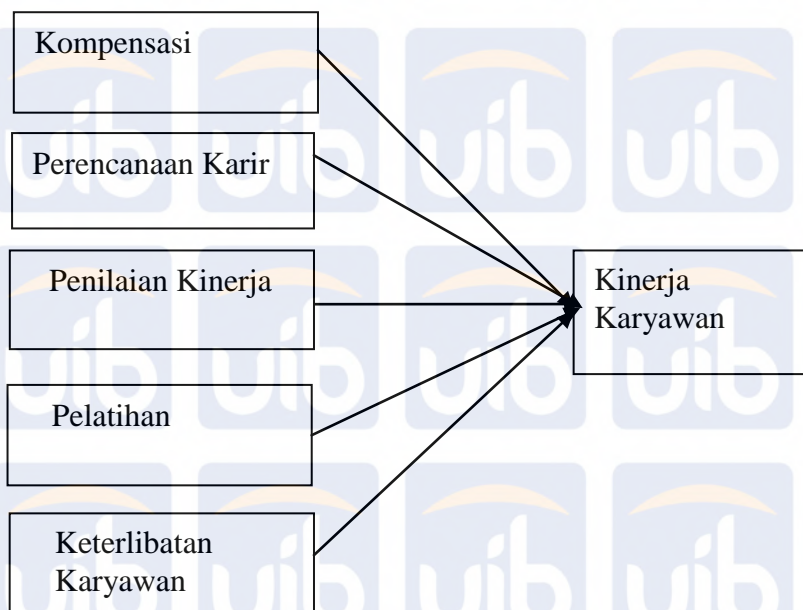


## BAB II KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### 2.1 Model Penelitian Terdahulu

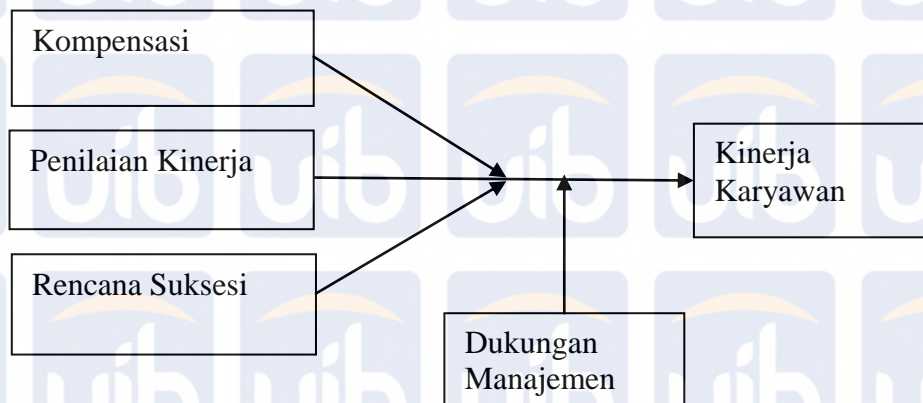
Penelitian dari Hassan (2016) ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh praktek SDM terhadap kinerja karyawan di perusahaan tekstil di Pakistan. Sebanyak 68 kuesioner dengan 34 pertanyaan dibagikan pada karyawan perusahaan tekstil di Pakistan. Penelitian ini menguji hubungan kompensasi, perencanaan karir, penilaian kinerja, pelatihan, dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan.



*Gambar 2.1 Impact of HRM Practices on Employee's Performance.* Sumber : Hassan (2016)

Penelitian dari Bida(2017) ini dilakukan untuk menguji pengaruh variabel praktik SDM yaitu kompensasi, penilaian kinerja, dan perencanaan suksesi dengan variabel moderating dukungan manajemen terhadap kinerja karyawan pada

karyawan dari perusahaan bidang jasa di Nigeria. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil 230 responden sebagai sampel dalam penelitian ini. Penelitian ini perlu diteliti untuk meningkatkan kinerja karyawan.



*Gambar 2.2 Management Support as a Moderator in the HR Practice Employee Performance.* Sumber: Bida (2017)

Penelitian oleh Bowra *et al.*, (2012) ini untuk menguji pengaruh dari elemen praktek sumber daya manusia yaitu kompensasi, evaluasi kinerja, dan promosi karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner berisi pertanyaan berkaitan dengan kinerja karyawan pada perusahaan di sektor industri perbankan di Pakistan. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan antara praktek sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

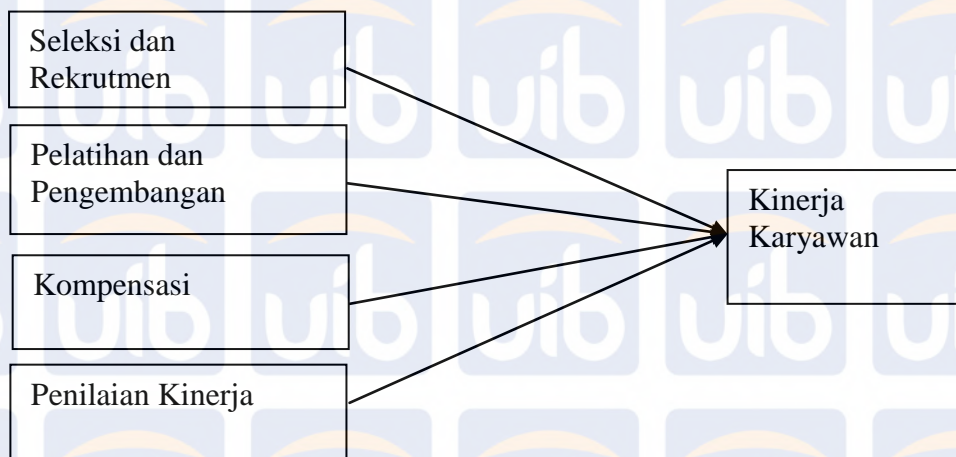




*Gambar 2.3 Impact of Human Resource Practices on Employee Perceived*

*Performance in Banking Sector of Pakistan. Sumber: Bowra et al., (2012)*

Penelitian dari Jouda *et al.*, (2016) meneliti pengaruh dari variabel seleksi dan rekrutmen karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, kompensasi dan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Penelitian ini dilakukan oleh Jouda *et al.*, (2016) dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan dan dosen di sebuah universitas di Gaza, Palestina. Penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari semua variabel independen yang diteliti di atas pada kinerja karyawan di universitas yang berada di wilayah konflik di Palestina.

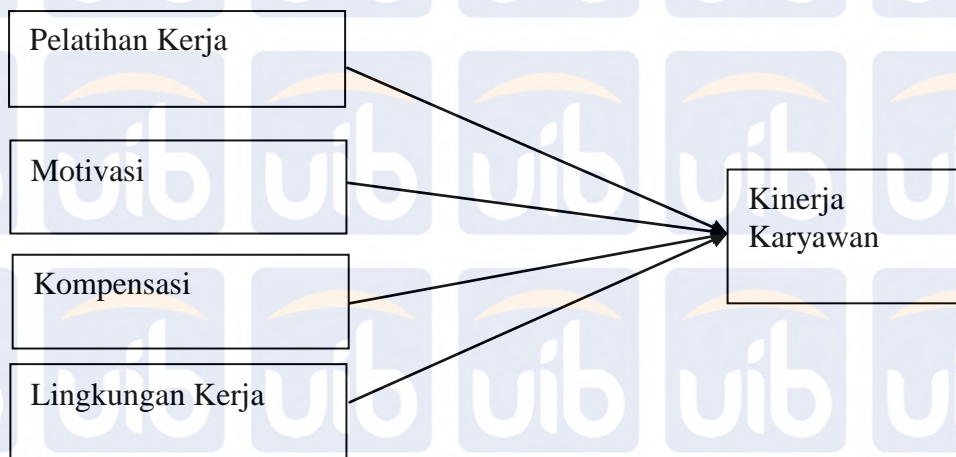


*Gambar 2.4 The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine. Sumber :*

*Jouda et al., (2016)*

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

dilakukan pada karyawan dari sebuah perusahaan pengolahan kulit di India dan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara semua variabel independen yang diuji terhadap kinerja karyawan. Industri pengolahan merupakan salah satu industri yang berkembang dengan pesat di India, sehingga dengan adanya penelitian ini diharapkan sektor industri ini semakin meningkat.

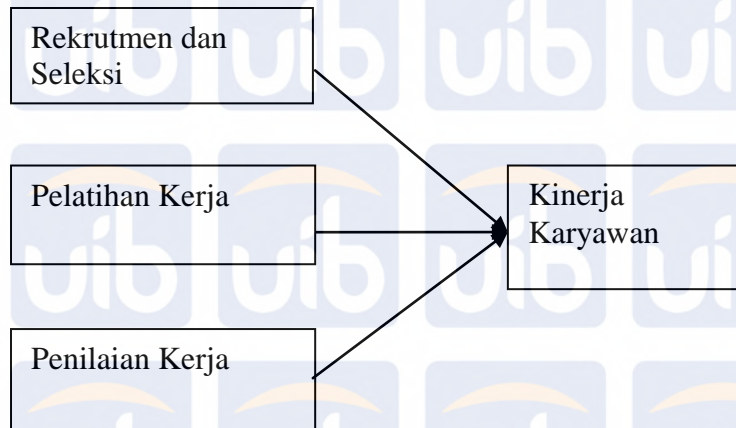


*Gambar 2.5 Impact of High Performance Human Resource Practices on Employees' Job Performance in Leather Goods Manufacturing Companies at Vellore District, India. Sumber : Kaveri & Prabakaran (2013)*

Penelitian Tanveer *et al.*, (2011) ini meneliti hubungan antara praktek sumber daya manusia dan pengaruhnya pada kinerja karyawan pada perusahaan tekstil di Pakistan. Variabel independen yang diteliti dalam penelitian ini adalah rekrutmen dan seleksi, pelatihan kerja dan penilaian kinerja dan kinerja karyawan sebagai variabel dependennya. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara semua variabel independen terhadap kinerja karyawan. Industri tekstil di Pakistan cukup berkembang dengan baik karena mutu produk tekstil

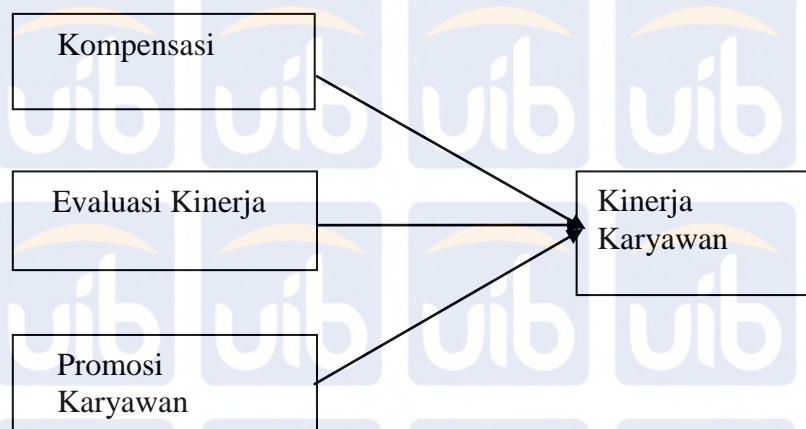


Pakistan sudah dikenal dengan industri ini dan untuk mempertahankan kualitas produk maka kinerja karyawan juga harus ditingkatkan.



*Gambar 2.6 The Way Human Resource Management Practice Effect Employee Performance: A Case of Textile Sector. Sumber: Tanveer et al., (2011)*

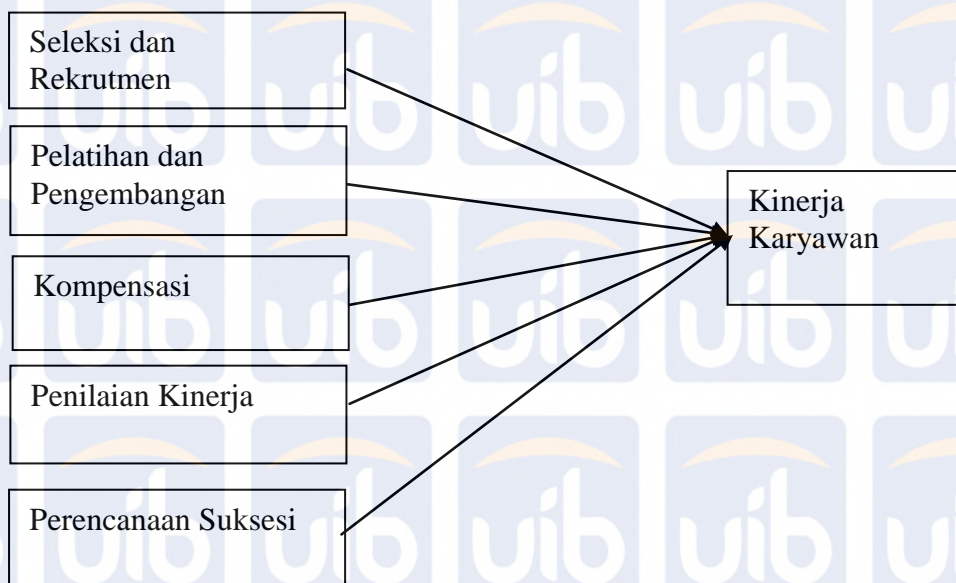
Penelitian Shabbir (2014) yang meneliti mengenai hubungan dan pengaruh dari variabel independen yaitu praktek pengupahan, evaluasi kinerja dan kebijakan promosi karyawan terhadap kinerja karyawan pada karyawan perusahaan sektor industri farmasi di Pakistan. Hasil penelitian Shabbir (2014) ini menunjukkan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



*Gambar 2.7 The Impact of Human Resource Practice on Employee Perceived*

*Performance in Pharmaceutical Sector of Pakistan. Sumber : Shabbir (2014)*

Penelitian dari Bida *et al.*, (2017) ini menguji hubungan antara variabel independen yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan perencanaan suksesi dan pengaruhnya pada kinerja karyawan. Keseluruhan temuan menandakan dampak positif dari rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan perencanaan suksesi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa praktik SDM yang efektif () meningkatkan kinerja karyawan dan oleh karena itu organisasi harus menerapkan praktik SDM tersebut dengan cara yang efektif.



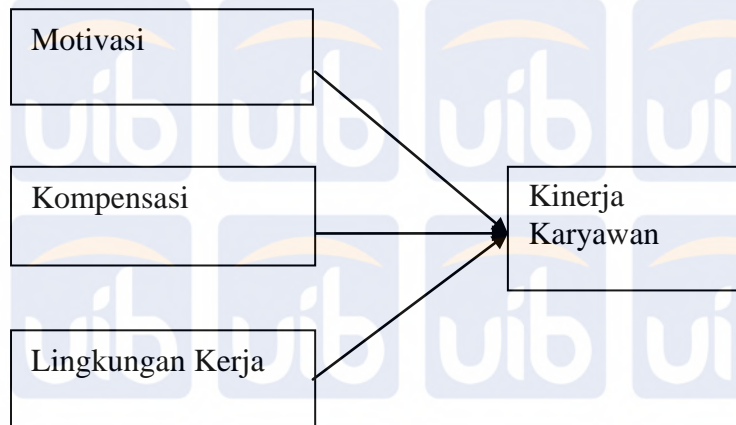
*Gambar 2.8 Validating the Relationship between HR Practices and Employee*

*Performance in Nigeria. Sumber : Bida et al., (2017)*

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



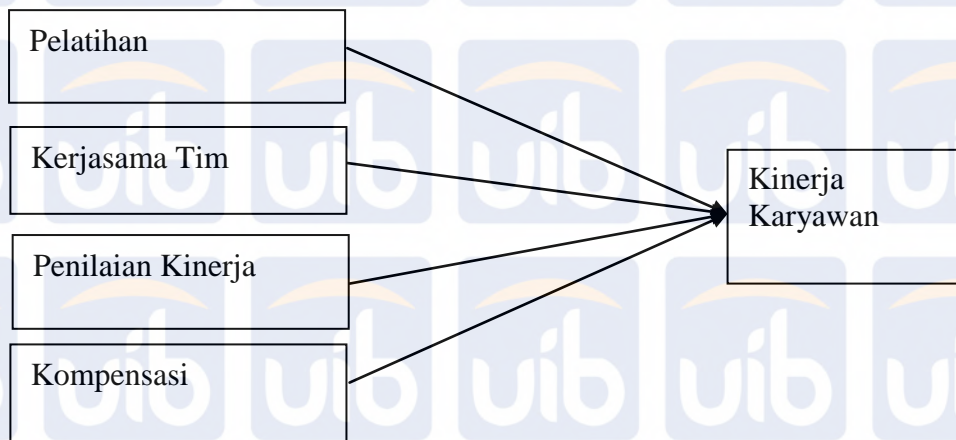
industri asuransi di Bangladesh. Dalam penelitian ini, pada tahap pertama, kuesioner terstruktur dikembangkan dengan menggunakan skala Likert 5 dan diterapkan pada 150 responden, yang bekerja di posisi yang berbeda dari perusahaan-perusahaan asuransi di Bangladesh.



*Gambar 2.9 Impact of Work Environment, Compensation and Motivation on the Performance of Employees in the Insurance Companies of Bangladesh.*

Sumber: Siddiqi dan Tangem (2018)

Penelitian Hussain dan Rehman (2013) ini meneliti penerapan 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 2.10 Do Human Resource Management Practices Inspire Employees' Retention?* Sumber : Hussain dan Rehman (2013)

Penelitian Athar dan Shah (2015) ini meneliti bahwa pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan di bank-bank di Karachi. Ini ditunjukkan oleh kerangka pelatihan yang dirancang untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

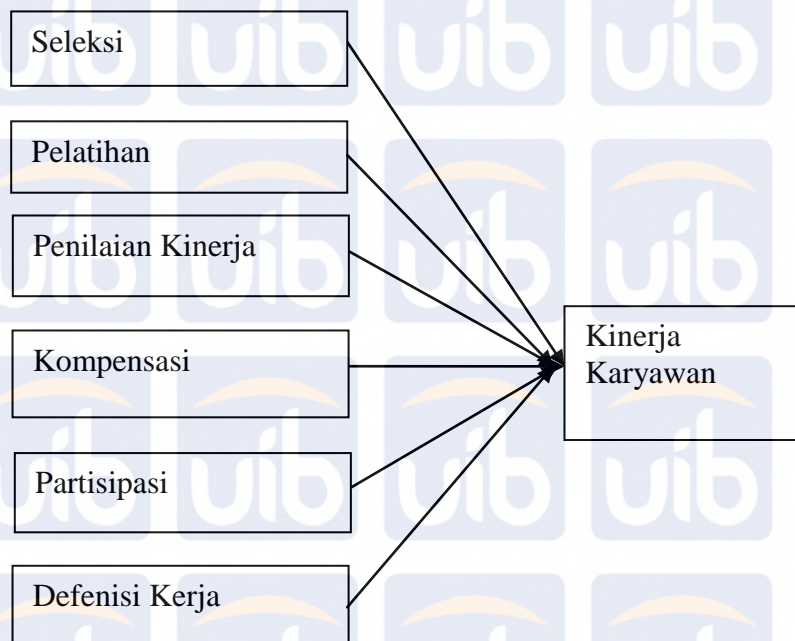
Data dikumpulkan dari Bank of Karachi. Teknik sampling acak digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan tanggapan dari 100 karyawan melalui kuesioner. Analisis dilakukan dengan teknik regresi dan korelasi. Temuan penelitian telah menunjukkan bahwa faktor-faktor pelatihan memiliki dampak positif pada kinerja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



*Gambar 2.11 Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi).* Sumber: Athar dan Shah (2015)



Tujuan dari penelitian Chukwuka dan Nwakoby (2018) ini adalah untuk menentukan pengaruh elemen praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan di perusahaan asuransi di Nigeria. Sebanyak 310 sampel penelitian diambil dalam penelitian ini untuk menguji data dari hipotesis yang sudah dirumuskan.



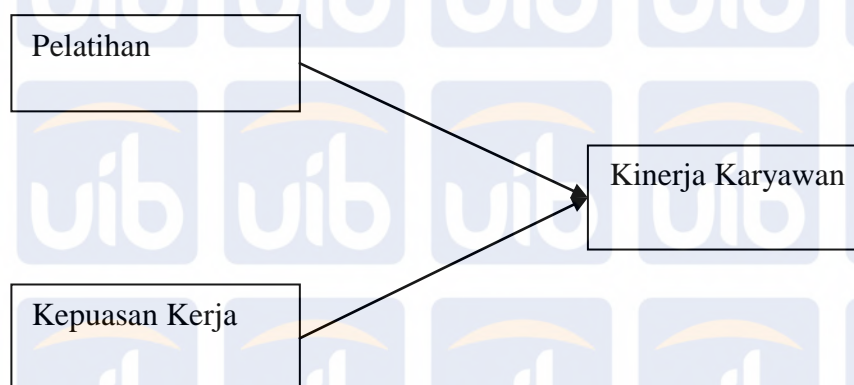
*Gambar 2.12 Effect of Human Resource Management Practices on Employee Retention and Performance in Nigerian Insurance Industry. Sumber : Chukwuka dan Nwakoby (2018)*

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. Sebanyak 176 sampel penelitian digunakan untuk membuktikan hipotesis.



Gambar 2.13 *The Effect of Training on Employee Performance*. Sumber: Elnaga dan Imran (2013)

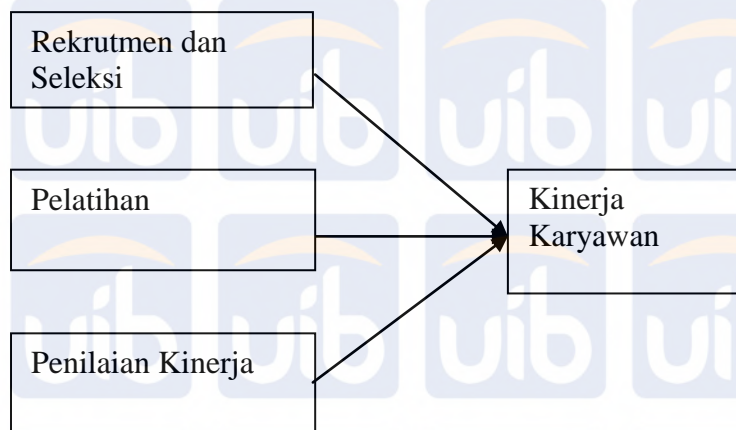
Khanet *al.* (2016) meneliti pengaruh dari variabel independen yaitu pelatihan dan pengembangan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan karyawan dan kepuasan kerja karyawan adalah dua hal komponen penting untuk kinerja karyawan. Dalam penelitian ini diteliti pengaruh pelatihan dan pengembangan serta kepuasan kerja pada kinerja karyawan. 115 kuesioner didistribusikan di antara karyawan yaitu eksekutif dan manajer perusahaan telekomunikasi di Pakistan yang 105 darinya dikembalikan. Tingkat respons adalah 91%. Pelatihan dan pengembangan akan mengarah pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pada karyawan di Pakistan dan mereka akan memenuhi tugas mereka dengan penuh tanggung jawab.



Gambar 2.14 *Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction*. Sumber: Khanet *al.* (2016)

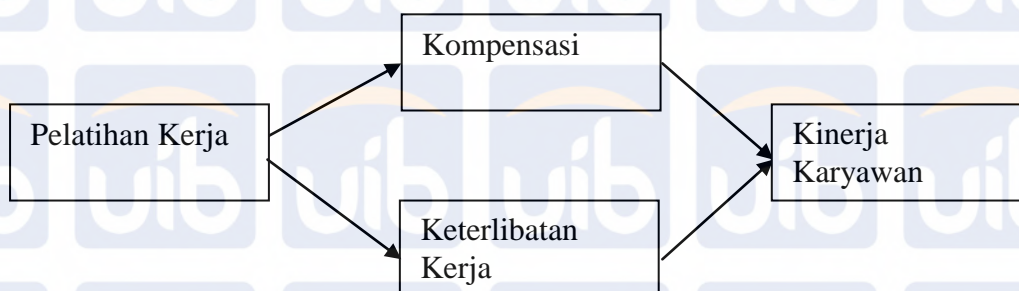


Tanveer *et al.* (2011) meneliti mengenai hubungan antara penerapan praktek sumber daya manusia dan pengaruhnya pada kinerja karyawan pada perusahaan tekstil di Pakistan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah praktek sumber daya manusia termasuk rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan penilaian kinerja, sebagai variabel dependen adalah kinerja karyawan. Sebagai sampel penelitian adalah karyawan perusahaan sektor tekstil, 110 kuesioner didistribusikan dan 87 yang diisi lengkap dengan tingkat respon sebesar 79%.



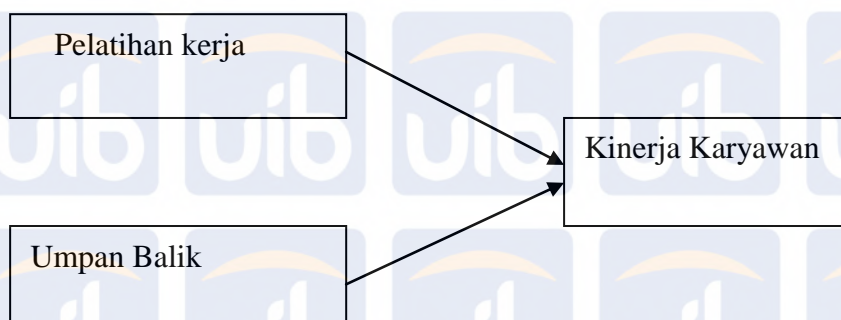
*Gambar 2.15 The Way Human Resource Management Practice Effect Employee Performance: A Case of Textile Sector.* Sumber: Tanveer *et al.* (2011)

Iqbal *et al.*, (2014) meneliti tentang pengaruh pelatihan kerja terhadap gaji, keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Pakistan dengan karyawan dari perusahaan yang dibidang telekomunikasi sebagai objek penelitiannya. Perusahaan bidang telekomunikasi berkembang pesat sesuai kebutuhan masyarakat yang semakin aktif sehingga persaingan semakin ketat dan dibutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja bagus.



*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)*

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 2.17 Impact of Training and Feedback on Employee Performance.*

Sumber: Farooq dan Khan (2011)

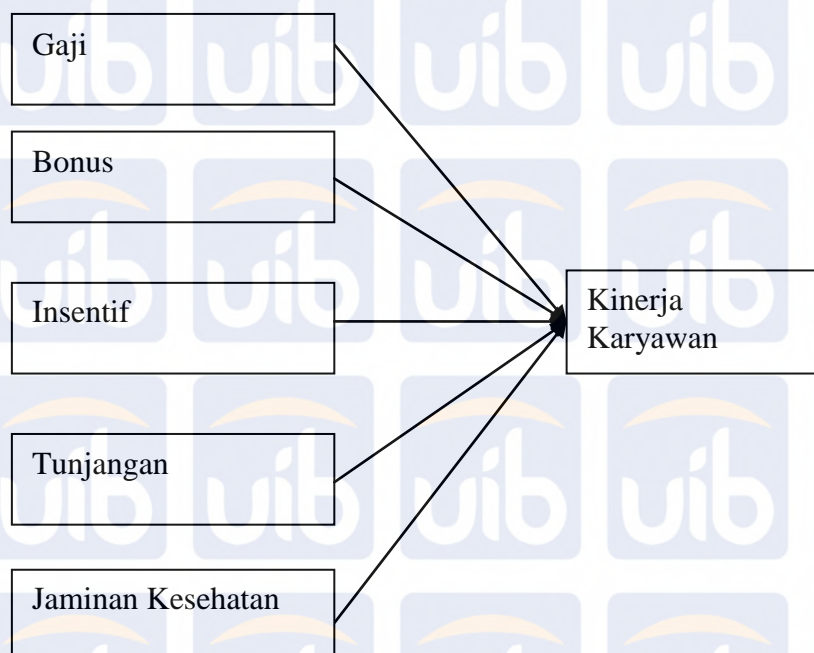
Oladejo dan Oluwaseun (2014) dalam penelitian ini menginvestigasi pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan mengenai kompensasi ini perlu dilakukan sebagai dasar bagi kebijakan pada karyawan dari perusahaan makanan dan minuman di Lagos, Nigeria.





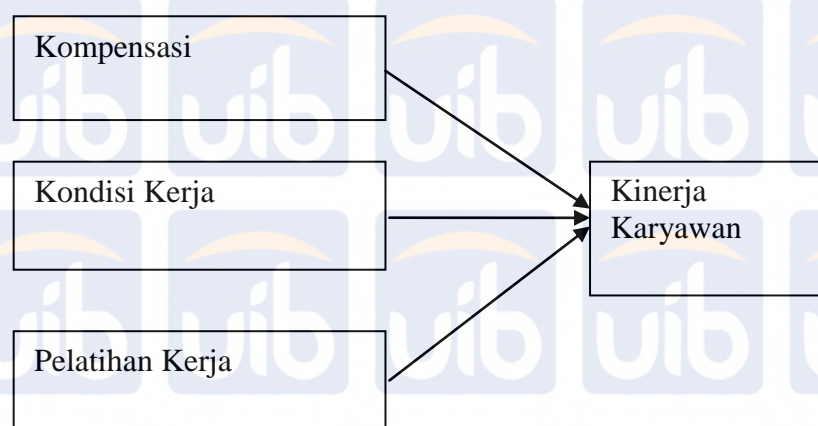
*Gambar 2.18*An Assessment of the impact of Compensation Plan on workers Performance of selected Quoted Food and Beverages Manufacturing Companies in Nigeria. Sumber : Oladejo dan Oluwaseun (2014)

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



*Gambar 2.19*Compensation Packages: a Strategic Tool for Employees' performance and retention. Sumber : Osibanjoet *al.* (2014)

Penelitian Odunlami dan Matthew (2014) ini memfokuskan pada pengaruh dari variabel kompensasi, kondisi kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan dari sebuah perusahaan yang memproduksi makanan dan minuman di Nigeria. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi pengaruh dan dampak dari variabel independen pada dependen dan hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan pada industri terkait peningkatan kinerja karyawan.



*Gambar 2.20 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)*

## 2.2 Defenisi Variabel Dependen

### Kinerja Karyawan

Menurut Shabbir (2014), kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawanyang 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. 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 Kerja 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

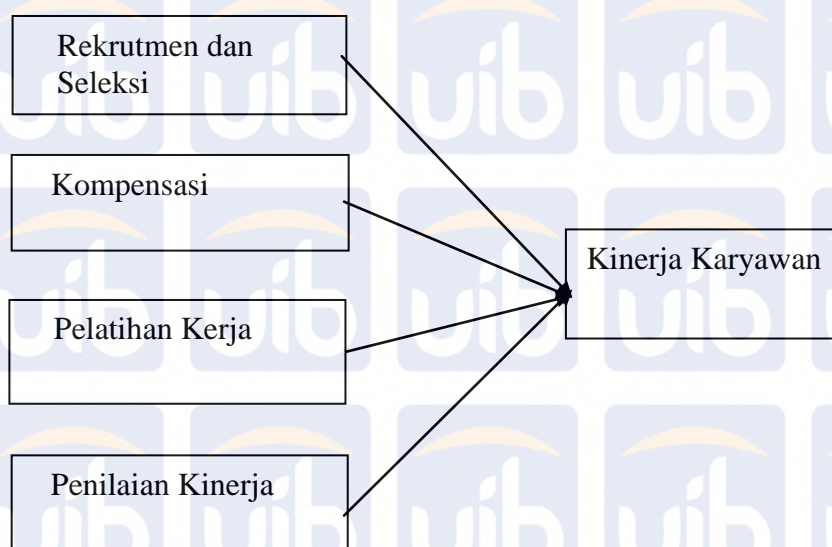
Menurut Jouda *et al.*, (2016), penilaian kinerja adalah sebuah proses untuk mengevaluasi kinerja karyawan dibandingkan dengan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan untuk tujuan perbaikan dan peningkatan prestasi kerja. Penilaian 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 2.21 Faktor-Faktor Praktek Sumber Daya Manusia yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi 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 antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan

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

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

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