

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

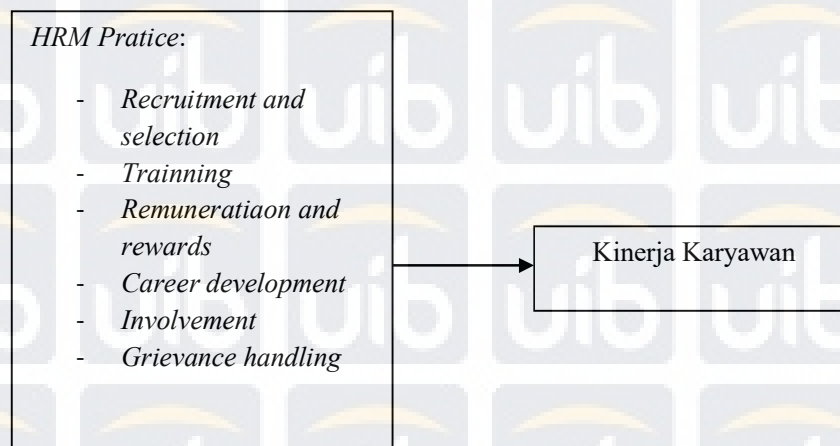
### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Agarwal *et al.*, (2017) bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh inovasi dalam sumber daya manusia berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan yang bekerja pada perusahaan Bank di India. Praktik Inovasi dalam sumber daya adalah adaptasi kreatif dari strategi perusahaan dan menjadi sumber daya kompetitif untuk suatu organisasi. Untuk mempercepat penerbitan lisensi baru, dan dengan masuknya bank swasta baru di negara India, membuat persaingan semakin ketat untuk bank-bank yang ada. Akibatnya bank komersial telah mulai menyadari perlunya perubahan paradigma yang ada praktik sumber daya manusia (SDM).

Perekrutan dan seleksi (*Recruitment and selection*), Pelatihan (*Training*), penghargaan (*Remuneration and rewards*) pengembangan karir (*Career development*), keterlibatan (*Involvement*), penanganan masalah (*Grievance handling*) enam dari faktor ini berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan karena dapat mendorong kinerja dan praktik sumber daya manusia dan strategi bisnis perusahaan. Penelitian dilakukan secara pribadi yang dilakukan mengambil dalam sistem secara pribadi dan melalui email berjumlah 340 sampel.

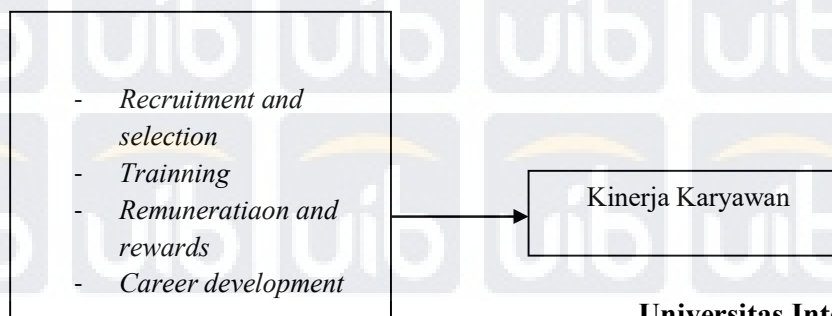
Berdasarkan hasil studi, perekrutan dan seleksi (*Recruitment and selection*), Pelatihan (*Training*), penghargaan (*Remuneration and rewards*) pengembangan karir (*Career development*), keterlibatan (*Involvement*) memberikan dampak yang signifikan. Sedangkan penanganan masalah (*Grievance handling*) tidak berdampak signifikan.

Singh *et al.*, (2017) melakukan penelitian yang dilakukan oleh untuk mengetahui pengaruh efek inovasi terhadap bisnis dan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Pada hasil penelitian menunjukan bahwa inovasi berdampak pada kinerja karyawan dan dapat memberikan dampak yang positif yang dapat mendukung strategi sebuah perusahaan.



**Gambar 2.1** *Innovations in human resource pratices: measurment development and validation*, Sumber: Singh *et al.*, (2017)

Syed, (2014) Tujuan peneliatan yang dilakukan oleh menunjukan terhadap lima praktik HRM seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karir, partisipasi karyawan penghargaan dan penilain kerja. Hasil ini menjelaskan bahwa praktik HRM secara signifikan dan positif dengan kinerja perusahaan, secara khusus pelatihan dan pengembangan karir yang secara signifikan terkait dengan kapasitas untuk memberikan layanan berkualitas pada pertumbuhan penjualan perusahaan.



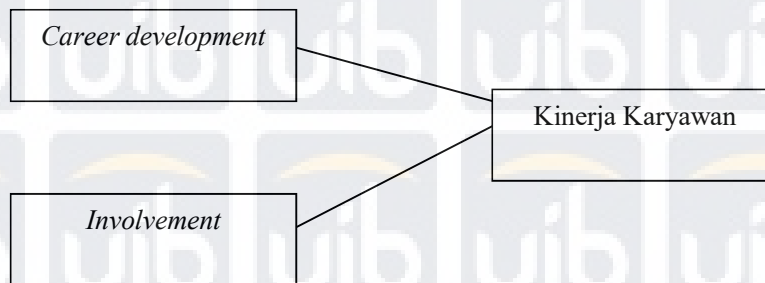
**Gambar 2.2** *Relationship Between Human Resource Management Practice, Enterprise Strategi and Company Outcomes: Service Industry of China*, Sumber: Syed, (2014)

Tan dan Nasurdin, (2011) melakukan penelitian untuk mengetahui bahwa praktik HRM dan inovasi organisasi memiliki hubungan langsung dan tidak langsung. Hasil statistik yang diperoleh pada penelitian menunjukkan bahwa praktik HRM memberikan dampak positif terhadap karyawan dan inovasi perusahaan. Hasil menunjukkan bahwa pelatihan (Training) dapat memberikan nilai yang tinggi karena dapat meningkatkan keterampilan yang diperlukan oleh karyawan dan potensi para karyawan untuk belajar hal-hal yang baru. Training yang dilakukan dapat meningkatkan efektivitas kinerja karyawan



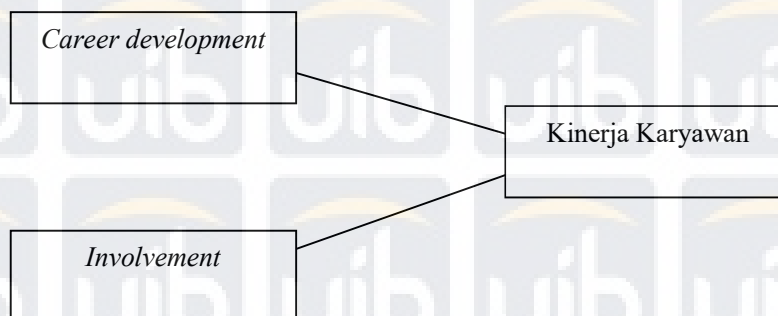
**Gambar 2.3** *Human Resource Management Practice and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness*, Sumber: Tan dan Nasurdin, (2011)

Mangusho *et al.*, (2015) penelitian yang dilakukan hasil penelitian menjelaskan bahwa melalui praktik manajemen karir seperti rotasi pekerjaan, sebuah organisasi dapat meningkatkan kompetensi karyawan sehingga mencapai kinerja karyawan yang tinggi. Pada penelitian ini juga menjelaskan bahwa melalui perencanaan yang jelas dapat memberikan pertumbuhan dan pengembangan karir organisasi dan mampu mengembangkan bakat yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan.



**Gambar 2.4** *Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited*, Sumber: Mangusho et al., (2015)

Bulińska-Stangrecka dan Bagińska, (2019) penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pentingnya praktik Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengembangkan kerjasama berbasis kepercayaan, penelitian menunjukkan kerjasama berbasis kepercayaan antara atasan dan karyawan. Serta penelitian menunjukan ketergantungan tim, dan penghargaan kelompok adalah penentu paling signifikan. Tim berbasis kepercayaan antar kinerja atau tim dapat menghasilkan kerja sama yang efektif.



**Gambar 2.5** *HR Practice for Supporting Interpersonal Trust and Its Consequences for Team Collaboration and Innovation*, Sumber: Bulińska-Stangrecka dan Bagińska, (2019).

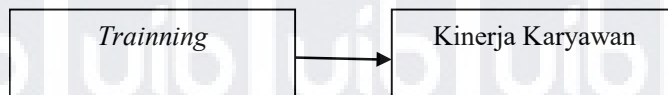
Nahar dan Zayed, (2019) penelitian yang menghasilkan pengaruh remunerasi terhadap motivasi karyawan, para penelitian melakukan evaluasi bagaimana

remunerasi memberikan dampak pada motivasi karyawan dalam sebuah perusahaan. Penelitian yang dilakukan juga menjelaskan bahwa faktor remunerasi dapat mempengaruhi tingkat keinginan karyawan.



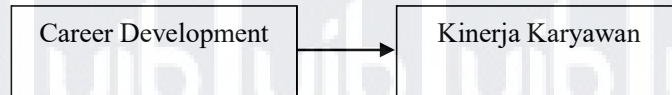
**Gambar 2.6** *An Analysis of the Impact of Remuneration on Employee Motivation: A Case Study on Unilever, Bangladesh*, Sumber: Nahar dan Zayed, (2019)

Nabi *et al.*, (2016) penelitian yang menunjukkan bahwa memberi pelatihan dan memotivasi karyawan memiliki dampak yang positif pada kinerja karyawan. Perusahaan dapat mempertahankan kualitas dan meningkatkan kinerja karyawan dapat fokus melakukan pelatihan karena dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Selain itu dampak pelatihan dapat mengetahui jangkauan kinerja karyawan.



**Gambar 2.7** *The Impact of Human Resource Management Practice on Job Performance: A case study of Dhaka Bank Pvt. Ltd., Bangladesh*, Sumber: Nabi *et al.*, (2016)

Agarwal *et al.*, (2017) Tujuan penelitian yang dilakukan oleh Ikramullah (2016) penelitian tentang pengembangan karir telah memajukan area konten penilaian kerja. Serta pengembangan karir dapat memberikan dampak yang positif yaitu dengan menjelajahi sesuatu hal yang lebih baru. Pengembangan lebih merupakan proses formal pementaan karyawan.



**Gambar 2.8** *Innovations in human resource practices: measurement development and validation*, Sumber: Agarwal *et al.*, (2017)

Ahmad *et al.*, (2019) penelitian menunjukkan Keterlibatan dan partisipasi karyawan adalah hal yang paling penting, membedakan pekerjaan mekanistik tradisional dari desain kerja yang lebih kooperatif. Tujuan keterlibatan kerja adalah untuk mengembangkan keterampilan karyawan dan kompetensi dalam proses pembelajaran interaktif dalam upaya mempertahankan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.



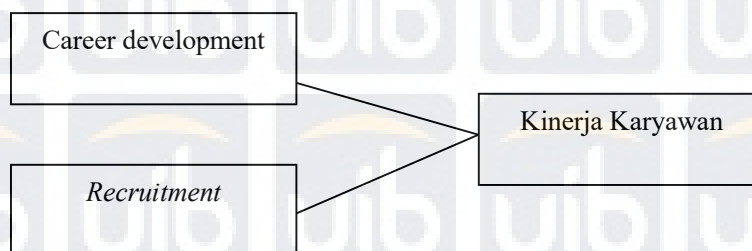
**Gambar 2.9** *High-performance workpractices and organizational performance in Pakistan*, Sumber: Ahmad *et al.*, (2019)

Ilori *et al.*, (2017) melakukan penelitian menetapkan pentingnya inovasi karena kontribusinya terhadap pertumbuhan industri. Hubungan antara manajer dan karyawan dapat juga mempengaruhi perusahaan dan kinerjanya karyawan.



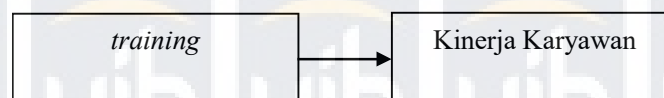
**Gambar 2.10** *Innovations and innovation capability in palm kernel processing industry insouthwestern Nigeria*, Sumber:Ilori *et al.*, (2017)

Singh *et al.*, (2017) melakukan penelitian menghasilkan bahwa Ciri-ciri pengembangan karier meliputi kemampuan seseorang untuk menjelajahi jaringan informal, syarat dan ketentuan pekerjaan, pola wawancara perusahaan, rekrutmen dan pilihan pola perusahaan dan mau belajar yang membuat mereka tetap jujur pertumbuhan profesional saat memasuki pekerjaan dan sesudahnya dalam mempertahankan sama.



**Gambar 2.11** *Employability and innovation: development of a scale*, Sumber: Singh *et al.*, (2017)

Nagar *et al.*, (2010) Penelitian menghasilkan pengetahuan produk yang diperoleh melalui pelatihan yang memfasilitasi pembelajaran sehingga orang dapat menjadi lebih efektif dalam melaksanakan berbagai aspek pekerjaan mereka.



**Gambar 2.12** *Influencing employee attitudes through HR practices:an exploratory study in Indian IT sector*, Sumber: Nagar *et al.*, (2010)

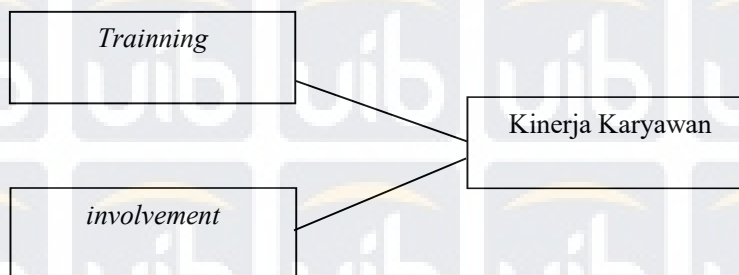
Agarwal *et al.*, (2017) melakukan Penelitian menjelaskan adanya penanganan dan pengaduan resmi prosedur dalam organisasi akan lebih efektif dalam menyelesaikan masalah Karyawan dan atasan secara teratur untuk membahas masalah

dan keprihatinan terhadap karyawan untuk melaporkan masalah mereka dapat meningkatkan kinerja karyawan.



**Gambar 2.13** *Innovations in human resource practices: measurement development and validation*, Sumber: Agarwal *et al.*, (2017)

Agarwal *et al.*, (2017) melakukan penelitian menjelaskan bahwa pelatihan merupakan praktik pelatihan yang strategis terkait dengan tujuan organisasi dan bertujuan untuk formalisasi pelatihan dan pengembangan proses untuk memastikan pendekatan sistematis, daripada pendekatan adhoc terhadap pelatihan. Lebih lanjut membantu karyawan meningkatkan diri untuk menghadapi perubahan dalam pekerjaan saat ini yang timbul dari teknologi yang berkelanjutan pengembangan, mengubah pola kerja dan mengubah permintaan pelanggan. Beberapa penelitian di domain telah melaporkan hubungan positif antara inisiatif inovasi pelatihan dan manusia sumber daya dan hasil organisasi.



**Gambar 2.14** Pengaruh pelatihan dan *involvement* terhadap kinerja, Sumber: Agarwal *et al.*, (2017)

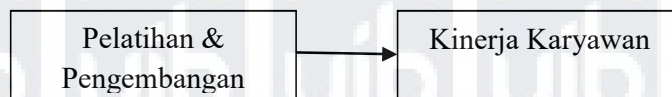


Agarwal *et al.*, (2017) melakukan penelitian menunjukkan Inovasi keterlibatan adalah praktik baru yang merupakan bagian integral dari kerangka kerja InHR. Inovasi memungkinkan partisipasi karyawan dalam berbagai aspek organisasi dan menjadikan seorang karyawan merasa sebagai bagian bagian dari organisasi.



**Gambar 2.15** Pengaruh *involvement* terhadap kinerja karyawan, Sumber: Agarwal *et al.*, (2017)

Gamage (2013) melakukan penelitian menunjukkan tentang pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. Studi penelitian ini juga menyimpulkan bahwa organisasi yang menggunakan pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan dapat meningkatkan persaingan atau kompetensi dan keterampilan. Selain itu, pelatihan dianggap sebagai alat yang dapat bermanfaat untuk mengatasi perubahan zaman yang menggunakan inovasi teknologi, persaingan pasar, dan penataan sebuah organisasi dan yang paling utama adalah pelatihan sebagai peran meningkatkan kinerja karyawan.



**Gambar 2.16** Pengaruh pelatihan dan pengembangan pada kinerja karyawan, Sumber: Gamage (2013)

Liang-Chih Huang (2016) melakukan Penelitian menghasilkan Hubungan antara kesejahteraan karyawan dan keterlibatan kerja sangat penting, keduanya merupakan variabel terhadap SDM. Dengan menekankan kesejahteraan karyawan, adalah persepsi subjektif dan emosi yang ditunjukkan pekerjaan mereka terhadap perusahaan. Dengan demikian, hubungan antara kesejahteraan karyawan dan hasil kerja, seperti pekerjaan sikap, dapat diketahui dan ditetapkan.



**Gambar 2.17** *High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study*, Sumber: Liang-Chih Huang (2016)

## 2.2 Defenisi Variabel Dependen

Menurut Agarwal et al., (2017) praktik *inivation human resource* adalah sinergi baru dari praktik SDM, Tinggi keterlibatan strategi SDM tidak hanya meningkatkan nilai sumber daya manusia tetapi juga hasilnya dalam meningkatkan kinerja organisasi. menciptakan kompetensi baru dengan memengaruhi sikap, perilaku, dan persepsi karyawan, yang pada gilirannya menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi

Menurut Harrington dan Voehl, (2013) dalam studi masing-masing telah menunjukkan bahwa satu inti kompetensi yang dibutuhkan oleh setiap organisasi yang makmur adalah inovasi, karena itu adalah kunci untuk produktivitas organisasi di pasar global yang semakin kompetitif.

Menurut penelitian Tubey, (2015) Penekanan pada kontribusi HRM untuk keunggulan kompetitif dan hasil kinerja sangat diperlukan di perusahaan, keterlibatan karyawan dilengkapi untuk membuat keputusan penting untuk inovasi, agar mengetahui peningkatan dan cepat respons terhadap perubahan. Dengan adanya inovasi dapat menghasilkan bisnis strategi dan pengakuan intelektual, penghargaan, motivasi, munculnya strategi untuk meningkatkan organisasi, mempertahankan, mengembangkan dan keterlibatan bakat. Dengan perkembangan teknologi metode evaluasi tenaga kerja seperti kartu skor seimbang, kinerja teknik penilaian, munculnya e-HR, e-training, e-recruitment, telecommuting, pengaturan pekerjaan yang fleksibel, tim virtual, Kehidupan kerja yang dapat memberikan kenyamanan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan.

Era strategis HRM telah menjadi pertanda penekanan pada kontribusi HRM untuk keunggulan kompetitif dan hasil kinerja. Ini juga menyebabkan meningkatnya untuk menyadari bahwa ada kebutuhan untuk intervensi dan inovasi organisasi untuk kelangsungan hidup organisasi dalam menghadapi tantangan yang akan datang. Ada beberapa pengembangan SDM dan praktik kerja. Istilah umum termasuk kinerja tinggi praktik, inovasi tempat kerja, praktik kerja komitmen tinggi, keterlibatan tinggi praktik, praktik tempat kerja yang fleksibel dan tempat kerja yang diubah; terkadang karyawan partisipasi, keterlibatan karyawan, manajemen partisipatif atau pemberdayaan juga.

Tinjauan luas yang dibahas di atas mengungkapkan bahwa semua item inovasi dalam praktik SDM sangat berpengaruh untuk organisasi yang dapat mendukung kinerja karyawan. Dengan demikian faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja

karyawan dan mendukung strategi organisasi yaitu rekrutmen dan seleksi, remunerasi dan penghargaan, pengembangan karir, keterlibatan dan pelatihan, dalam urutan kepentingan itu, masing-masing yang dapat dikonseptualisasikan sebagai:

- (1) Rekrutmen dan seleksi adalah inovasi yang menyelaraskan akuisisi karyawan proses untuk kebutuhan strategis jangka panjang organisasi.
- (2) Remunerasi dan penghargaan adalah inovasi yang memberi kompensasi dan penghargaan karyawan menganggapnya sebagai aset berharga bagi organisasi.
- (3) Pengembangan karir adalah inovasi yang menilai kinerja karyawan pada dasar holistik atau keseluruhan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan organisasi dan membantu karyawan dalam karier mereka pengembangan.
- (4) Keterlibatan adalah inovasi yang mendorong partisipasi karyawan dalam berbagai hal aspek organisasi, dan membuat karyawan merasa sebagai bagian integral dari organisasi.
- (5) Pelatihan adalah inovasi yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi dan kemampuan karyawan agar mereka mampu mengambil peran di masa yang akan datang dalam organisasi.

## **2.3 Hubungan Antara Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Antara Rekrutmen dan seleksi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Wibowo (2007), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi.

Nugroho, (2012) menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses untuk menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukan diantisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengajaran kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia. Perencanaan kerja formal di organisasi oleh Manajer SDM dan Seleksi berbasis kompetensi, Keterkaitan rekrutmen dan seleksi strategi perusahaan dapat mendeskripsikan pekerjaan yang digunakan dalam evaluasi masing-masing calon Rekrutmen dan seleksi termasuk rencana pengembangan dan sukses Berbagai instrumen seleksi seperti tes, wawancara digunakan untuk memastikan transparansi dalam proses Karyawan yang dipilih sesuai dengan spesifik pekerjaan.

### **2.3.2 Hubungan Antara Remunerasi dan penghargaan terhadap Kinerja Karyawan**

Remunerasi dan penghargaan adalah inovasi yang memberi kompensasi dan penghargaan karyawan menganggapnya sebagai aset berharga bagi organisasi.

Manurut Ahmad et al., (2019) karyawan atau pekerja yang diberi penghargaan dalam hal pujian verbal, ucapan terima kasih dan hadiah. Penelitian menunjukkan bahwa remunerasi dan penghargaan yang diberikan kepada pekerja merupakan motivasi yang dilakukan organisasi dapat memberikan dampak yang positif terhadap karyawan yang berkerja. Dengan ada motivasi dari atasan karyawan akan produktif, lebih efisien, dan lebih bersemangat untuk lebih bekerja menuju tujuan organisasi.

### **2.3.3 Hubungan Antara Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan**

Pengembangan karir adalah inovasi yang menilai kinerja karyawan pada dasar holistik atau keseluruhan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan organisasi dan membantu karyawan dalam pengembangan karier mereka.

Menurut Ahmad *et al.*, (2019) menunjukkan tentang pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. Studi penelitian ini juga menyimpulkan bahwa organisasi yang menggunakan pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan dapat meningkatkan persaingan atau kompetensi dan keterampilan. Selain itu, pelatihan dianggap sebagai alat yang dapat bermanfaat untuk mengatasi perubahan zaman yang menggunakan inovasi teknologi, persaingan pasar, dan penataan sebuah organisasi dan yang paling utama adalah pelatihan sebagai peran meningkatkan kinerja karyawan.

#### **2.3.4 Hubungan Antara Keterlibatan terhadap Kinerja Karyawan**

Keterlibatan adalah inovasi yang mendorong partisipasi karyawan dalam berbagai hal aspek organisasi, dan membuat karyawan merasa sebagai bagian integral dari organisasi.

Menurut peneliti Marchington (2005) menjelaskan keterlibatan karyawan termasuk komunikasi terbuka tentang masalah bisnis memastikan bahwa pekerja mendapat informasi tentang masalah organisasi sehingga mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam masalah organisasi. Itu menyampaikan secara simbolis bahwa pekerja dipercaya secara positif oleh pengelolaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### **2.3.5 Hubungan Antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Md. Syduzzaman (2016) menjelaskan bahwa memberi pelatihan dan memotivasi karyawan memiliki dampak yang positif pada kinerja karyawan. Perusahaan dapat mempertahankan kualitas dan meningkatkan kinerja karyawan dan fokus melakukan pelatihan karena dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat

kinerja yang lebih tinggi. Selain itu dampak pelatihan dapat mengetahui jangkauan kinerja karyawan. Selain itu pelatihan merupakan inovasi yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi dan kemampuan karyawan agar mereka mampu mengambil peran di masa yang akan datang dalam organisasi

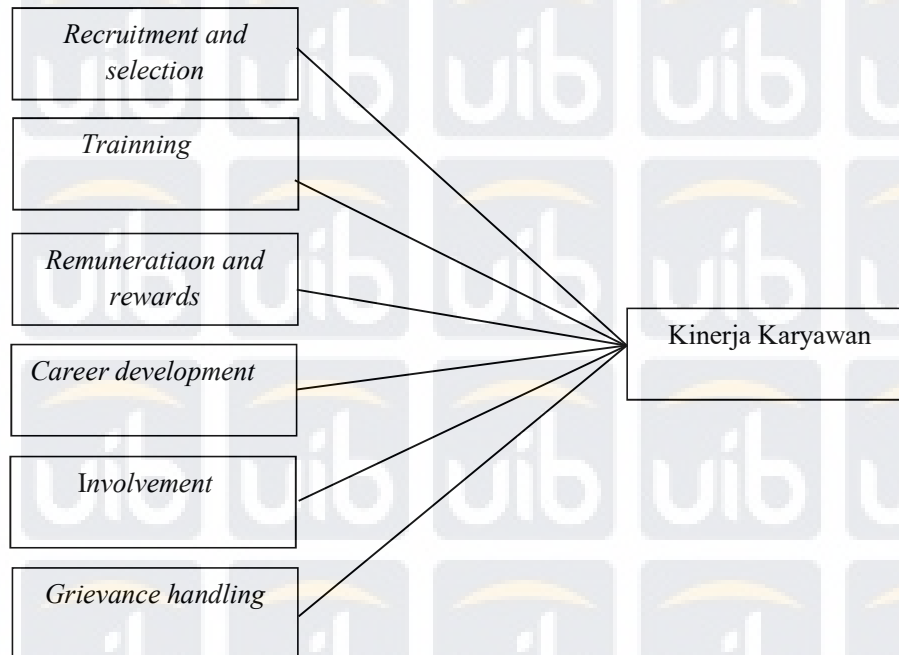
### **2.3.6 Hubungan Antara penanganan masalah terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Bhatt (2012) prosedur penanganan masalah atau pengaduan resmi di organisasi adalah komponen yang diperlukan dalam sebuah organisasi, karena memainkan peran penting di dalamnya memastikan kepuasan karyawan di tempat kerja. Dengan adanya penanganan masalah dan masalahnya diperhatikan, memberikan hasil yang lebih baik dan berkinerja baik di pekerjaan, dibandingkan dengan karyawan yang keluhannya tanpa pengawasan atau tidak dijawab.

Menurut Fornell (2003), suatu perusahaan yang melakukan penanganan keluhan dapat mengubah karyawan atau konsumen yang mengeluh menjadi kinerja yang setia, Yang menjelaskan bahwa penangan masalah terhap karyawan dapat memberikan dampak yang baik karena karyawan merasa diperdulikan oleh oragnisasi tempat bekerja.

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

Dalam sebuah organisasi untuk keunggulan kompetitif dan hasil kinerja, dan menghadapi persiapan organisasi untuk kelangsungan hidup organisasi dalam menghadapi tantangan yang akan datang. Setiap organisasi harus menyusun atau mengangatur strategi dan inovasi apa saja yang dapat memotivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja dan memotivasi para karyawan untuk berkinerja yang lebih baik.



**Gambar 2.22 Analisis Pengaruh inovasi terhadap Kinerja pada Karyawan  
Restauran Wisata Korea di Kota Batam**

**Sumber:** Data diolah (2020)

Hipotesis yang ingin diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Recruitment and selection* dan kinerja karyawan

H2: Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Training* dan kinerja karyawan

H3: Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Remuneratiao and rewards* dan kinerja karyawan

H4: Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Career development* dan kinerja karyawan

H5: Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Involvement* dan kinerja karyawan

H6: Terda

pat pengaruh yang signifikan antara *Grievance handling* dan kinerja karyawan.