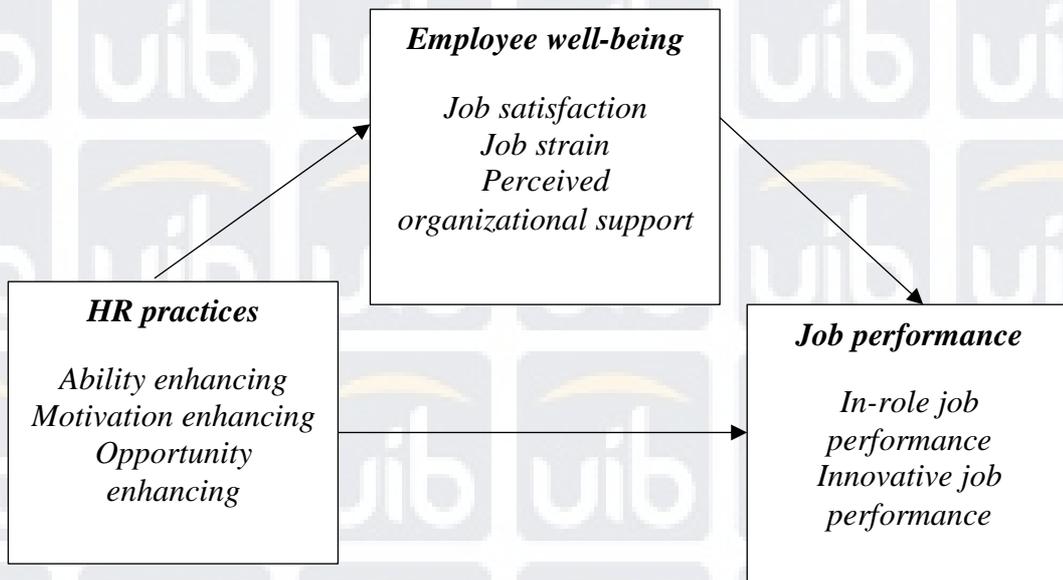


## BAB II

### KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### 2.1 Model- Model Penelitian Terdahulu

Pengerjaan penelitian ini dilakukan melalui mengidentifikasi dan mengeksplorasi data sekunder pada jurnal penelitian terlebih dahulu. Sebelumnya, studi penelitian ini diberi judul “Analisa Pengaruh Praktek Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kesejahteraan Karyawan di Hotel Bintang 4 di Kota Batam”

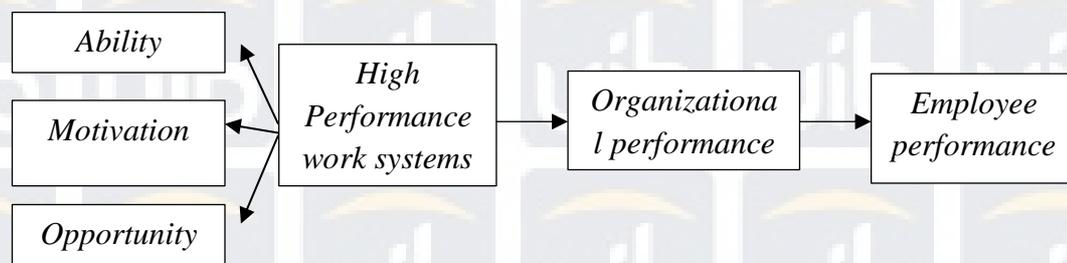


Gambar 2.1 *HR practices and employee performance: the mediating role of well-being*, sumber: Khoreva & Wechtler, (2018)

Berikut adalah penelitian-penelitian dengan variabel sejenis terdahulu yang penelitian dilakukan dengan melihat model utama Khoreva & Wechtler, (2018). penelitian diharapkan dapat memberikan informasi konkrit terhadap hipotesis-hipotesis yang diuji dengan mencari tahu asosiasi antara *HR Practices* terhadap *job performances*. Selain itu, mempertimbangkan efek mediasi dari *employee well-being*. Penelitian ini dilaksanakan di perusahaan service di Firlandia, dengan survei penyebaran kuesioner sebanyak 443 karyawan dan 302 karyawan memberi tanggapan balik atas kuesioner dengan mengisi kuesioner selama waktu kerja melalui internet e-mail.

Jyoti & Rani, (2017) penelitian ini adalah penelitian tindak mengeksplorasi untuk mengidentifikasi tujuan *high performance work systems* yang dikenal sebagai

inovasi dari *HR Practices* yang diterbelakngai *high performance work systems* lebih mencakup sifat dan tingkat kecocokan pada *HR Practices*. Melihat *high performance work systems* melalui *ability, motivation, dan opportunity* atau yang disebut (AMO) model dengan memperhatikan dampaknya terhadap kinerja organisasi yaitu melalui meningkatkan nilai individualitas, pengetahuan, dan keterampilan karyawan yang mana menghasilkan kinerja yang lebih baik terlebih lagi mendapatkan keunggulan kompetitif. Penelitian ini dilaksanakan pada 6 industri telekomunikasi besar di India Utara dengan menyebarkan kuesioner pada 60 manager dan 851 karyawan level menengah. Dari 911 kuesioner yang telah disebarkan hanya 58 manager dan 246 karyawan yang memberikan tanggapan balik terhadap kuesioner yang telah disebarkan.



Gambar 2.2 *High performance work system and organisational performance: role of knowledge management*, sumber: Jyoti & Rani, (2017)

Penelitian Tian *et al.*, (2016) memiliki tujuan untuk menguji secara data empiris (perolehan data dari observasi atau percobaan) pengaruh *Human Resources Management (HRM) practices* dengan mengikuti model *HRM practices* yaitu *ability enhancing, motivation enhancing, opportunity enhancing* yang diperkirakan memiliki hubungan positif dengan *job performance*. Data dikumpulkan meladari *supervisor* dan karyawan yang bekerja di delapan unit bisnis mandiri sebuah perusahaan transportasi Tiongkok yang berlokasi di provinsi Guizhou, Cina Barat Daya. Setiap unit bisnis terletak di wilayah geografis yang berbeda, dan masing diantaranya memiliki fokus bisnis tersendiri, termasuk transportasi, keamanan, logistik, transportasi internasional, gudang, ekspor dan impor, dan dua situs pelabuhan. Perusahaan induk memungkinkan manager dalam setiap unit otonomi yang cukup untuk mengelola berbagai karyawan mereka karena mereka anggap paling tepat. Akibatnya, karyawan dengan tingkat pekerjaan yang sama, tetapi yang

bekerja di unit bisnis yang berbeda, dapat mendapat HRM *practices* yang sangat berbeda. Pengumpulan data dilakukan dengan mewawancarai *supervisor* dan karyawan dan hasil wawancara disalin dan dikumpulkan setelah mendapat persetujuan.



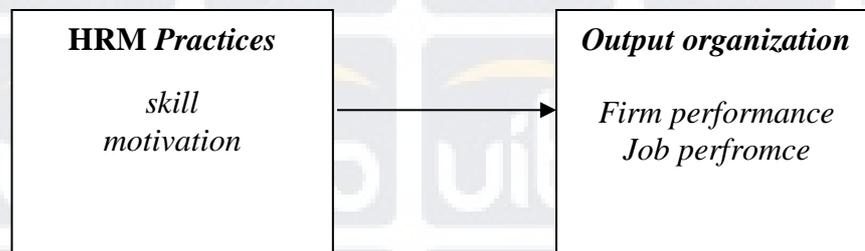
Gambar 2.3 *Staying and performing how human resource management practices increase job embeddedness and performance*, sumber: Tian et al., (2016)



Gambar 2.4 *Testing the Impact of the Human Resource Management Practices on Job Performance: An Empirical Study in the Egyptian Joint Venture Petroleum Companies*, Sumber: Atteya, (2012)

Dalam penelitian Atteya, (2012) menjelaskan bahwa bukti empiris (bukti informasi data yang dibernarkan) yang telah ada telah menguraikan bahwa *human resources management practices* yang efektif, objektif dan adil dapat meningkatkan *job performance*. Sehingga tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memperluas penelitian sebelumnya dengan mengusulkan dan menguji model integratif yang menguji variabel yang mendasari hubungan antara *human resources management* dan *job performance*. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terhadap 600 supervisor di industri perminyakan di Mesir, kuesioner didapatkan kembali dengan jumlah 553 dan kuesioner yang siap dianalisis adalah sejumlah 549 kuesioner. Diketahui bahwa penelitian ini memiliki tujuan untuk mempelajari dan meningkatkan *human resources management* maka dari itu kuesioner yang dikembangkan terlebih dahulu dikhususkan pada supervisor tim

pengeboran dan produksi gas di perusahaan minyak joint venture dengan setidaknya 51% nya adalah karyawannya adalah warga lokal (Mesir).



Gambar 2.5 *Human resource management systems and firm performance*, sumber: Ferguson & Reio, (2010)

Ferguson & Reio, (2010) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji model variable dimana terdapat *human resources management* yang berfokus pada *skill* dan *motivation* karyawan yang dihipotesiskan berkontribusi secara positif terhadap *output organization* yaitu pada *firm performance* dan *job performance*. Penelitian ini menggunakan survei berbasis internet guna mengumpulkan data dan selanjutnya dilakukannya pengujian hipotesis dan dipandu oleh teori penelitian yang ada. Data yang dikumpulkan dari 350 manajer pada berbagai tipe perusahaan di Amerika Serikat Barat Tengah, dengan tipe perusahaan dan jumlah sampel nya yaitu perusahaan manufaktur (118), perusahaan utilitas (9), perusahaan logistik (5), perusahaan Pendidikan (19), pemerintah (19), pelayanan kesehatan (39) pelayanan keuangan (26) dan (113) lainnya adalah tipe perusahaan lainnya.



Gambar 2.6 *Organizational citizenship behaviour, job performance and HR practices: A relational Perspective*, sumber: Mallick *et al.*, (2014)

Penelitian ini dilakukan oleh Mallick *et al.*, (2014) diharapkan dapat memberikan informasi konkrit mengenai hipotesis yang diteliti, yang mana penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara *HR practices* dengan *job performance*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan di industry kesehatan di sekitar Kolkata, India yaitu pada 15 *heath care organization*, 10 rumah sakit, dan 5 panti jompo. Total sampel yang dipertimbangkan untuk penelitian adalah 501

responden, penelitian ini melibatkan responden setidaknya minimal 2 tahun berpengalaman dalam industri kesehatan. Meliputi semua departemen administrasi seperti layanan pasien, keuangan, SDM, dan operasional. Dari 501 kuesioner yang disebar, 430 kuesioner yang kembali dan 29 kuesioner ditolak karena informasi yang tidak lengkap dalam pengisian kuesioner, maka jumlah akhir kuesioner yang siap dan pantas dianalisis adalah sejumlah 401 kuesioner.



Gambar 2.7 *Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance*, sumber: Medina-Garrido et al., (2017)

Penelitian Medina-Garrido et al., (2017) memiliki tujuan untuk mencari tahu apakah terdapat hubungan antara *employee well-being* dengan *job performance*, dengan menguji hipotesisnya menggunakan pemodelan persamaan struktural yaitu PLS-SEM. Penelitian ini menetapkan objek sektor perbankan di Spanyol, sebuah sektor dengan total 192.265 karyawan. Data dikumpulkan menggunakan pertanyaan tertutup, kuesioner yang dikelola sendiri. Responden menerima email dengan kuesioner berbasis web.



Gambar 2.8 *The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational Commitment on job performance of employees in a china's insurance company*, sumber: Fu & Deshpande, (2014)

Pada penelitian Fu & Deshpande, (2014) menjelaskan bahwa *job satisfaction* (salah satu dimensi variabel *employee well being*) dengan *job performance* memiliki hubungan signifikan secara tidak langsung pada *job performance*. Berdasarkan dengan hipotesis penelitian, survei pertama kali disiapkan menggunakan bahasa Inggris dan selanjutnya diterjemahkan ke dalam bahasa Cina. Survei diterjemahkan kembali ke dalam bahasa Inggris secara independen oleh tiga profesional untuk memastikan bahwa tidak ada distorsi informasi selama penerjemahan. Sebanyak 600 survei disebar di perusahaan asuransi pada akhir 2012. Penghapusan survei dilakukan karena terdapatnya

informasi yang diberikan kurang lengkap. Sehingga data survei yang dapat diteliti dari 476 responden. Dengan demikian dapat dikatakan tingkat respons yang bisa digunakan 79,3 persen.



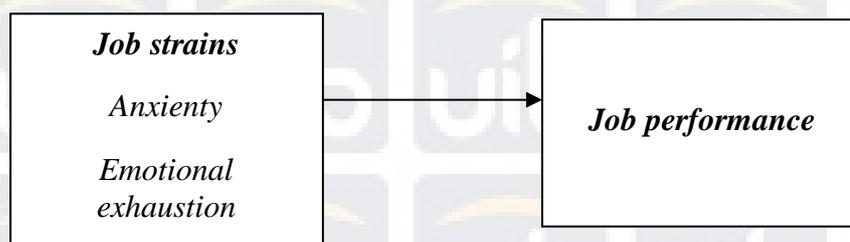
Gambar 2.9 *Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction*, sumber: Yang & Hwang, (2014)

Dalam penelitian Yang & Hwang, (2014) bertujuan untuk mengetahui bahwa *job satisfaction* (salah satu dimensi variabel *employee well being*) dan *job performance* memiliki hubungan bilateral yang secara simultan saling memengaruhi serta penelitian ini berkontribusi untuk mengklarifikasi temuan yang tidak konsisten dari hubungan sebab dan akibat antara *job satisfaction* dan *job performance*. Subjek penelitian ini adalah karyawan keuangan dari 31 perusahaan di industri keuangan, sekuritas dan asuransi di Taiwan.



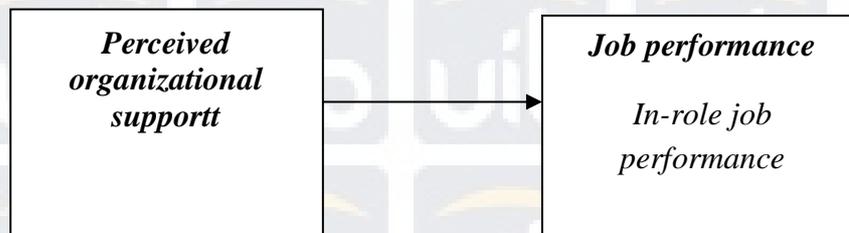
Gambar 2.10 *Global Managers: An Analysis of the Impact of Cultural Intelligence on Job Satisfaction and Performance*, sumber: Barakat *et al.*, (2015)

Penelitian Barakat *et al.*, (2015) menjelaskan bahwa hubungan antara *job satisfaction* yaitu (salah satu dimensi variabel *employee well being*) dan *job performance* memiliki hubungan yang signifikan positif. Guna menguji hipotesis tersebut dilakukannya survei dengan menargetkan manajer yang bekerja di perusahaan multinasional di Brazil. 71 perusahaan multinasional dipilih untuk berpartisipasi dalam penelitian ini dengan 23 perusahaan yang menerima persetujuan untuk melakukan survei.



Gambar 2.11 *Effect of job insecurity on frontline employee's performance: looking through the lens of psychological strains and leverages*, sumber: Darvishmotevali *et al.*, (2017)

Penelitian Darvishmotevali *et al.*, (2017) ini mengeksplorasi hubungan yang ada pada *job strain* (salah satu dimensi variabel *employee well being*) dan kosekuensi perilaku karyawan yaitu *job performance* dalam melakukan pekerjaannya. Penelitian ini dilakukan di industri perhotelan di Siprus utara. Terdapat 15 hotel bintang lima dan 4 hotel bintang empat di Siprus utara, sebelum melakukan penelitian peneliti menghubungi semua administrasi hotel bintang empat dan lima. Pendistribusian 350 kuesioner, hanya 292 kuesioner yang diambil, dan 288 dapat digunakan dimasukkan dalam analisis (mewakili tingkat respons 82,28%).



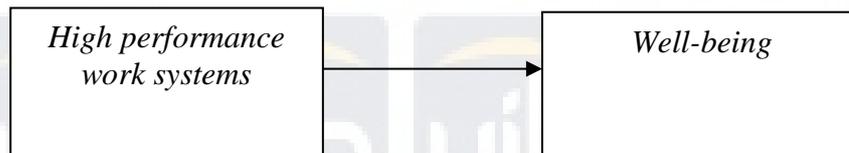
Gambar 2.12 *Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust*, sumber: Biswas & Kapil, (2017)

Biswas & Kapil, (2017) melakukan penelitian terhadap *perceived organizational support* (salah satu dimensi variabel *employee well being*) terhadap *in-role job performance* yang diduga terdapat hubungan yang signifikan positif. Penelitian ini mengambil subjek dari 37 organisasi yang dipilih secara acak dari daftar *Economic Times (ET-a leading Indian business daily)* dari 50 perusahaan teratas. Sebanyak 7 perusahaan sector jasa dan manufaktur dikumpulkan 237 data yang diisi oleh karyawan dan 156 supervisor, pengumpulan data dapat dilakukan dengan syarat anonimitas responden. Kondisi ini menyebabkan penelitian tidak dapat mengumpulkan data secara longitudinal.



Gambar 2.13 *The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behaviour*, sumber: Chiang & Hsieh, (2012)

Penelitian Chiang & Hsieh, (2012) ini mengacu pada hubungan sebab akibat antara *perceived organizational support* (salah satu dimensi variabel *employee well-being*) terhadap *job performance*. Penelitian ini dilakukan pada 513 karyawan hotel di Taiwan,



Gambar 2.14 *High involvement management, high performance work systems and well-being*, sumber: Wood & de Menezes, (2011)

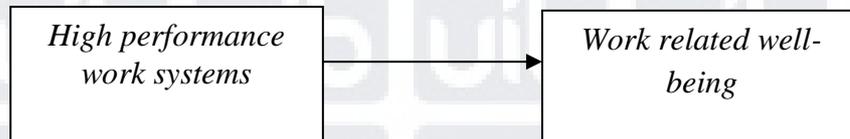
Wood & de Menezes, (2011) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan teori-teori sebelumnya yang menjelaskan hubungan sebab akibat dari *high performance work systems* dan *well-being*. data yang dipakai ialah data perusahaan dan karyawan yang berasal dari WERS2004, sampel yang digunakan adalah semua jenis industri perusahaan termasuk perusahaan sektor swasta dan sektor publik. Pengumpulan data dilakukan dengan mewawancarai setiap manajer perusahaan dengan total 2.295 perusahaan dan menyebarkan kuesioner untuk karyawan dengan jumlah sampel 22.451 dalam WERS2004. Kuesioner yang disebarkan ke perusahaan dimana manajer telah diwawancara terlebih dahulu dan setiap perusahaan kuesioner disebarkan minimal 13 sampai 16 ke karyawan.



Gambar 2.15 *Influence of high performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: empirical evidence from the Chinese healthcare sector*, sumber: Fan et al.,( 2014)

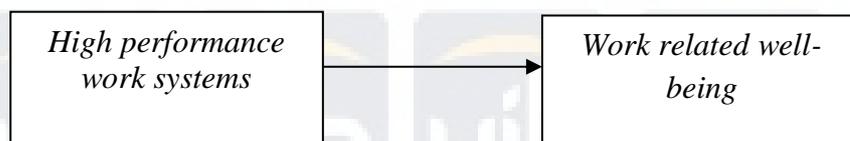
Penelitian Fan et al., (2014) mencari mengetahui bagaimana dampak *high performance work systems* mempengaruhi *subjective well-being*, dengan memanfaatkan data yang dikumpulkan dari 1488 dokter dan perawat di rumah sakit

umum di 9 kota di Provinsi Zhejiang Cina. Dalam mempermudah pengambilan data dibutuhkannya pengesahan dari *Department of Public Health* (DPH) setiap kota rumah sakit bertempat. Kuesioner dibuat dalam Bahasa Inggris dan diterjemahkan ke Bahasa Cina serta bersifat anonim dan rahasia.



Gambar 2.16 *Exploring the effects of high performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees*, sumber: Zhang et al., (2013)

Penelitian Zhang et al., (2013) membahas penyelidikan efek dampak dari *high performance work systems* terhadap *work related well-being* yang memiliki hubungan signifikan positif. Penelitian ini dilakukan di sektor kesehatan yaitu rumah sakit yang berada Provinsi Jiangsu Cina karena memiliki alasan utamanya itu dalam sektor kesehatan terutama rumah sakit, karyawan Cina tidak mendapat kesejahteraan yang cukup atau kurangnya diperhatikan. Penelitian ini menetapkan 6 rumah sakit besar sebagai sampel, pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang dibuat dalam Bahasa Inggris dan diterjemahkan dalam Bahasa Cina dengan jumlah 500 kuesioner yang disebarkan. Jumlah kuesioner yang dapat dilanjutkan analisisnya adalah 254, sisa 207 kuesioner tidak dapat digunakan untuk melanjutkan ke analisis berikutnya.



Gambar 2.17 *The effects of high-performance work systems on hospital employees work related well-being: Evidence from Greece*, sumber: Mihail & Kloutsiniotis, (2016)

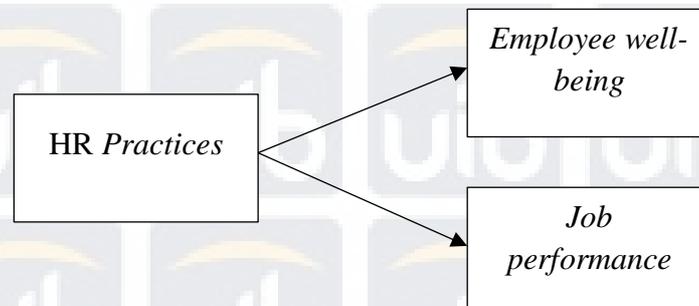
Penelitian Mihail & Kloutsiniotis, (2016) mengidentifikasi adanya hubungan positif antara *high performance work systems* terhadap *work related well-being*. Dalam mendukung hipotesis tersebut peneliti mengembangkan kuesioner dan disebarkan secara offline dan online. Penelitian ini menargetkan dokter dan

perawat di 7 rumah sakit diantaranya 5 rumah sakit swasta dan 2 rumah sakit umum yang terletak di Athena dan Thessaloniki, Yunani.



Gambar 2.18 *High-performance work systems and job satisfaction: a multilevel model*, sumber: Garcia et al., (2016)

Pada penelitian Garcia et al., (2016) mengungkapkan terdapatnya hubungan yang signifikan antara *high performance work systems* dan *job satisfaction* (salah satu dimensi variabel *employee well being*). Penelitian ini dilakukan pada 250 perusahaan yang bertempat di Spanyol dari berbagai sektor industri dan sejumlah besar karyawan memiliki latar belakang pendidikan insinyur yang dipilih. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dengan syarat anonimitas untuk meningkatkan partisipasi responden dalam penelitian. Dari 250 perusahaan yang diminta untuk partisipasi, 25 perusahaan setuju untuk berpartisipasi dalam penelitian ini, dengan 180 engineers bersedia mengisi kuesioner yang telah disebar.



Gambar 2.19 *How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age*, sumber: Kooij et al., (2013)

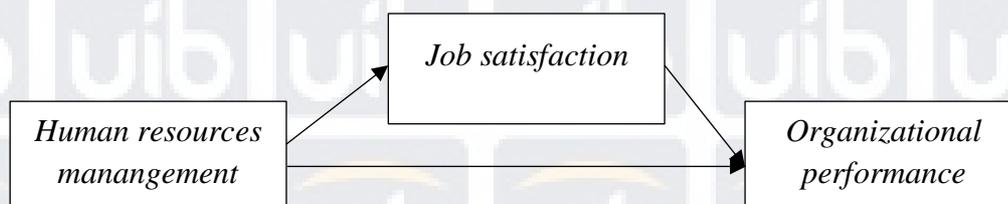
Dalam penelitian Kooij et al., (2013) menguraikan hubungan antara *HR practices* terhadap *employee well-being* serta *HR practices* terhadap *job performance* yang masing-masingnya memiliki pengaruh langsung positif. Penggunaan pengumpulan data ini menggunakan metode survei yaitu pada 3 perusahaan sektor publik di Inggris menjadi target peneliti. Alasan peneliti memilih

3 perusahaan ini adalah struktur HRM yang diterapkan perusahaan masih agak konvensional. Penelitian ini memiliki jumlah sampel 800 karyawan dan dipilih secara acak, dengan membagi 8 grup umur karyawan.



Gambar 2.20 *High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model*, sumber: Latorre et al., (2016)

Latorre et al., (2016) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa *high commitment HR practices* memiliki pengaruh signifikan positif dengan dilewati mediasi *job satisfaction* (salah satu dimensi variabel *employee well being*). Dalam menguji hipotesis tersebut pengumpulan data diperlukan, data dikumpul melalui survei kuesioner dengan jumlah sampel 835 karyawan dari 3 sektor industri yaitu pelayanan, pendidikan, dan manufaktur makanan. Sampel sengaja diambil secara luas dari tiga sektor yang sangat berbeda untuk memperhitungkan konteks yang berbeda dan kemungkinan pendekatan yang berbeda untuk *HR practices*.



Gambar 2.21 *Does leadership style make a difference? linking HRM, job satisfaction, and organizational performance*, sumber: Vermeeren et al., (2014)

Penelitian Vermeeren et al., (2014) berfokus untuk menguji terdapatnya hubungan yang positif langsung antara *human resources management practices* terhadap *organizational performance* serta hubungan positif tidak langsung antara *human resources management practices* terhadap *organizational performance* dengan dimediasi oleh *job satisfaction* (salah satu dimensi variabel *employee well being*). Dalam menguji hipotesis hubungan langsung dan tidak langsung antara

variabel penelitian, penelitian ini menggabungkan 2 sumber data yaitu sekunder data dan data survei nasional belanda. Penelitian ini menargetkan karyawan yang memiliki pekerjaan pada berbagai sektor industri (fungsi administrasi, sosiokultural, hukum, dan fungsi teknologi komunikasi) dengan total 29.626 karyawan.



Gambar 2.22 *HR practices and employee performance relationship in higher education: mediating role of job embeddedness, perceived organizational support and trust*, sumber: Fatima et al., (2015)

Fatima et al., (2015) menindaklanjuti penelitiannya untuk mengetahui serta mengidentifikasi hubungan langsung dan hubungan tidak langsung yaitu *HR practices* terhadap *employee performance* menguji hubungan langsung yang memiliki pengaruh signifikan positif dan *HR practices* terhadap *employee performance* dengan dilewati mediasi *perceived organizational support* (salah satu dimensi variabel *employee well being*) menguji hubungan tidak langsung yang memiliki pengaruh signifikan positif. Penelitian ini dikumpulkan melalui data primer dengan menyebarkan kuesioner dari salah satu sektor umum yaitu universitas di Pakistan. Responden adalah anggota fakultas dengan jumlah 230 anggota fakultas dari berbagai universitas yaitu universitas di Islamabad, Lahore, Abbottad, Sahiwal, Vehari, Attock dan Wah.

## 2.2 Definisi Variabel Dependen

Fu et al., (2015) menjelaskan bahwa organisasi perlu menemukan keseimbangan yang tepat antara memanfaatkan aturan dan prosedur untuk membuat *job performances* dapat diprediksi sambil memberikan kebebasan kepada karyawan secara spontan untuk berinovasi dan beradaptasi dengan tantangan dan situasi yang tidak lazim. Saat meneliti efek dimensi yang berbeda dari *HR Practices*

menurut model AMO juga penting menguji efek dimensi berbeda dari *job performances* yaitu *in-role performance* dan *innovative job performance*.

Khoreva & Wechtler, (2018) menjelaskan bahwa *in-role performance* didefinisikan sebagai tindakan yang ditentukan dan dituntut oleh deskripsi pekerjaan karyawan dengan demikian diberi mandat, dinilai, dan dihargai oleh organisasi yang mempekerjakan karyawan tersebut. Memastikan pekerjaan tersebut adalah deskripsi pekerjaan yang dapat diprediksi sehingga tugas-tugas organisasi dasar dapat dikoordinasikan dan dikontrol untuk mencapai tujuan organisasi (N. Fu et al., (2015)

Sedangkan *innovative job performance* menurut Khoreva & Wechtler, (2018) dapat didefinisikan sebagai promosi dan realisasi ide-ide baru karyawan dalam melakukan pekerjaannya serta dalam kelompok kerja untuk mendapatkan manfaat kinerja yang baik dalam individu, kelompok, atau organisasi. Ini jenis kinerja yang melibatkan tugas kompleks dan menantang yang melibatkan berbagai tindakan kognitif dan sosial, seperti menciptakan, mempromosikan, mendiskusikan, memodifikasi dan akhirnya menerapkan ide-ide kreatif. *Innovative job performance* bertujuan untuk mengembangkan serta juga ikut dalam mengimplementasikan sebuah ide dan praktek-praktek baru yang diperlukan pengetahuan dan strategi belum dipelajari Muñoz-Pascual & Galende, (2017)

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan antara HR Practice dan Job performance**

Khoreva & Wechtler, (2018) menyampaikan bahwa perspektif *social exchange* dapat menjadi dasar untuk memahami hubungan antara praktek sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa ketika perusahaan berinvestasi pada karyawan mereka, maka karyawan cenderung membalas investasi perusahaan tersebut dengan cara yang positif. Berdasarkan perspektif *social exchange* tadi, peneliti berpendapat bahwa ketika perusahaan berinvestasi dalam dimensi praktek sumber daya manusia yang berbeda yang mana cenderung dipandang oleh karyawan sebagai indikasi komitmen perusahaan terhadap mereka/karyawan sehingga karyawan pun bertindak dalam memenuhi pekerjaannya sesuai yang diinginkan perusahaan. Praktek sumber daya manusia

yang termasuk ialah meningkatkan keterampilan (*ability enhancing*), peningkatan motivasi (*motivation enhancing*), dan peningkatan kesempatan (*opportunity enhancing*) sebagai komitmen atau dukungan oleh organisasi, yang kemudian dibalas oleh karyawan dengan mengadopsi sikap positif yang mendorong pencapaian tujuan organisasi. Ketika organisasi berinvestasi dalam dimensi praktik SDM yang berbeda, karyawan mungkin percaya organisasi mereka peduli dengan kebutuhan dan pengembangan karier mereka, yang mungkin mengindikasikan kepada karyawan bahwa mereka dihargai oleh organisasi. Oleh karena itu, ketika karyawan menggunakan dimensi praktek SDM yang berbeda, mereka diharapkan untuk membalas melalui peningkatan kinerja pekerjaan. Penelitian ini mempunyai perspektif yang sama dengan penelitian Jyoti & Rani, (2017), M Prieto & Santana, (2012), dan Beltrán-Martín & Bou-Llugar, (2018).

### **2.3.2 Hubungan antara HR practices dan employee well-being**

*Trade-off* atau keputusan dengan mengorbankan sesuatu adalah hal yang lazim dari kehidupan organisasi sehingga manajer perlu membuat tata kelola perusahaan berorientasi jangka panjang Zhang et al., (2013) menetapkan tujuan yang mungkin meningkatkan kinerja karyawan tetapi secara simultan tetapi mengakibatkan karyawan bekerja secara berlebihan untuk mencapai tujuan jangka panjang tetapi merugikan karyawan dalam prosesnya Motro et al., (2018).

*Trade-off* juga dapat muncul antara praktek sumber daya manusia dan kesejahteraan karyawan. Alfes et al., (2012) mengklaim bahwa praktek sumber daya manusia dapat secara positif mempengaruhi kepuasan (*job satisfaction*) dan kepercayaan karyawan (*perceived organizational support*) tetapi dengan mengorbankan tekanan kerja (*job strain*) yang diperkuat di antara karyawan. Demikian pula, Van De Voorde et al., (2012) menyimpulkan bahwa sementara praktek sumber daya manusia bermanfaat untuk kepuasan karyawan (*job satisfaction*) dan untuk dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*), praktek sumber daya manusia ini cenderung merusak kesejahteraan fisik (yaitu *job strain*) karyawan dalam hal peningkatan beban kerja, tekanan dan stres. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sementara kepuasan karyawan (*job satisfaction*) dan untuk dukungan organisasi yang dirasakan

(*perceived organizational support*) selaras dengan kinerja karyawan, tekanan kerja yang didapatkan karyawan tidak selalu selaras dengan itu Jensen *et al.*, (2013).

Hal ini terjadi karena investasi dalam dimensi praktek sumber daya manusia yang berbeda menyiratkan bahwa perusahaan menghargai kontribusi karyawan dan menuntut hubungan kerja jangka panjang dengan karyawan. Namun, karyawan dipaksa untuk bekerja lebih keras untuk membalas, yang menghasilkan peningkatan beban kerja dan tingkat stres Jiang *et al.*, (2012).

### **2.3.3 Hubungan antara *Employee well-being* dan *Job performance***

Penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa kebijakan praktek sumber daya manusia perlu memberikan perhatian lebih besar untuk mempromosikan kesejahteraan karyawan Khoreva & Wechtler, (2018). Ada beberapa alasan yaitu pertama adalah perusahaan sering mengabaikan kepentingan karyawan, sehingga hasil kinerja karyawan hanya dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan saja. Selain itu, berbagai tekanan eksternal juga dapat merusak kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan karyawan dalam kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan tekanan kerja (*job strain*) dapat meningkatkan kinerja karyawan jika ketika karyawan bekerja di lingkungan yang ramah, bebas stres dan aman secara fisik, mereka melakukan tugasnya dengan lebih baik. Bersamaan dengan itu, kesejahteraan karyawan dalam dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) perusahaan salah satunya dapat mendukung karyawan dengan memberikan lingkungan kerja yang menyenangkan yang meningkatkan semangat kerja yang menyenangkan, bermanfaat, menstimulasi dan menyenangkan. jika akhirnya perusahaan dapat memberikan kesejahteraan karyawan dengan baik maka dapat menghasilkan hasil karyawan yang positif, termasuk peningkatan peran dan kinerja pekerjaan yang inovatif Kooij *et al.*, (2013) dan Peccei *et al.*, (2013).

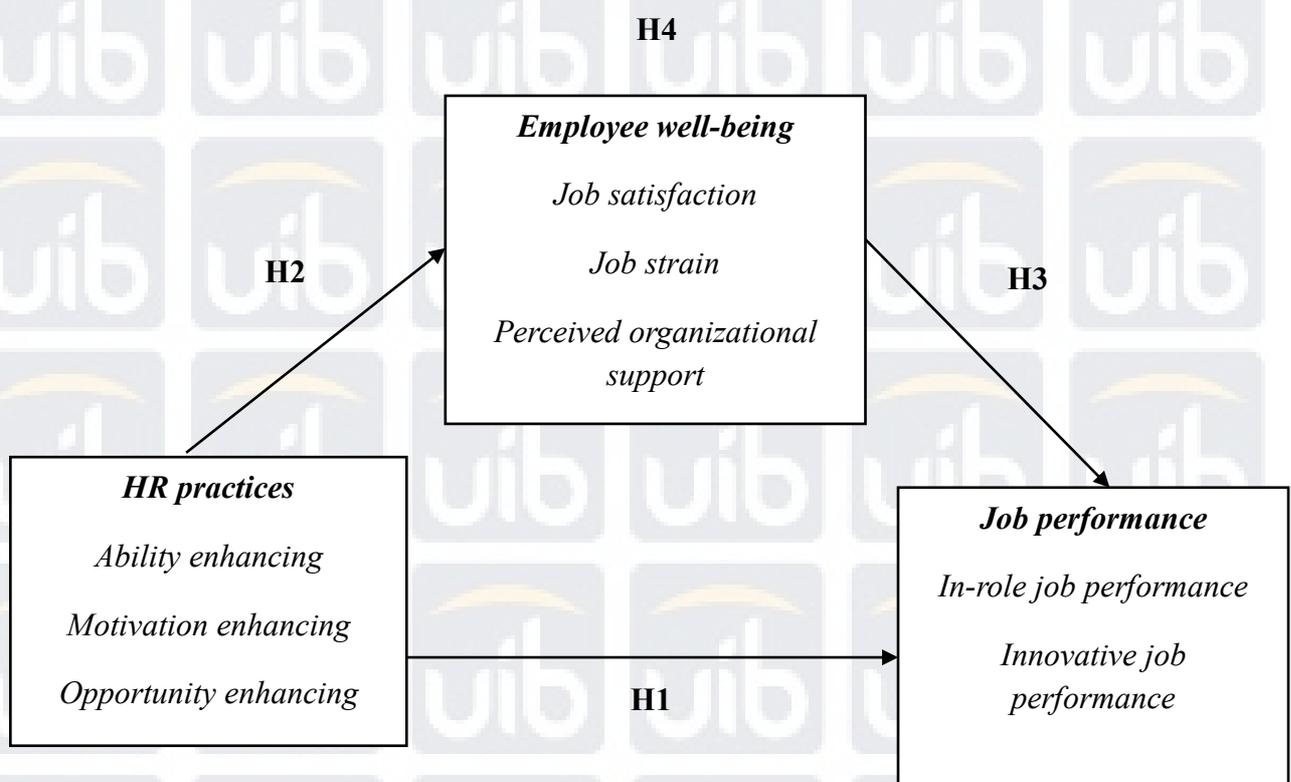
### **2.3.4 Hubungan antara *HR Practices* dan *Job performance* dengan mediasi *Employee well-being***

Penelitian empiris baru-baru ini memberikan bukti bahwa memeriksa kesejahteraan karyawan sangat penting untuk menentukan hubungan antara dimensi praktek sumber daya manusia dan hasil kinerja karyawan (Jiang *et al.*, 2012; Van De Voorde & Beijer, 2015). Seperti yang telah disebutkan penelitian ini

melihat dari perspektif *social exchange*, penelitian berpendapat bahwa semakin banyak karyawan menggunakan dimensi praktek sumber daya manusia yang berbeda, semakin mereka merasa dihargai dan diakui, sehingga semakin mereka mempersepsikan diri dalam pertukaran sosial (*social exchange*), yang akhirnya berpengaruh pada kesejahteraan yang didapat selama melakukan pekerjaannya. Sehingga mereka merasa wajib untuk membalas dalam hal meningkatkan kinerja sebagai perannya karyawan. dan kinerja pekerjaan yang inovatif.

#### 2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Orde kalimat pernyataan dan mengkolerasikan antara tengah variabel yang satu dengan variabel yang lainnya disebut hipotesis. Peruntukan dalam dimana penelitian, peneliti merungguhkan empat hipotesis yang akan ditindak untuk dilakukanya pengujian pengaruh masing-masing variabel independennya terhadap variabel dependennya, hipotesis yang ada peneliti mengadopsi dari penelitian sebelumnya. Model penelitian yang diambil dari Khoreva & Wechtler, (2018) seperti dibawah ini, peneliti mengajukan hipotesis seperti berikut.



Gambar 2.23 *HR practices and employee performance: the mediating role of well-being*, sumber: Khoreva & Wechtler, (2018)

- H1 :Terdapat pengaruh signifikan antara *HR Practices* terhadap *job performance*
- H2 :Terdapat pengaruh signifikan antara *HR Practices* terhadap *employee well-being*
- H3 : Terdapat pengaruh signifikan antara *employee well-being* terhadap *job performance*
- H4 :Terdapat pengaruh signifikan antara *HR Practices* terhadap *job performance* dengan mediasi *employee well-being*