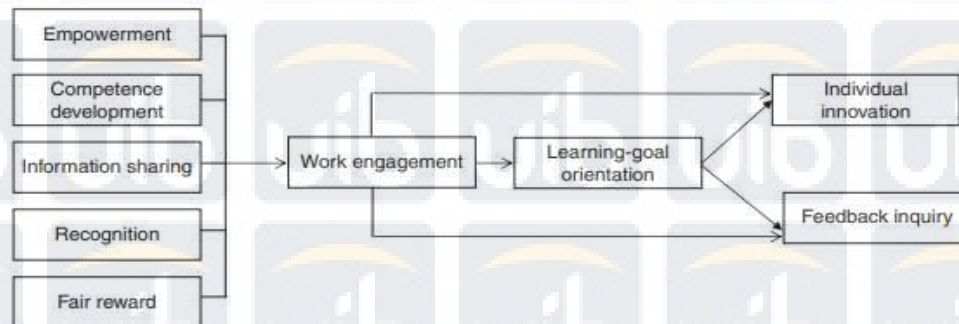


BAB II KERANGKA TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Model-Model Penelitian Terdahulu

Penelitian (Maden, 2015) menjelaskan bahwa Praktek SDM keterlibatan tinggi dapat didefinisikan sebagai pendekatan manajemen yang memanfaatkan keterlibatan karyawan. Praktik-praktik ini berdampak positif pada kinerja individu dan organisasi dengan mengarahkan karyawan bukan hanya untuk kerja keras karena lebih banyak kontrol dalam kerjaan mereka, tetapi kerja cerdas dan tanggung jawab dengan peningkatan keterampilan dan kompetensi. 5 praktik SDM yang berbeda dan suportif sangat terkait dengan karyawan 'sikap terkait pekerjaan dan hasil kinerja: pemberdayaan, pengembangan kompetensi, berbagi informasi, pengakuan, dan imbalan yang adil.

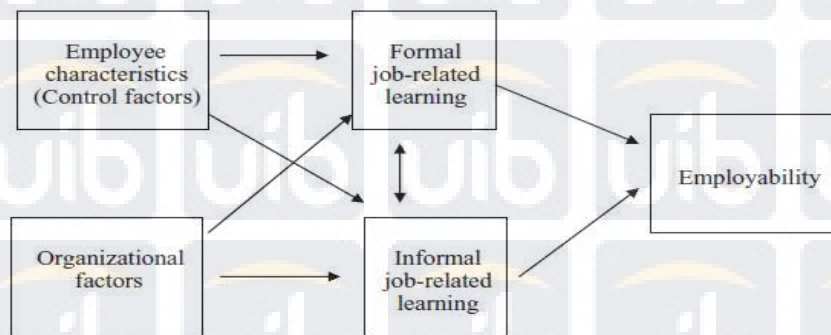


Gambar 2.1 The role of work engagement and learning goal orientation. Sumber:

Maden, (2015)

(B. Van Der Heijden et al., 2009) melakukan penelitian dengan mengumpulkan data di antara 215 anggota staf universitas non-akademik Belanda.

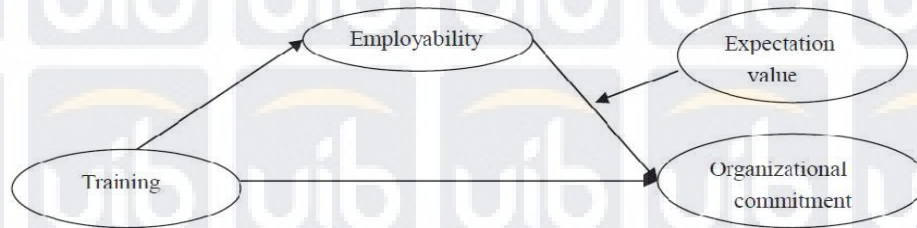
Temuan kami menekankan perlunya strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia yang mencakup campuran peluang belajar formal dan informal. Khususnya, Partisipasi dalam jaringan tampaknya menjadi prediktor penting untuk kelayakan kerja. Dengan hasil penelitian ini, kami bertujuan untuk berkontribusi pada pengembangan lebih lanjut wawasan teoritis tentang peningkatan kemampuan kerja melalui pembelajaran.



Gambar 2.2 *Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members.*

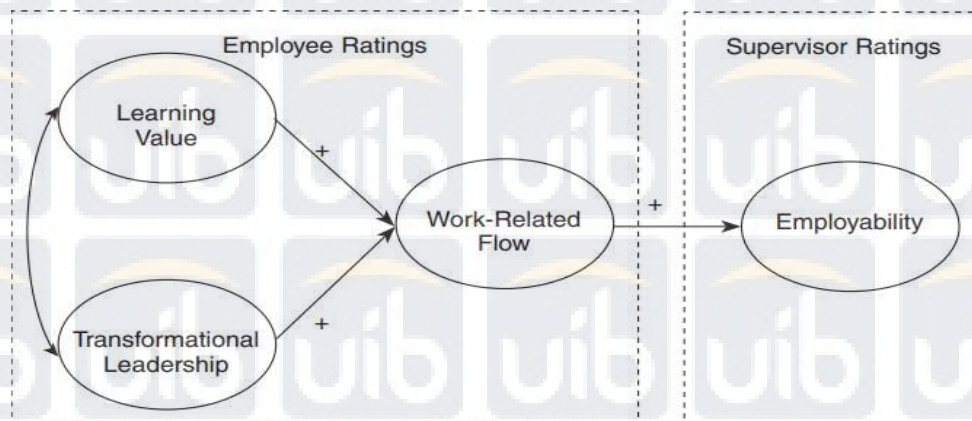
Sumber: B. Van Der Heijden et al., (2009)

(Shen et al., 2014) menjelaskan pelatihan bukan hanya untuk peningkatan kemampuan kerja internal karyawan tetapi juga memiliki efek eksternal yang jelas dan juga kemampuan kerja lebih berfokus pada keterampilan yang dapat ditransfer, yang bertujuan untuk mempromosikan karyawan yang mengalir di dalam dan di antara organisasi dan mengurangi risiko yang ditinggalkan oleh organisasi. Kesimpulan ini mencerminkan sifat kelayakan kerja jika karyawan menguasai keterampilan pasar, ia masih dapat dipekerjakan oleh organisasi lain jika ia diberhentikan oleh organisasi saat ini.



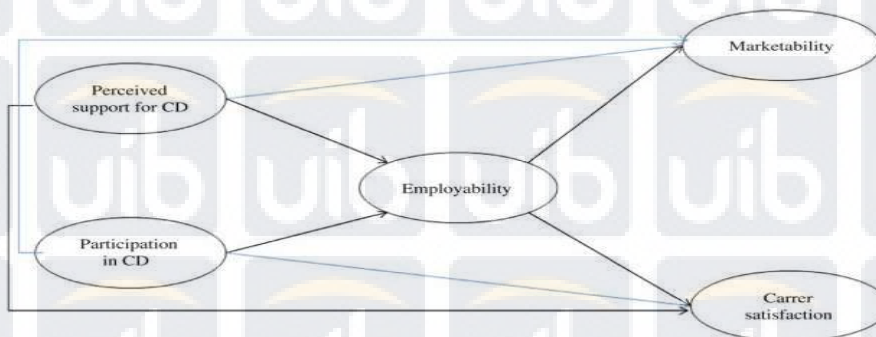
Gambar 2.3 Can training promote employee organizational commitment? The effect of employability and expectation value. Sumber: Shen et al., (2014)

(B. I. J. M. Van Der Heijden & Bakker, 2011) melakukan penelitian eksploratif dengan 303 pasang karyawan dan langsung mengawasi yang bekerja di sebuah perusahaan bangunan Belanda. Hasil menunjukkan bahwa peringkat diri dari nilai pembelajaran dari pekerjaan saat ini dan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan tidak langsung dengan peringkat atasan terhadap kelayakan kerja melalui aliran yang berhubungan dengan pekerjaan.



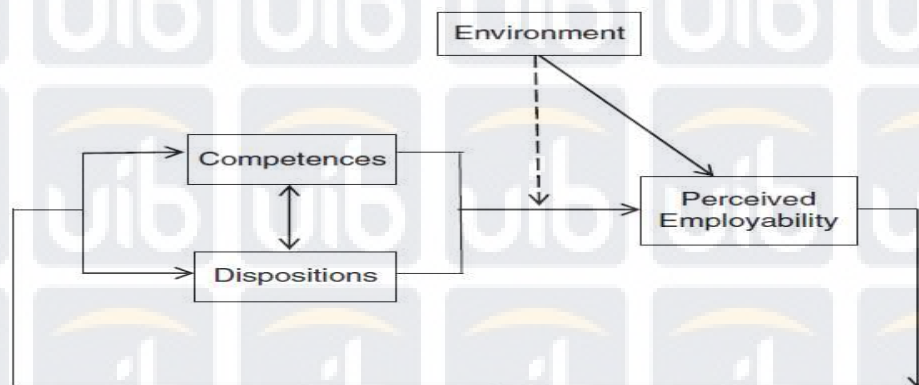
Gambar 2.4 Toward a Mediation Model of Employability Enhancement: A Study of Employee–Supervisor Pairs in the Building Sector. Sumber: B. I. J. M. Van Der Heijden & Bakker, (2011)

(De Vos et al., 2011) menjelaskan pengembangan kompetensi mengarah pada kegiatan-kegiatan yang ada diorganisasi ataupun karyawan dalam pertahanan dan peningkatan kompetensi fungsional, pembelajaran dan karir. Ini mencakup pendekatan integratif dari kegiatan perkembangan organisasi dan karyawan. Mengikuti konseptualisasi ini, kami mengusulkan bahwa partisipasi individu dalam inisiatif pengembangan kompetensi dan pengembangan kompetensi pendukung iklim organisasi akan secara positif terkait dengan persepsi kemampuan kerja.



Gambar 2.5 Competency development and career success: The mediating role of employability. Sumber: De Vos et al., (2011)

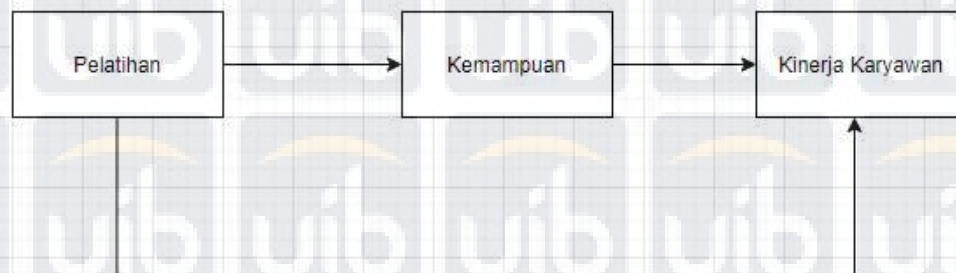
(Vanhercke et al., 2014) menjelaskan bahwa kemampuan kerja yang dirasakan tidak dapat digunakan sebagai alat untuk mendefinisikan tindakan spesifik: agak tidak jelas apa yang harus dilakukan ketika individu merasa mereka berada dalam posisi yang lemah, kompetensi, disposisi, atau keduanya, atau apakah persepsi ini disebabkan oleh struktur.



Gambar 2.6 Defining perceived employability: a psychological approach.

Sumber: Vanhercke et al., (2014)

(Rudhaliawan et al., 2015) menjelaskan keahlian dan kemampuan pada karyawan dapat dikembangkan dengan pekerjaan diperlukan pelatihan supaya materi yang didapatkan dalam pelatihan tersebut didapatkan karyawan dalam pekerjaan dan dapat menambah ilmu dan keahlian. Hal ini membuktikan bahwa pelatihan sangat memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawan.

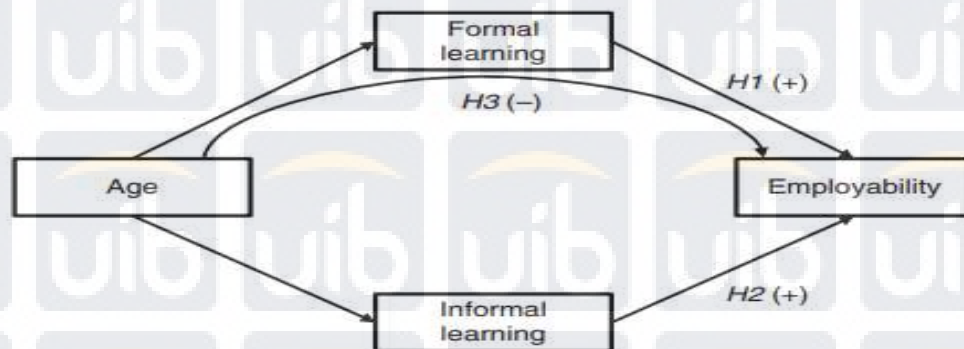


Gambar 2.7 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja

Karyawan. Sumber: Rudhaliawan et al., (2015)

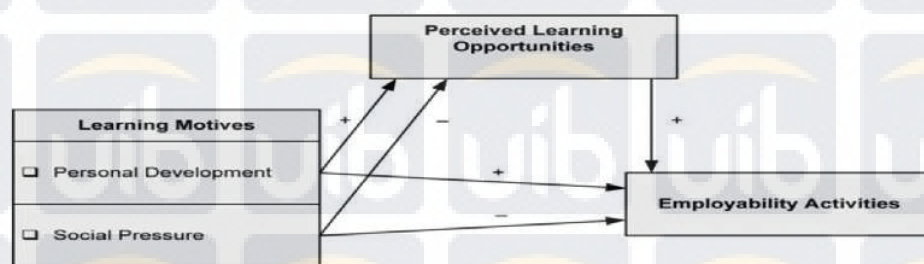
(Dominik Emanue Froehlich et al., 2014) menjelaskan bahwa belajar sangat berguna untuk meningkatkan kemampuan kerja seseorang, menemukan beberapa

hasil positif dari pembelajaran, seperti kepercayaan diri, keterbukaan untuk perubahan, dan kompetensi, ketika mewawancarai profesional SDM dan partisipasi karyawan dalam inisiatif pengembangan kompetensi secara positif mempengaruhi kemampuan kerja dalam studi mereka diantara 561 karyawan dari lembaga keuangan besar di Belgia.



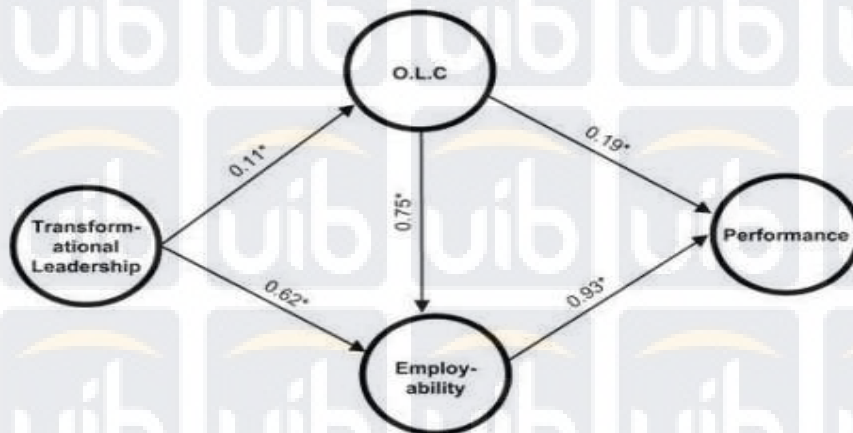
Gambar 2.8 *Learning to stay employable*. Sumber: Dominik Emanue Froehlich et al., (2014)

(Boomaars et al., 2018) menjelaskan karyawan yang intrinsik termotivasi dan ingin mengembangkan diri mereka sendiri mencari situasi yang menantang untuk meningkatkan keterampilan mereka. Karyawan tersebut akan memiliki pengetahuan yang lebih besar tentang peluang belajar yang disediakan oleh suatu organisasi.



Gambar 2.9 Employee learning motives, perceived learning opportunities and employability activities Sumber: (Boomaars et al., 2018)

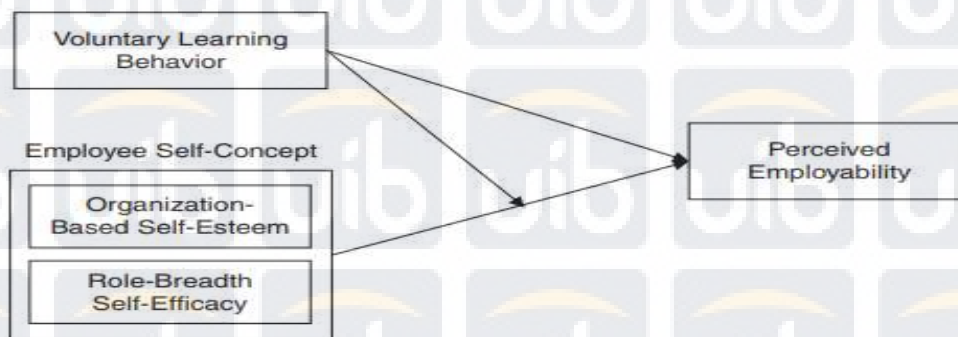
(Camps & Rodríguez, 2011) menjelaskan bahwa pelatihan dianggap sebagai salah satu praktik SDM yang paling berpengaruh untuk pengembangan OLC. Praktik pelatihan mendukung perolehan dan generasi baru dari pengetahuan dan keterampilan baru, dan dengan demikian meningkatkan tingkat keahlian pekerjaan. Di sisi lain, pembelajaran organisasi mendorong kapasitas untuk bertindak di depan perubahan daripada hanya beradaptasi dengan mereka. Lingkungan belajar menghasilkan pekerja yang berpikir proaktif dan terbuka terhadap ide-ide baru, karena ini melibatkan pencarian solusi inovatif dalam pengatasan masalah di masa depan.



Gambar 2.10 Transformational leadership development: Connecting psychological and behavioral change Employee learning motives, perceived learning. Sumber: Camps & Rodríguez, (2011)

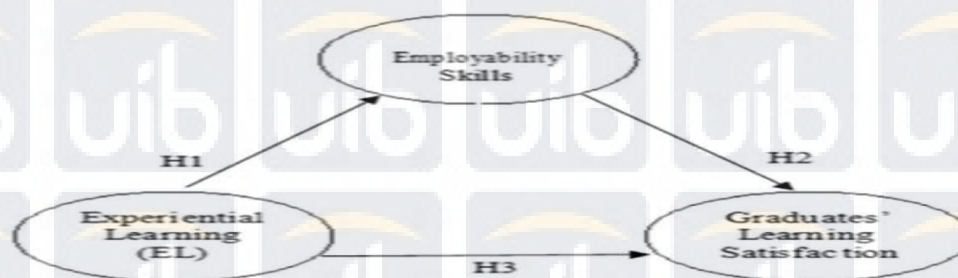
(Kim et al., 2015) menjelaskan bahwa karyawan yang melakukan pekerjaan inti atau memiliki pekerjaan profesional mungkin memiliki konsep diri yang sangat

positif dalam suatu organisasi dan terlibat dalam kegiatan pengembangan keterampilan untuk memastikan mereka mempertahankan dan memperluas kompetensi profesional mereka, dan akibatnya, kemampuan kerja mereka.



Gambar 2.11 *Employee self-concepts, voluntary learning behavior, and perceived employability*. Sumber: Kim et al., (2015)

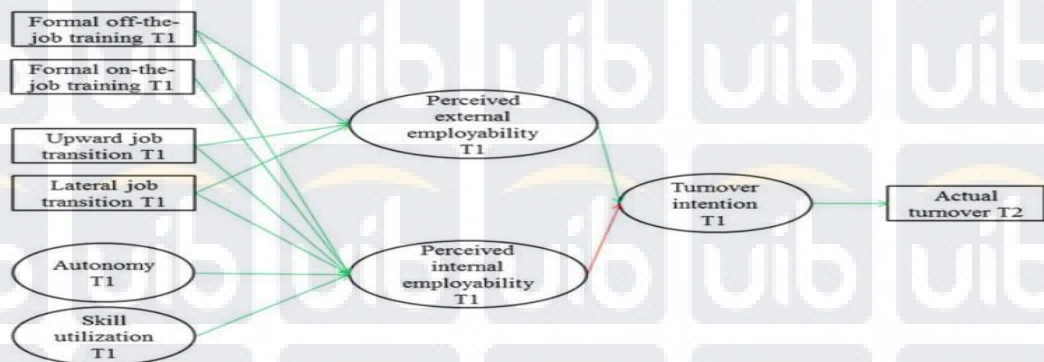
(Yang et al., 2016) menjelaskan belajar dengan melibatkan mereka dalam kegiatan di lingkungan nyata. Dengan demikian mereka memberikan pengalaman kerja dan menginspirasi mereka untuk lebih memajukan pembelajaran mereka. Segala jenis pengalaman kerja berkualitas tinggi meningkatkan pembelajaran dan kemampuan kerja.



Gambar 2.12 *Enhancing the learning and employability of hospitality graduates in China*. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. Sumber:

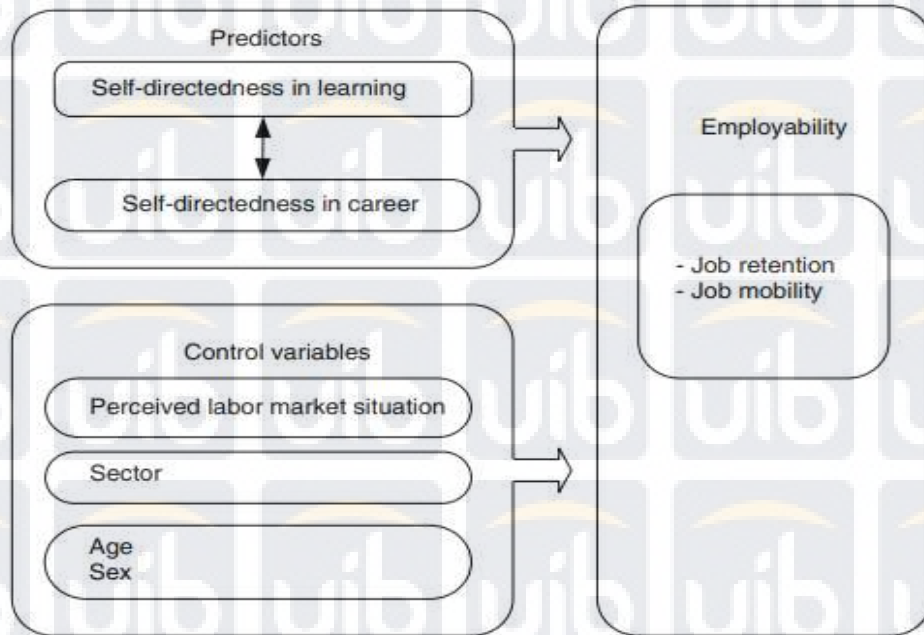
Yang et al., (2016)

(Nelissen et al., 2017) menjelaskan pelatihan formal di luar pekerjaan, transisi pekerjaan ke atas dan transisi pekerjaan lateral dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan ' diterima kerja eksternal karena mereka dapat dikenakan pada karyawan ' resume dan umumnya dilihat sebagai tanda kompetensi karyawan yang berharga.



Gambar 2.13 Employee development and voluntary turnover: testing the employability paradox. Sumber: Nelissen et al., (2017)

(Raemdonck et al., 2012) menjelaskan akses ke kemungkinan peningkatan kemampuan kerja (yaitu, melalui pelatihan dan pengembangan) tidak merata di antara pekerja berkualitas tinggi dan rendah dan terutama berpihak pada mereka yang memiliki kualifikasi sebelumnya. Sebagai peringatan akan kekurangan tenaga kerja dan keterampilan yang akan datang telah dibuat pengusaha perlu menyadari bahwa penting untuk memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan karyawan yang berkualitas rendah.

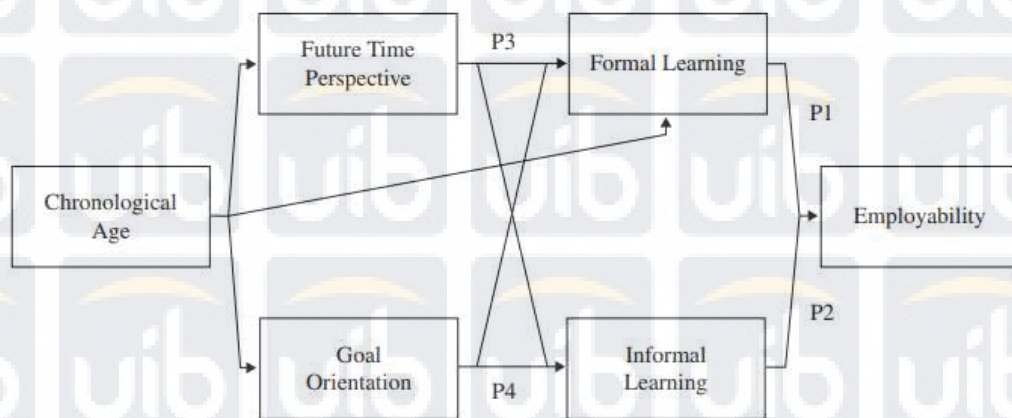


Gambar 2.14 Does Self-directedness in Learning and Careers Predict the

Employability of Low-Qualified Employees?. Sumber: Raemdonck et al., (2012)

(Dominik E. Froehlich et al., 2015) menjelaskan karyawan yang dapat

dipekerjakan mengidentifikasi dan merealisasikan peluang karier. Untuk melakukannya, mereka membutuhkan beragam kompetensi seperti keahlian, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, pemantauan aktif lingkungan kerja, keseimbangan di antara keduanya. Dikatakan bahwa kegiatan pembelajaran diperlukan untuk mengembangkan kompetensi dan, pada gilirannya, meningkatkan kemampuan kerja individu.



Gambar 2.15 Age, employability and the role of learning activities and their motivational antecedents: a conceptual model. Sumber: Dominik E. Froehlich et al., (2015)

2.2 Defenisi Variabel Dependen

Kemampuan merupakan karakteristik tanggung jawab yang seimbang pada tingkat penampilan yang optimal yang tidak sama dengan kemampuan kerja fisik ataupun mental. Karyawan yang kemampuannya optimal dapat melakukan kerjaan dengan baik. Dikarenakan karyawan dapat memberikan semua kemampuannya dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Kemampuan (ability) merupakan peran seseorang untuk melakukan berbagai macam pekerjaan dalam suatu pekerjaan. Potensi kemampuan yang dimiliki seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan dapat menghasilkan suatu tujuan yang dicapai (Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly (1996:104). Jadi, keberhasilan suatu pekerjaan tergantung dari kemampuan dari seorang karyawan. Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa kemampuan adalah suatu peran seseorang dalam pelaksanaan tugas pada suatu pekerjaan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara *Recognition* dan *Employee Learning*

Pengakuan merupakan perikatan dan pengakuan atas pencapaian kerja keras pada karyawan. Pengakuan mengacu pada imbalan nonmoneter melalui mana organisasi secara nyata menandakan penghargaannya terhadap kualitas dan pencapaian. Karyawan dapat berkinerja baik pada saat karyawan merasa bahwa kompetensi, upaya, dan kontribusi mereka diakui oleh organisasi. Mereka mungkin menganggap praktik pengakuan sebagai pengembalian investasi mereka dan melibatkan diri mereka dalam pekerjaan sejauh mereka merasakan jumlah pengakuan yang lebih besar untuk kinerja mereka (Saks, 2006). Karyawan dapat menerima pengakuan dari penyelia atau organisasi mereka atas kinerja luar biasa dan pencapaian tertentu (Pare dan Tremblay, 2007). Praktik-praktik pengenalan mencakup imbalan nonmoneter dan umpan balik positif dalam organisasi yang menunjukkan penghargaan kepada karyawan 'pekerjaan yang berkualitas (Guy dan Michel, 2007, hal. 330). Praktik-praktik ini dapat sangat memotivasi karyawan yang telah melaporkan rasa percaya diri dalam menyelesaikan tugas dan melakukan upaya yang lebih besar. Ketika didorong oleh umpan balik positif dari penyelia atau orang lain, karyawan cenderung memperoleh pengetahuan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Oleh karena itu, praktik pengakuan diasumsikan berhubungan positif dengan pembelajaran karyawan.

2.3.2 Hubungan antara *Competence Development* dan *Employee Learning*

Praktik pengembangan kompetensi melibatkan proses pengembangan, seperti rotasi pekerjaan, pendampingan, pelatihan, dan pengembangan (Yang, 2012). Melalui

praktik-praktik ini, organisasi dapat memperkuat karyawan mereka ' produktivitas dan mengirimkan mereka sinyal bahwa pembuat keputusan bersedia untuk berinvestasi dalam karier jangka panjang mereka. Penelitian sebelumnya telah memperlihatkan praktik pengembangan kompetensi adalah predictor signifikan dari iklim pengembangan SDM dalam organisasi (Chaudhary et al., 2012), yang berhubungan secara signifikan dengan sikap dan perilaku tempat kerja yang diinginkan. praktik pemberdayaan membantu memuaskan karyawan ' kebutuhan akan otonomi (Maden, 2015). Organisasi harus memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan tentang masalah terkait pekerjaan melalui pemberdayaan dan harus meningkatkan karyawan mereka ' persepsi dukungan, kepercayaan, dan motivasi intrinsik (Pare dan Tremblay, 2007). Pemberdayaan dapat mendorong karyawan untuk secara proaktif memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka sebagai hasil dari lebih banyak tanggung jawab, dan studi sebelumnya telah mengidentifikasi korelasi positif antara pemberdayaan dan pembelajaran dalam organisasi (Allahyari et al., 2011; Maden, 2015). Oleh karena itu, praktik pemberdayaan diasumsikan berhubungan positif dengan pembelajaran karyawan.

2.3.3 Hubungan antara *Empowerment* dan *Employee Learning*

Pemberdayaan mengarah pada kebijaksanaan untuk memutuskan di tempat kerja berkenaan dengan kegiatan terkait pekerjaan (Bowen dan Lawler, 1992).

Melalui pemberdayaan, karyawan mengambil peran dan tanggung jawab kerja yang berbeda dan dengan demikian memiliki pengaruh dan otonomi yang lebih besar di tempat kerja. Kebijaksanaan dan pengaruh karyawan yang lebih tinggi sebagai balasannya menumbuhkan rasa dukungan, kepercayaan, dan motivasi intrinsik

yang lebih besar dan mendorong sikap kerja yang positif (Eby et al., 1999).

Pemberdayaan juga meningkatkan karyawan ' rasa tanggung jawab dan merangsang mereka untuk menunjukkan lebih banyak inisiatif dalam pekerjaan mereka (Pfeffer dan Veiga, 1999). Praktik pemberdayaan membantu memuaskan kebutuhan

otonomi karyawan (Maden, 2015). Organisasi harus memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan tentang masalah yang berhubungan dengan pekerjaan melalui pemberdayaan dan harus meningkatkan persepsi dukungan, kepercayaan, dan persepsi karyawan mereka dan motivasi intrinsik (Paré dan Tremblay, 2007).

Pemberdayaan dapat mendorong karyawan untuk secara proaktif memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka sebagai akibat dari lebih banyak lagi

tanggung jawab, dan penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi korelasi positif antara pemberdayaan dan pembelajaran dalam organisasi (Allahyari dkk., 2011; Maden, 2015). Karena itu, praktek pemberdayaan diasumsikan terkait secara positif dengan pembelajaran karyawan.

2.3.4 Hubungan antara *Information Sharing* dan *Employee Learning*

Pembagian informasi terdiri dari praktik-praktik yang memastikan bahwa anggota organisasi memiliki informasi yang benar mengenai kualitas, umpan balik pelanggan, dan hasil bisnis. Praktik-praktik ini menunjukkan bahwa organisasi mempercayai karyawannya dan mengarahkan karyawan untuk membalas dengan keterlibatan yang meningkat (Paré dan Tremblay, 2007). Selain itu, berbagi informasi juga dapat memastikan bahwa karyawan berkonsentrasi pada pekerjaan menuju pencapaian tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka daripada terpicat oleh perasaan tidak percaya dan ketidakpastian (Chughtai dan Buckley,

2008). berbagi informasi telah dianggap sebagai salah satu praktik paling efektif untuk melibatkan karyawan dalam bisnis organisasi dan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki hak untuk mengakses informasi mengenai kualitas kerja, umpan balik, dan hasil bisnis (Lawler, 1968; Wood and Wall, 2007). Melalui berbagi informasi internal dan eksternal, organisasi dan karyawan dapat membangun hubungan saling percaya dan keduanya dapat memperoleh keunggulan kompetitif (Browning et al., 2009). Berbagi pengetahuan adalah metode penting untuk menyebarkan informasi dan memfasilitasi interaksi karyawan yang sering dalam organisasi dan memiliki peran penting dalam mempromosikan karyawan ' perilaku belajar (Wei et al., 2013). Oleh karena itu, praktik berbagi informasi dianggap berhubungan positif dengan pembelajaran karyawan.

2.3.5 Hubungan antara *Fair Rewards* dan *Employee Learning*

Imbalan organisasi yang adil melibatkan karyawan persepsi keadilan atas berbagai hasil pekerjaan, termasuk kondisi penugasan pekerjaan, penilaian kinerja, dan kompensasi. Tingkat ekuitas yang dirasakan tinggi memberi sinyal kepada karyawan yang diperhatikan organisasi tentang kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasakan perlakuan adil dari organisasi mereka, mereka lebih cenderung juga merasa wajib untuk adil dalam cara mereka melakukan peran mereka dan memperlihatkan perilaku yang berguna pada organisasi. Praktik imbalan yang adil telah didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan dari berbagai hasil pekerjaan, termasuk kondisi kompensasi, evaluasi kinerja dan penugasan kerja (Guy dan Michel, 2007, p. 330). Dengan tingkat persepsi keadilan yang tinggi, karyawan dapat membalas lebih banyak perilaku dan hasil positif terutama dalam

organisasi berbasis kompetensi (Lawler, 1968). Oleh karena itu, praktik imbalan yang adil diasumsikan berhubungan positif dengan pembelajaran karyawan.

2.3.6 Hubungan antara *Employee Learning* dan *Employability*

Pada dasarnya dalam pelatihan mengajarkan ilmu supaya karyawan mengerjakan tugasnya dengan bagus dan juga memperbaiki sikap yang lebih bagus.

Tujuan dari pelatihan ini merupakan peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan dengan kewajiban dan tanggung jawab yang sesuai dengan posisi dalam

perusahaan. Pelatihan bertujuan menghasilkan kinerja karyawan yang efisien dan efektif supaya dapat tercapainya apa yang diinginkan perusahaan. Karyawan dapat menguasai tugas pekerjaannya dengan lebih cepat dan terukur dengan pelatihan

yang membuat pekerjaan lebih efektif. Kegiatan pembelajaran karyawan dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana praktik organisasi mempengaruhi hasil individu. Teori belajar sosial, perilaku manusia dapat dijelaskan melalui interaksi

terus menerus dan timbal balik dari penentu kognitif, perilaku dan lingkungan.

Crittenden (2005) melaporkan siklus interaksi timbal balik antara terner individu-perilaku-lingkungan. Penerapan praktik sumber daya manusia membantu

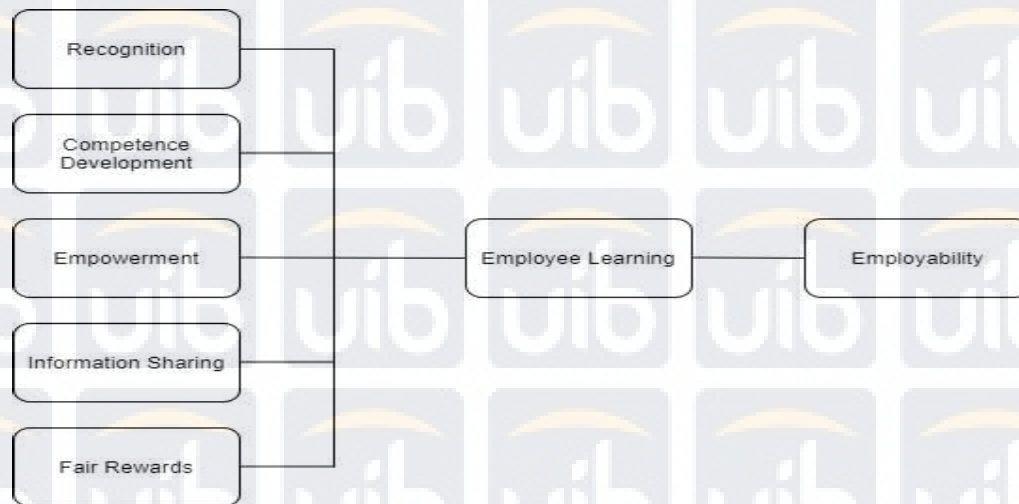
memberikan peluang belajar dan suasana perkembangan dalam suatu organisasi.

Kemudian karyawan dapat terlibat dalam kegiatan ini, menghasilkan perilaku karyawan yang berbeda serta perubahan dalam pengawas ' penilaian karyawan '

kemampuan.

2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Hipotesis adalah isi untuk sementara menentang penelitian, hingga dibuktikan lewat data yang dikumpulkan. Rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah



Gambar 2.9 High-involvement human resource practices, employee learning and employability. Sumber: Liu, (2018)

H1. Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Recognition* terhadap *Employee Learning*

H2. Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Competence Development* terhadap *Employee Learning*

H3. Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Empowerment* terhadap *Employee Learning*

H4. Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Information Sharing* terhadap *Employee Learning*

H5. Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Fair Rewards* terhadap *Employee Learning*

H6. Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Employee Learning* terhadap *Employability*