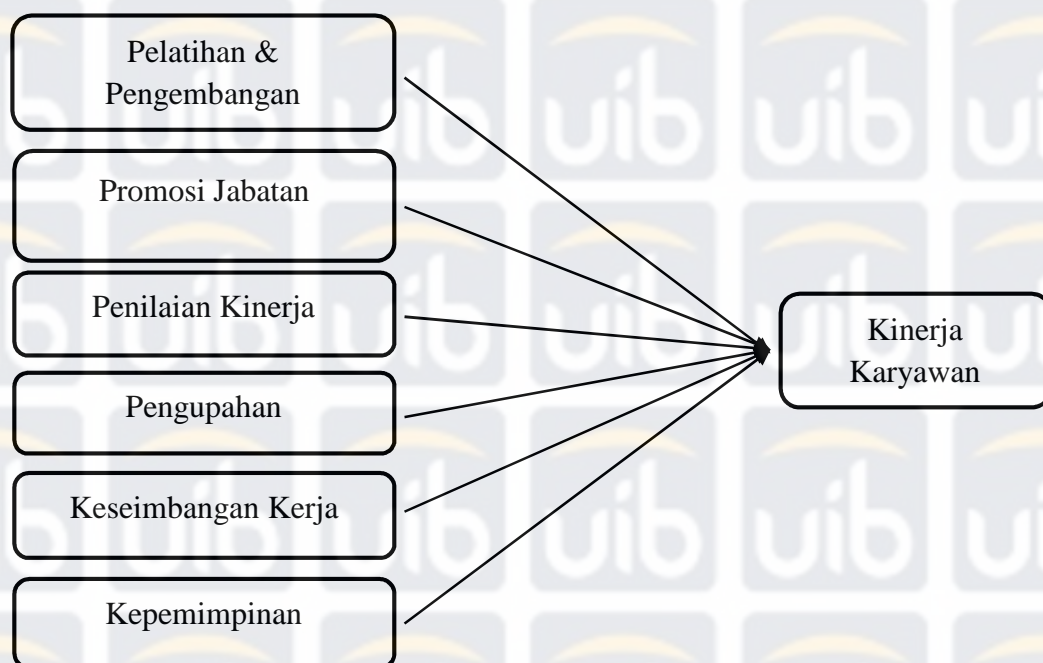
**Sumber:** Mittar dan Mathew (2014)

Akhter *et al.*, (2013) melakukan penelitian tentang praktik manajemen sumber daya manusia dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Penulis mengatakan bahwa dalam kondisi saat ini perusahaan dapat memperoleh keunggulan dalam berkompetisi melalui penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif & efisien. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik akan memungkinkan terciptanya kesuksesan perusahaan karena karyawannya dapat melakukan tugas dengan baik dan benar. Tujuan utama penelitian ini adalah

mempelajari dampak praktik manajemen sumber daya manusia pada kinerja karyawan industry semen di Bangladesh. Model penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.18.

**Gambar 2.18**

Model Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Industri Semen di Bangladesh



**Sumber:** Akhter *et al.*, (2013)

## 2.2 Definisi Kinerja Karyawan

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 menuntun 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. Kinerja diklasifikasikan menjadi 5 elemen : perencanaan, pemantauan, pengembangan, peringkat, dan imbalan. Pada tahap perencanaan, perusahaan merencanakan gol perusahaan dan jadwal pelaksanaan. Dilanjutkan pada tahap pemantauan, ini bermaksud untuk memantau karyawan apakah sudah melakukan pekerjaan dengan standar. Tahap pengembangan merupakan tahap dimana karyawan mulai meningkatkan kemampuannya. Peringkat dilakukan dengan membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya. Dan pada akhirnya pemberian imbalan/ hadiah bagi karyawan yang kinerjanya melebihi perkiraan.



## **2.3 Hubungan antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan antara Perekrutan dan Kinerja Karyawan**

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) mengategorikan 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).

### **2.3.2 Hubungan antara Seleksi 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).

### **2.3.3 Hubungan antara Pelatihan dan 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. Seharusnya 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).

### **2.3.4 Hubungan antara Pengupahan 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 yang perusahaan gunakan untuk mengevaluasi dan memberi bonus kepada usaha karyawan dalam melakukan tugasnya (Collins & Clark, 2003).

Terdapat beberapa penelitian yang menguji pengaruh pengupahan terhadap kinerja karyawan dimana mereka menyatakan bahwa pengupahan sangat mempengaruhi kinerja karyawan (Mohammad *et al.*,2014; Shabbir, 2014; Nadarasa, 2013; Kaveri dan Prabakaran, 2013; Khalid *et al.*, 2014; dan Ali *et al.*, 2014).

### **2.3.5 Hubungan antara Promosi Jabatan dan 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.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan dimana mereka menyatakan bahwa promotion berpengaruh pada kinerja karyawan ( Shabbir, 2014; Alfandi dan Alkawsaneh, 2014; Khalid *et al.*, 2014; Ali *et al.*, 2014; Akhter *et al.*, 2013).

## **2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis**

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 2.19.



**Gambar 2.19**  
Model Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan



**Sumber** : Mohammad *et al.*,(2014); Shabbir (2014); Tabiu dan Nura (2013)

Berdasarkan model penelitian pada Gambar 2.4, maka perumusan hipotesis untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

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

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan antara seleksi dan kinerja karyawan.

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

H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengupahan dan kinerja karyawan.

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