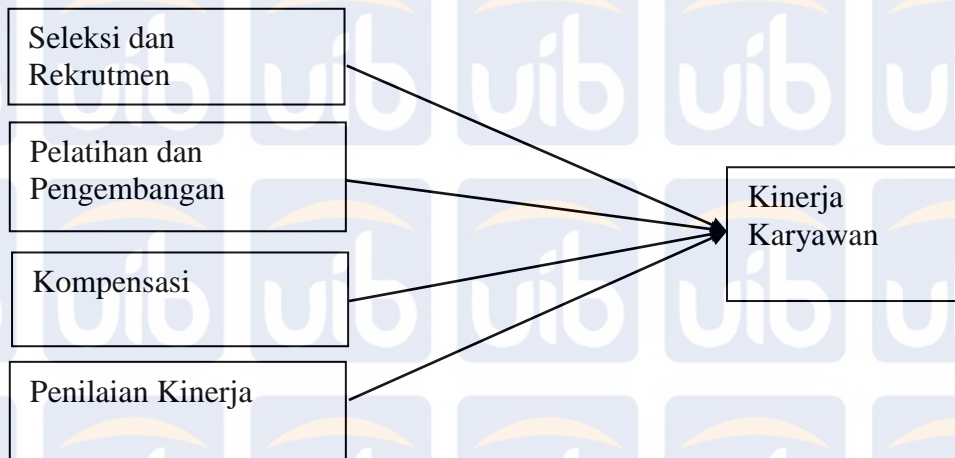


## BAB II KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### 2.1 Model Penelitian Terdahulu

Jouda *et al.*, (2016) dalam penelitian ini mengeksplorasi hubungan dan pengaruh dari variabel yaitu 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 Universitas Islam Gaza, Palestina. Penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari semua variabel independen yang diteliti diatas pada kinerja karyawan di universitas yang berada di wilayah konflik di Palestina.

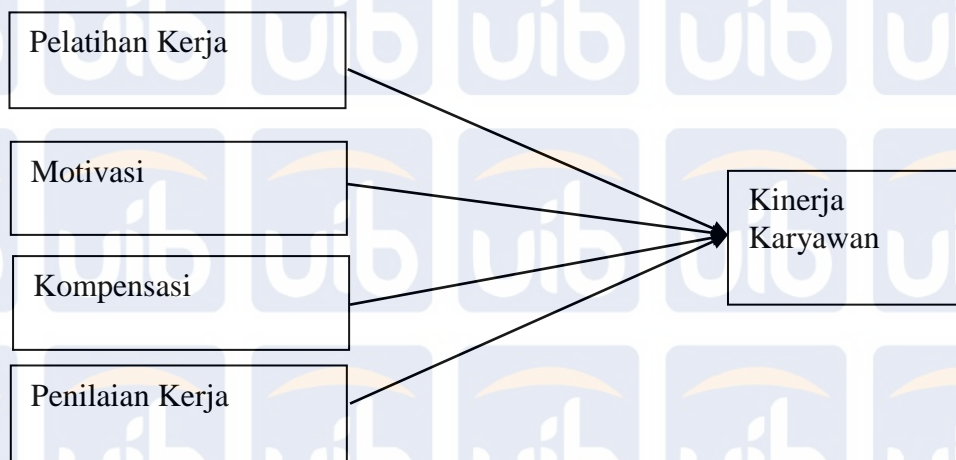


Gambar 2.1 *The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine.*

Sumber : Jouda *et al.*, (2016)

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

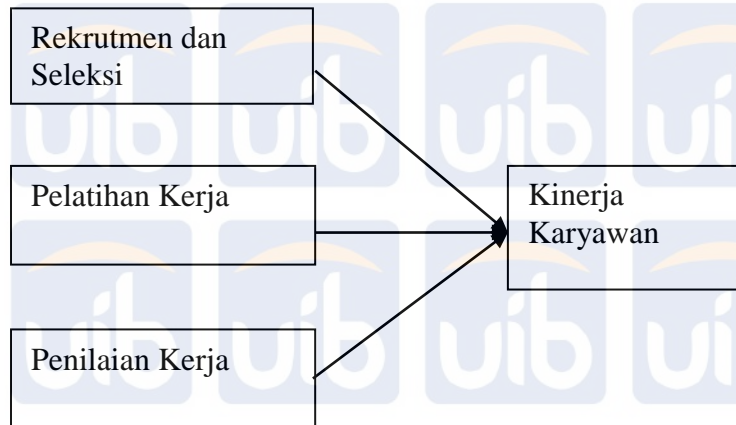
Penelitian ini dilakukan pada karyawan dari sebuah perusahaan pengolahan kulit di India dan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara semua variabel independen yang diuji terhadap kinerja karyawan. Industri pengolahan merupakan salah satu industri yang berkembang dengan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



*Gambar 2.2 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 2.3 The Way Human Resource Management Practice Effect Employee Performance: A Case of Textile Sector.* Sumber: Tanveer *et al.*, (2011)

Penelitian oleh Bowra *et al.*, (2011) ini untuk menguji hubungan dan pengaruh dari elemen praktek sumber daya manusia yaitu kompensasi, evaluasi kinerja, dan promosi karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan di sektor industri perbankan di Pakistan. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan antara praktek sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

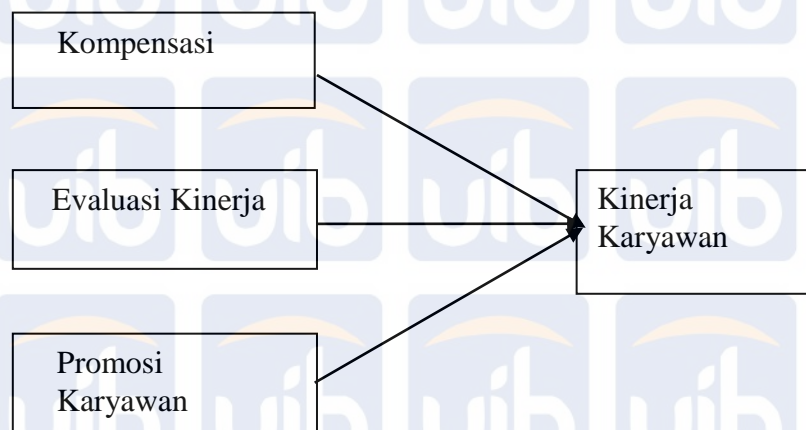


*Gambar 2.4 Impact of Human Resource Practices on Employee Perceived Performance in Banking Sector of Pakistan.* Sumber: Bowra *et al.*, (2011)

Penelitian Shabbir (2014) yang meneliti mengenai hubungan dan pengaruh dari variabel independen yaitu praktek pengupahan, evaluasi kinerja dan kebijakan

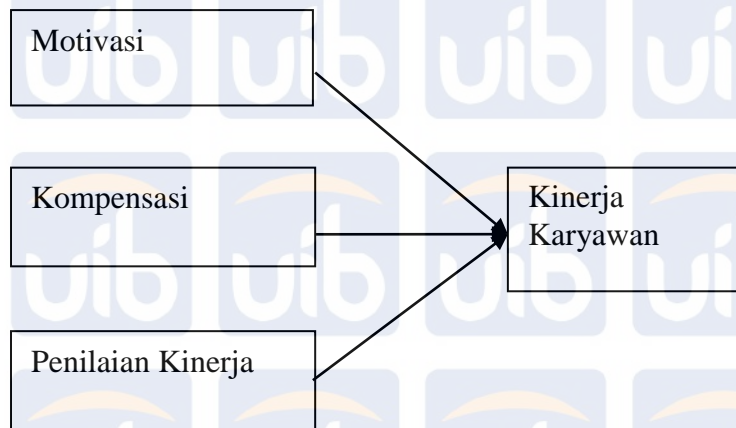


promosi karyawan terhadap kinerja karyawan pada karyawan perusahaan sektor industri farmasi di Pakistan. Hasil penelitian Shabbir (2014) ini menunjukkan adanya pengaruh antara variabel kompensasi, evaluasi kinerja dan promosi karyawan terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan farmasi.



*Gambar 2.5 The Impact of Human Resource Practice on Employee Perceived Performance in Pharmaceutical Sector of Pakistan. Sumber : Shabbir (2014)*

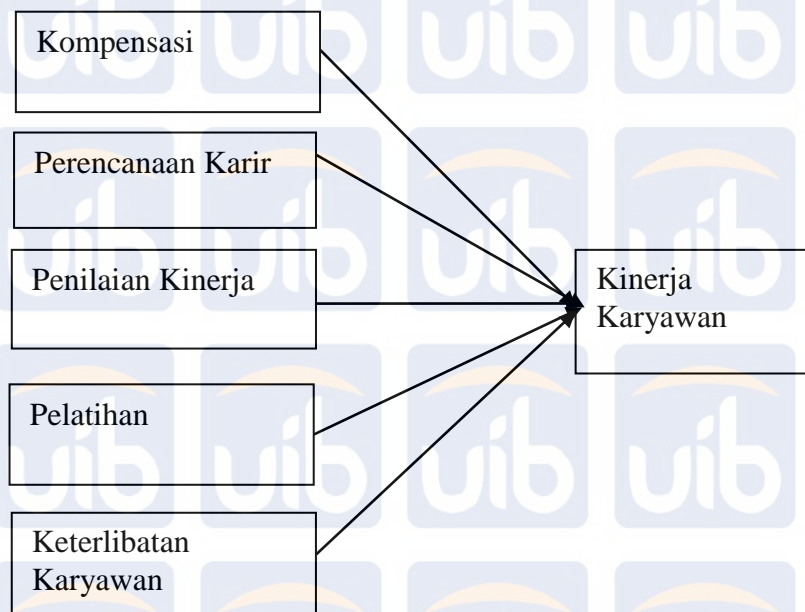
Tujuan penelitian dari Siddiqi dan Tangem (2018) ini adalah untuk mengeksplorasi pengaruh dari lingkungan kerja, kompensasi dan motivasi yang berpengaruh dan dapat meningkatkan kinerja pada karyawan kinerja dalam industri asuransi di Bangladesh. Dalam penelitian ini, pada tahap pertama, kuesioner terstruktur dikembangkan dengan menggunakan skala Likert 5 dan diterapkan pada 150 responden, yang bekerja di posisi yang berbeda dari perusahaan-perusahaan asuransi di Bangladesh. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa semua faktor secara signifikan mempunyai dampak pada kinerja karyawan. Studi ini dapat secara signifikan berkontribusi pada perekrut sumber daya manusia dari organisasi keuangan yang berbeda, terutama di bidang asuransi, karena jelas menunjukkan bagaimana kontribusi positif dapat diperoleh dari karyawan menggunakan strategi yang tepat.



*Gambar 2.6 Impact of Working Environment, Compensation and Motivation on the Performance of Employees in the Insurance Companies of Bangladesh.*

Sumber: Siddiqi dan Tangem (2018)

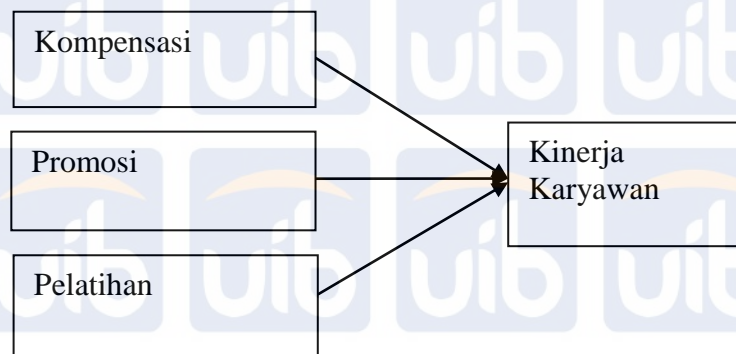
Penelitian Hassan (2016) ini dilakukan untuk menentukan dampak praktik HRM terhadap kinerja karyawan di industri tekstil di Pakistan. Teknik sampling acak digunakan untuk mengumpulkan data untuk penelitian ini. Kuesioner berdasarkan 34 item didistribusikan di antara 68 karyawan industri tekstil untuk pengumpulan data. Untuk memeriksa hubungan antara praktik HRM dan kinerja karyawan, teknik statistik korelasi Pearson dan analisis regresi diterapkan pada data. Hasilnya menunjukkan bahwa praktik HRM Kompensasi, Perencanaan karir, Penilaian kinerja, Pelatihan, dan Keterlibatan karyawan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, terbukti bahwa variabel independen berkontribusi positif terhadap perubahan dalam variabel dependen.



Gambar 2.7 *Impact of HRM Practices on Employee's Performance*. Sumber : Hassan (2016)

Penelitian oleh Asim (2013) ini bertujuan untuk meneliti pengaruh dari variabel penghargaan, promosi jabatan dan pelatihan sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada dosen dan staf administrasi universitas di Pakistan. Responden dari universitas sekitar 118 menunjukkan dampak dari kebutuhan SDM seperti promosi, tingkat motivasi karyawan, pelatihan dan kinerja karyawan. Dalam model mengambil motivasi sebagai variabel independen dan pelatihan mengambil sebagai variabel mediasi dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Alpha menunjukkan bahwa variabel dependen memediasi reliabel pada variabel independen. Di sisi lain statistik deskriptif dihitung korelasi serta tes regresi diterapkan. Dan universitas Pakistan harus perlu merevisi gaji dan manfaat hadiah untuk mengevaluasi kinerja karyawan universitas.





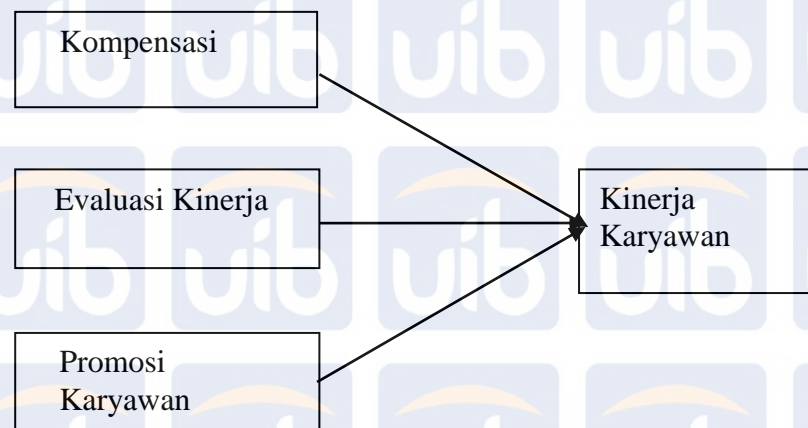
*Gambar 2.8 Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan. Sumber: Asim (2013)*

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak dari kebijakan manajemen sumber daya manusia (SDM) pada komitmen organisasi dan kinerja karyawan di Libya. Penelitian ini menguji faktor kebijakan praktek SDM sebagai variabel independen dan faktor kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Penelitian ini juga menyelidiki peran komitmen organisasi sebagai variabel mediator antara kebijakan SDM dan kinerja karyawan. Penelitian ini meliputi semua karyawan yang bekerja di bank di ibu kota Libya, Tripoli. Penelitian menyimpulkan satu hasil yang penting adalah bahwa ada hubungan positif antara (HRM) dan kinerja karyawan. Studi ini juga menemukan bahwa ada efek positif tidak langsung ke (HRM) melalui komitmen organisasi dengan persentase lebih tinggi daripada dampak langsung.



*Gambar 2.9 The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable. Sumber: Tabouli et al., (2016)*

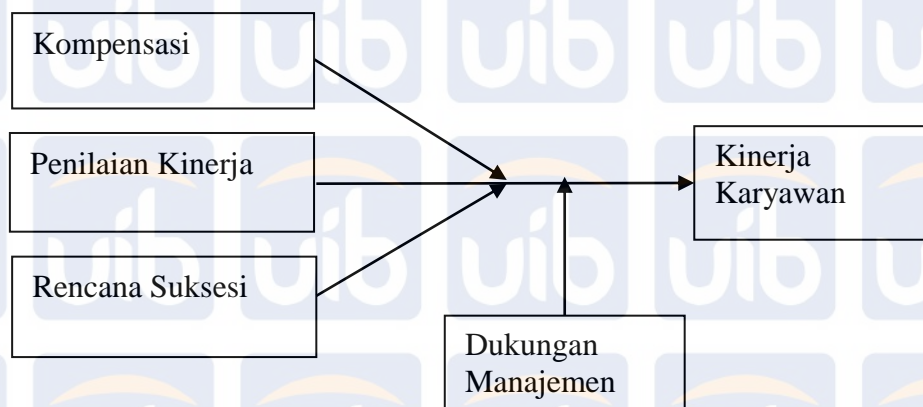
Penelitian Shabbir (2014) yang meneliti mengenai hubungan dan pengaruh dari variabel independen yaitu praktek pengupahan, evaluasi kinerja dan kebijakan promosi karyawan terhadap kinerja karyawan perusahaan sektor industri farmasi di Pakistan. Hasil penelitian Shabbir (2014) ini menunjukkan adanya pengaruh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



*Gambar 2.10 The Impact of Human Resource Practice on Employee Perceived Performance in Pharmaceutical Sector of Pakistan. Sumber : Shabbir (2014).*

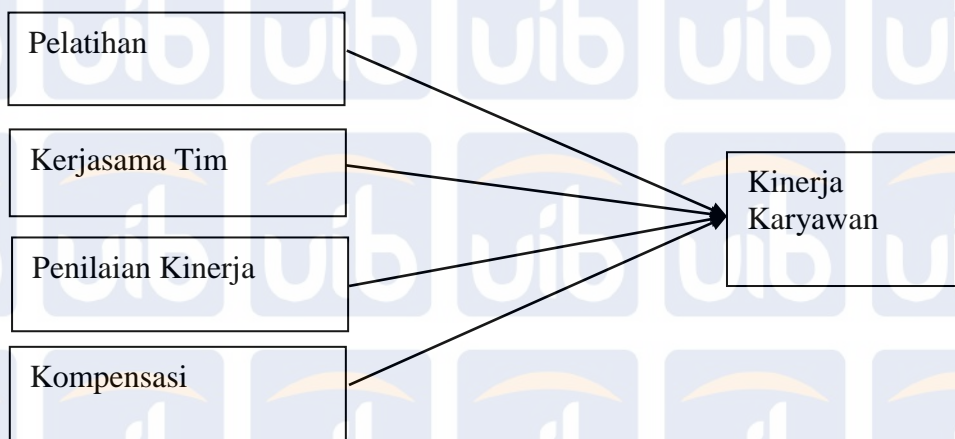
Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh kompensasi, penilaian kinerja, dan perencanaan suksesi karyawan kinerja. Melalui survei, data dikumpulkan dari 300 karyawan di Nigeria. Hasil penelitian menunjukkan adanya dukungan untuk semua hubungan yang dihipotesiskan dan menandakan efek positif dari kompensasi, penilaian kinerja, dan perencanaan suksesi kinerja karyawan. Ini menyiratkan bahwa praktik SDM yang efektif (meningkatkan kinerja karyawan dan dengan demikian organisasi harus berkubu praktik SDM semacam itu dengan cara yang efektif. Selain itu, penilaian kinerja dapat berdampak kinerja karyawan jika ditangani dengan benar dan dibebani dengan dukungan manajemen.





*Gambar 2.11 Management Support as a Moderator in the HR Practice Employee Performance. Sumber: Bida (2017)*

Hussain dan Rehman (2013) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh dan hubungan antara variabel pelatihan kerja, kerjasama tim, penilaian kinerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan yang bergerak dalam sektor jasa di Pakistan. Penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari masing masing variabel. Penelitian ini menguji hubungan antara praktik manajemen SDM organisasi dan niat termotivasi karyawan untuk tetap dan bekerja secara efektif untuk organisasi.



*Gambar 2.12 Do Human Resource Management Practices Inspire Employees' Retention? Sumber : Hussain dan Rehman (2013)*

Penelitian Athar dan Shah (2015) ini bertujuan meneliti pengaruh pelatihan

terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan di bank-bank Karachi dan bagaimana mereka mempengaruhi kinerja karyawan. Studi ini mengamati bahwa bagaimana kebutuhan pelatihan menentukan, seberapa efektif metode pelatihan bank dan pengaruh mereka terhadap kinerja karyawan. Tinjauan literatur mengungkapkan bahwa pelatihan adalah salah satu elemen kunci yang membantu karyawan untuk mendapatkan pengetahuan dan menganugerahkan kepuasan iklan motivasi. Temuan penelitian telah menunjukkan bahwa faktor-faktor pelatihan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan bank di Karachi.



*Gambar 2.13 Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi).* Sumber: Athar dan Shah (2015)

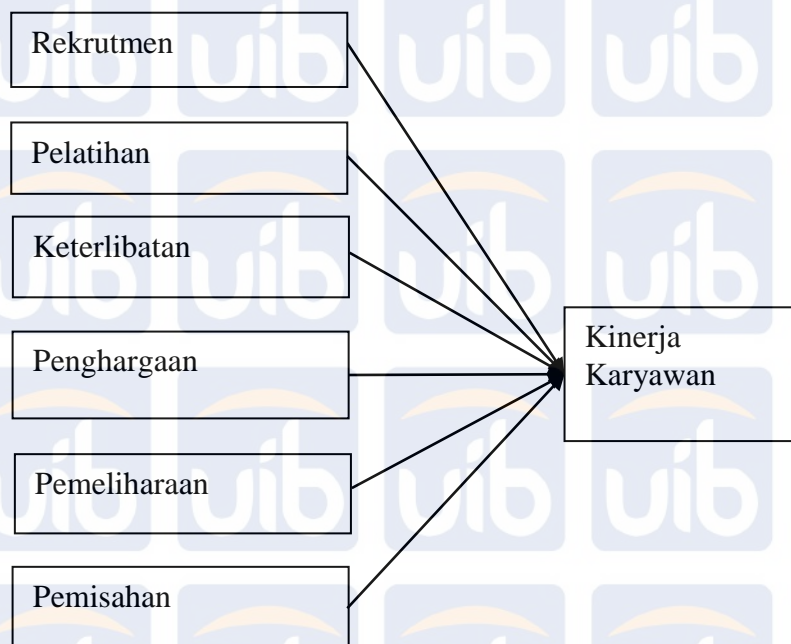
Saeed *et al.*, (2013) melakukan penelitian berkaitan dengan hubungan variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan sebagai dependen. Pelatihan dan pengembangan adalah proses berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Penelitian ini mencoba untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini dan masa depan dengan memberikan pelatihan untuk mengubah perilaku karyawan ke arah untuk mencapai tujuan organisasi. Program pelatihan adalah sebuah upaya oleh pemberi kerja untuk memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan, sikap dan informasi.



*Gambar 2.14 The Impact of Employees Training on the Job Performance in Education Sector of Pakistan. Sumber: Saeed et al., (2013)*

Tabiu dan Nura (2013) meneliti mengenai hubungan antara praktik sumber daya manusia yaitu rekrutmen, pelatihan, keterlibatan karyawan pada perusahaan, sistem penghargaan, perawatan, dan pemisahan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan yang dilakukan di universitas Nigeria. Pencarian untuk mencapai lebih banyak dengan lebih sedikit di antara organisasi di seluruh dunia selalu meningkat. Sekali lagi, komitmen organisasi untuk meningkatkan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) mereka yang diyakini di seluruh dunia untuk mencapai efisiensi menjadi sangat nyata. Studi ini meneliti efek dari praktik manajemen sumber daya manusia pada kinerja kerja karyawan di Nigeria. Penelitian ini menguji proposisi bahwa praktik HRM yang efektif memiliki efek positif pada kinerja pekerjaan karyawan dan hasilnya mengungkapkan bahwa beberapa tidak semua praktik HRM berkorelasi secara signifikan dengan kinerja pekerjaan karyawan meskipun semuanya terkait. Namun demikian disarankan bahwa tinjauan konstan dari praktek HRM untuk organisasi untuk bergerak dengan waktu harus digunakan.

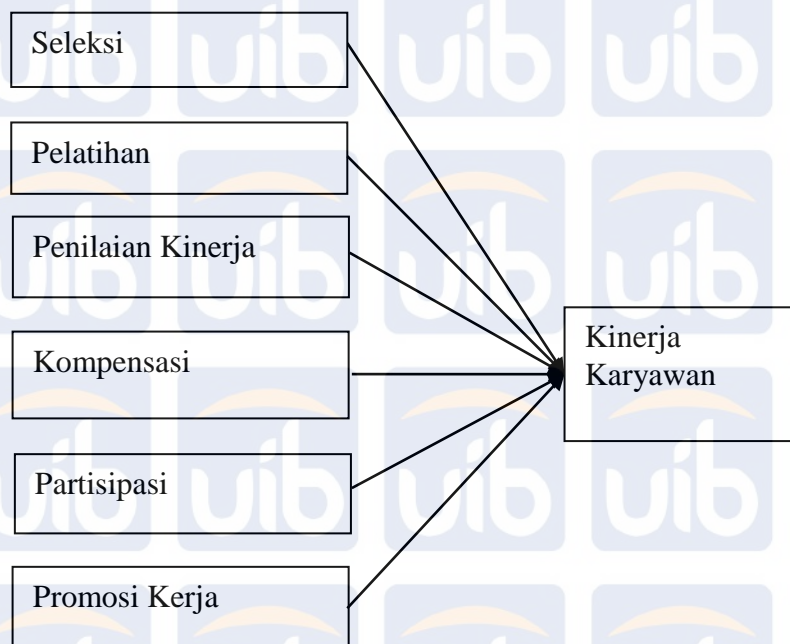




*Gambar 2.15 Assessing the Effect of Human Resources Management Practices on Employee Job Performance. Sumber : Tabiu dan Nura (2013)*

Penelitian Chukwuka dan Nwakoby (2018) meneliti pengaruh dari praktek manajemen sumber daya manusia pada kinerja karyawan pada industri asuransi di Nigeria. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset yang paling berharga dari setiap organisasi yang mengapa gencarnya peningkatan perputaran sumber daya manusia yang terampil dalam suatu organisasi akan menciptakan kesenjangan yang akan memakan waktu untuk mengisi dengan biaya tambahan. Penelitian ini dipandu oleh dua tujuan utama, dari mana pertanyaan penelitian yang sesuai dan hipotesis dirumuskan. Ukuran Sampel 250 ditentukan dari populasi 785 yang diambil dari manajemen dan staf perusahaan terpilih dari industri asuransi.

Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner terstruktur dalam skala Likert lima poin.

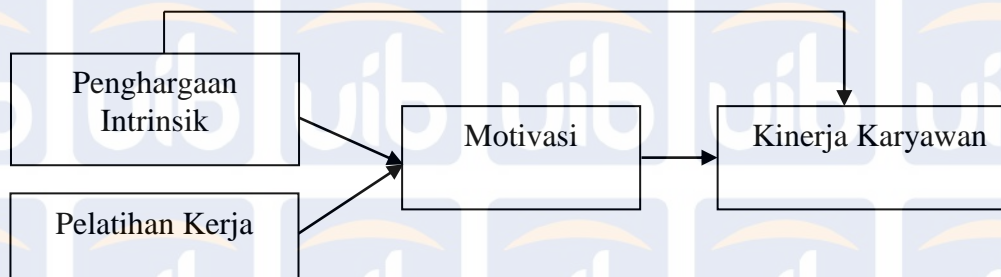


*Gambar 2.16 Effect of Human Resource Management Practices on Employee Retention and Performance in Nigerian Insurance Industry. Sumber : Chukwuka*

dan Nwakoby (2018)

Dalam penelitian ini Rizwan *et al.* (2014) meneliti hubungan antara penghargaan intrinsik dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini dilakukan di Pakistan terhadap karyawan administrasi dan guru di sekolah menengah dengan cara penyebaran kuesioner. Tujuan dari penelitian ini pada dasarnya adalah untuk mengidentifikasi bahwa apa jenis faktor yang mempengaruhi motivasi kerja di Pakistan dan sejauh mana motivasi mempengaruhi kinerja karyawan. Dua faktor sebelumnya mempengaruhi motivasi kerja. Dengan menggunakan kuesioner yang disebarikan pada 150 responden. Untuk analisis regresi, peneliti memasukkan semua data itu ke dalam SPSS. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini adalah sumber penting bagi personel

SDM nasional dan internasional untuk mengumpulkan informasi bagaimana berbagai faktor mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan

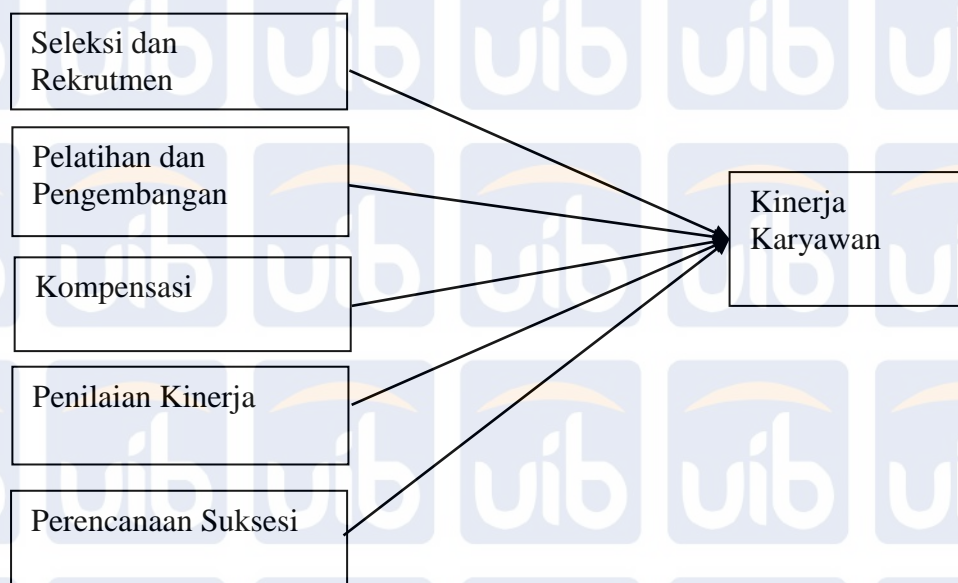


Gambar 2.17 A Comparative Analysis of the Factors Effecting the Employee

*Motivation and Employee Performance in Pakistan.* Sumber: Rizwan *et al.* (2014)

Bida *et al.*, (2017) meneliti pengaruh dan hubungan antara variabel seleksi dan rekrutmen karyawan, pelatihan & pengembangan, kompensasi, penilaian kinerja dan rencana suksesi pada kinerja karyawan pada sebuah perusahaan di Malaysia sebagai objek dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan sebagai masukan bagi perusahaan berkaitan dengan kinerja karyawan. Kinerja perusahaan bergantung pada sumber daya manusia karena memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk pelaksanaan strategi dan perencanaan organisasi. Sejumlah besar penelitian HRM telah menunjukkan adanya efek positif dari praktik SDM terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini menyelidiki pengaruh praktik SDM yang melibatkan rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, penilaian kinerja, dan perencanaan suksesi terhadap kinerja karyawan. Pendekatan survei cross sectional digunakan di mana data dikumpulkan dari 450 karyawan di Nigeria.





*Gambar 2.18 Validating the Relationship between HR Practices and Employee Performance in Nigeria. Sumber : Bida et al., (2017)*

Penelitian Athar dan Shah (2015) ini bertujuan untuk meneliti pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan di bank-bank Karachi dan pengaruhnya pada kinerja karyawan. Studi ini mengamati bahwa bagaimana kebutuhan pelatihan menentukan, seberapa efektif metode pelatihan bank dan pengaruh mereka terhadap kinerja karyawan. Tinjauan literatur mengungkapkan bahwa pelatihan adalah salah satu elemen kunci yang membantu karyawan untuk mendapatkan pengetahuan. Pelatihan meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan. Melalui pelatihan, karyawan belajar kerja tim dan integritas. Di sisi lain, itu juga berkontribusi positif terhadap pengembangan kinerja karyawan bersama dengan faktor-faktor lain. Penelitian ini menemukan bahwa pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan di bank-bank di Karachi. Ini ditunjukkan oleh kerangka pelatihan yang dirancang untuk mencapai tujuan strategis organisasi.



*Gambar 2.19 Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi). Sumber: Athar dan Shah (2015)*

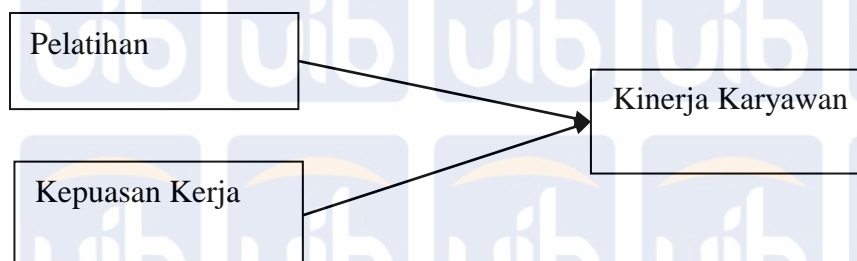
Saeed *et al.*, (2013) melakukan penelitian berkaitan dengan hubungan variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan sebagai dependen. Pelatihan dan pengembangan adalah proses berkelanjutan dalam meningkatkan kaliber karyawan. Penelitian ini mencoba untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini dan masa depan tetapi organisasi harus tetap melacak pada kinerja mereka setelah memberikan pelatihan itu berarti penilaian kebutuhan pelatihan itu adalah proses sistematis mengubah perilaku karyawan ke arah untuk mencapai tujuan organisasi. Program pelatihan adalah sebuah upaya oleh pemberi kerja untuk memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan, sikap dan informasi.



*Gambar 2.20 The Impact of Employees Training On the Job Performance in Education Sector of Pakistan. Sumber: Saeed et al., (2013)*

Khan *et al.* (2016) meneliti hubungan antara pelatihan dan pengembangan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dan kepuasan kerja karyawan adalah 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

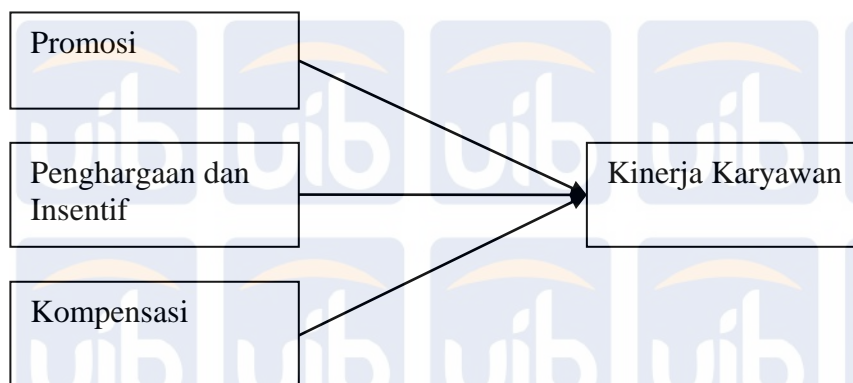
manajer perusahaan telekomunikasi di Pakistan yang 105 darinya dikembalikan. Tingkat respons adalah 91%. Pelatihan dan pengembangan akan mengarah pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pada karyawan di Pakistan.



*Gambar 2.21 Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction. Sumber :Khan et al. (2016)*

Hameed et al. (2012) mengadakan penelitian untuk meneliti hubungan antara kompensasi, gaji dan penghargaan terhadap kinerja karyawan di Pakistan.

Penelitian dilakukan pada karyawan bank pemerintah dan swasta yang beroperasi di daerah Punjab, Pakistan.

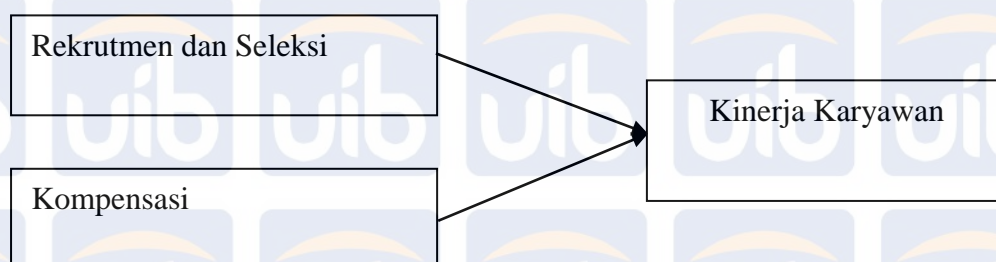


*Gambar 2.22 Impact of Compensation and Promotion on Employee Performance*

*(Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan. Sumber : Hameed et al. (2012)*

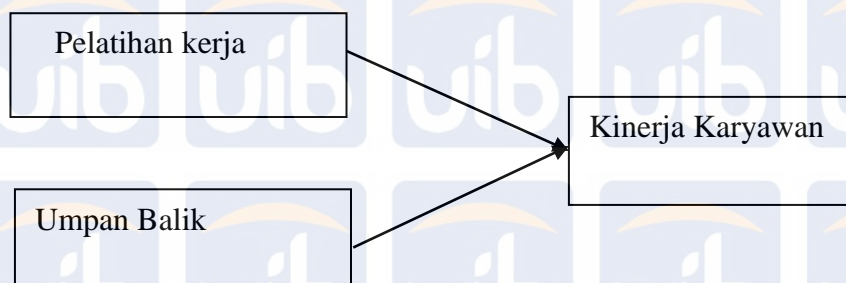


Al Qudah *et al.* (2014) meneliti pengaruh *HRM practices* terhadap kinerja karyawan di sebuah institusi Malaysia (MSI). Faktor independen yang diteliti merupakan variabel rekrutmen & seleksi dan kompensasi, sedangkan faktor dependen merupakan kinerja karyawan. Data didapatkan dengan melalui pembagian kuesioner.



Gambar 2.23 *The Effect of Human Resources Management Practices on Employee Performance*. Sumber: Al Qudah *et al.* (2014)

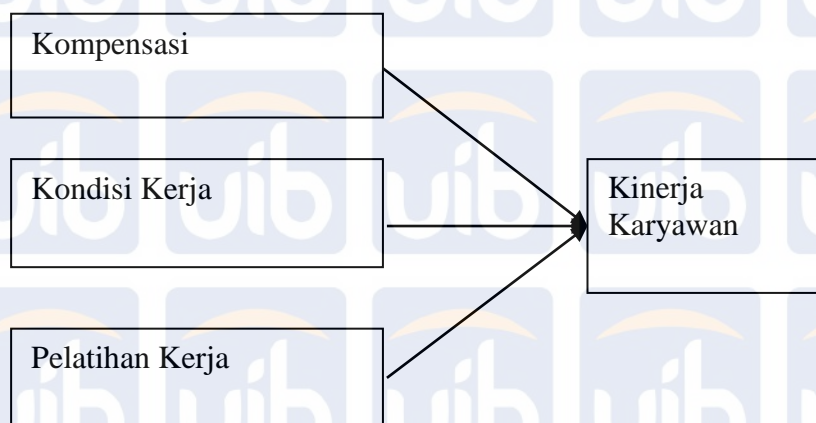
Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Farooq dan Khan (2011) pada tenaga pengajar di beberapa universitas di Pakistan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor pelatihan kerja dan umpan balik yang di berikan pada kinerja para tenaga pengajar. Kuesioner di rancang terdiri dari dua bagian, bagian pertama berkaitan dengan profil responden termasuk usia, jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pendidikan yang diukur dengan skala nominal.



Gambar 2.24 *Impact of Training and Feedback on Employee Performance*.

Sumber: Farooq dan Khan (2011)

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Odunlami dan Matthew (2014) pada sebuah perusahaan makanan dan minuman di Nigeria. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi dampak dari variabel kompensasi, kondisi kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.



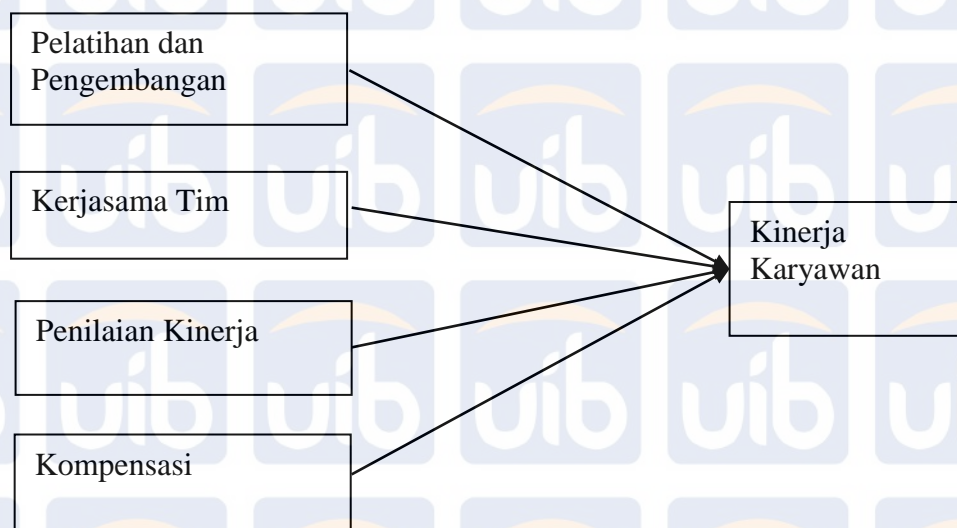
*Gambar 2.25 Compensation Management and Employees Performance in the Manufacturing Sector, A Case Study of a Reputable Organization in the Food and Beverage Industry.* Sumber : Odunlami dan Matthew (2014)

Penelitian selanjutnya oleh Ameer dan Hanif (2013) bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan hotel berbintang di Lahore, Pakistan untuk mengetahui manfaat dan pengaruh dari program pelatihan yang dijalankan oleh manajemen hotel.



*Gambar 2.26 Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan.* Sumber : Ameer dan Hanif (2013)

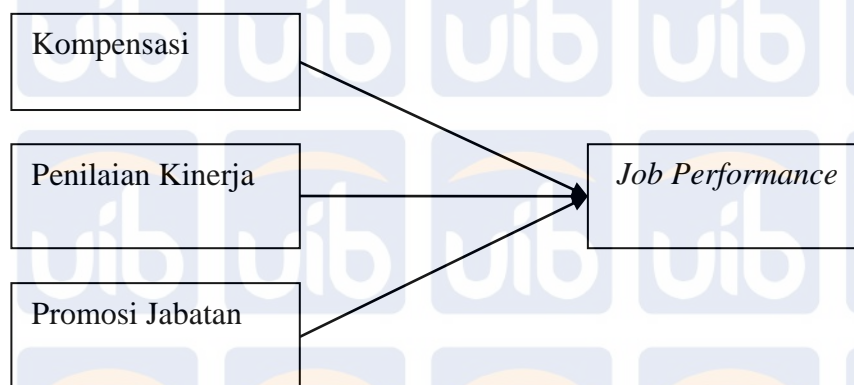
Hussain & Rehman (2013) dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari pelatihan dan pengembangan, kerjasama tim, penilaian kinerja dan kompensasi sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen pada karyawan perusahaan di Pakistan.



*Gambar 2.27 Do Human Resource Management Practices Inspire Employees' Retention?* Sumber : Hussain & Rehman (2013)

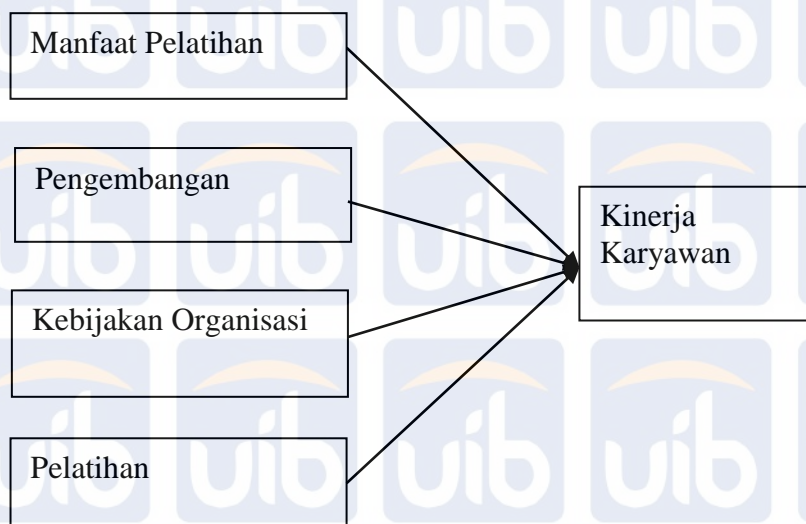
Shabbir (2014) melakukan penelitian mengenai hubungan antara praktik pengupahan, evaluasi kinerja dan kebijakan promosi karyawan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan sektor farmasi di Pakistan. Penelitian dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada karyawan dari perusahaan farmasi di Islamabad dan Rawalpindi, Pakistan. Faktor diatas diteliti untuk mengetahui pengaruhnya pada karyawan di industri farmasi yang terus berkembang di Pakistan, sehingga penelitian ini dapat digunakan untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan.





*Gambar 2.28 The Impact of Human Resource Practice on Employee Perceived Performance in Pharmaceutical Sector of Pakistan. Sumber : Shabbir (2014)*

Amin *et al.*, (2012) melakukan penelitian mengenai hubungan antara komponen dari *training and development* yaitu manfaat, kebijakan perusahaan, dan metode pelatihan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada guru dan tenaga pengajar di sektor pendidikan di Pakistan.



*Gambar 2.29 The Impact of Employees Training On the Job Performance in Education Sector of Pakistan. Sumber : Amin et al., (2012)*

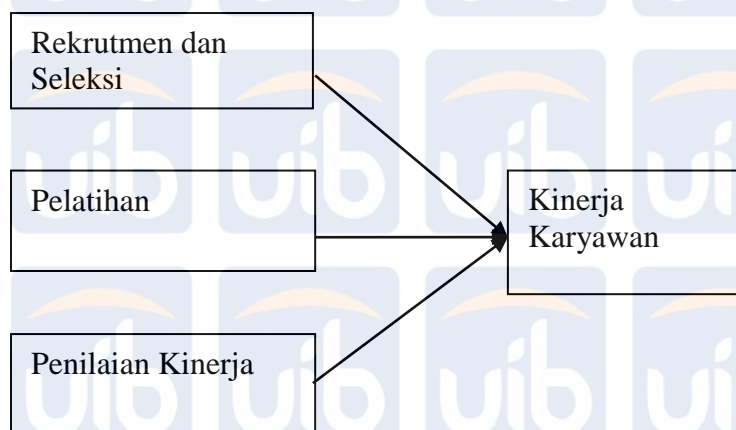
Penelitian selanjtnya oleh Jagero *et al.*, (2012) bertujuan untuk meneliti pengaruh program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja pada

karyawan 2 perusahaan ekspedisi terbesar di Tanzania.



*Gambar 2.30 Relationship between on the Job Training and Employee's Performance in Courier. Companies in Dar es Salaam, Tanzania. Sumber: Jagero et al., (2012)*

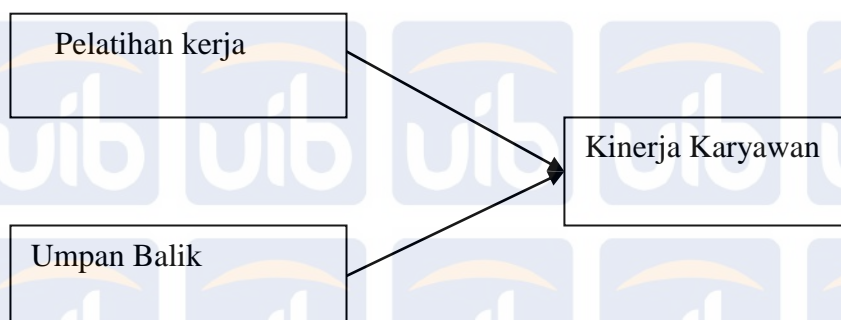
Tanveer *et al.* (2011) melakukan penelitian mengenai hubungan antara penerapan praktek sumber daya manusia dan pengaruhnya pada kinerja karyawan di sebuah perusahaan sektor tekstil di Pakistan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah praktek sumber daya manusia termasuk rekrutmen dan seleksi,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



*Gambar 2.31 The Way Human Resource Management Practice Effect Employee Performance: A Case of Textile Sector. Sumber: Tanveer et al. (2011)*

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 2.32 Impact of Training and Feedback on Employee Performance.*

Sumber : Farooq dan Khan (2011)

Penelitian selanjutnya oleh Ameer dan Hanif (2013) bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan hotel berbintang di Lahore, Pakistan untuk mengetahui manfaat dan pengaruh dari program pelatihan yang dijalankan oleh manajemen hotel.

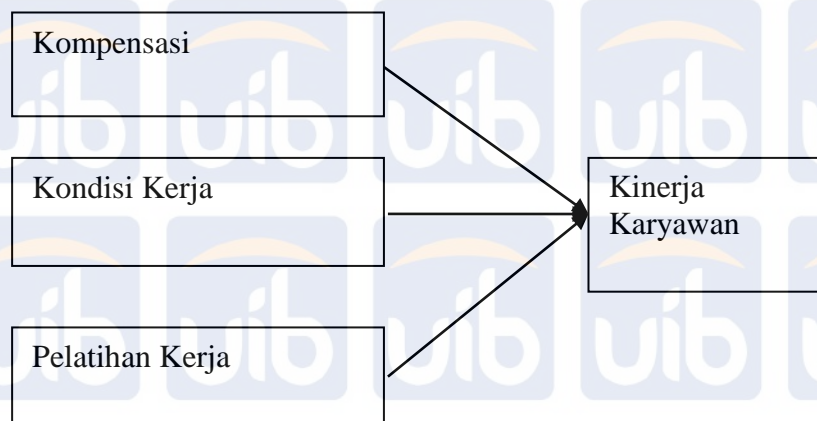


*Gambar 2.33 Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan.* Sumber : Ameer dan Hanif (2013)

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Odunlami dan Matthew (2014) pada sebuah perusahaan makanan dan minuman di Nigeria. Penelitian ini



dilakukan untuk mengidentifikasi dampak dari variabel kompensasi, kondisi kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.



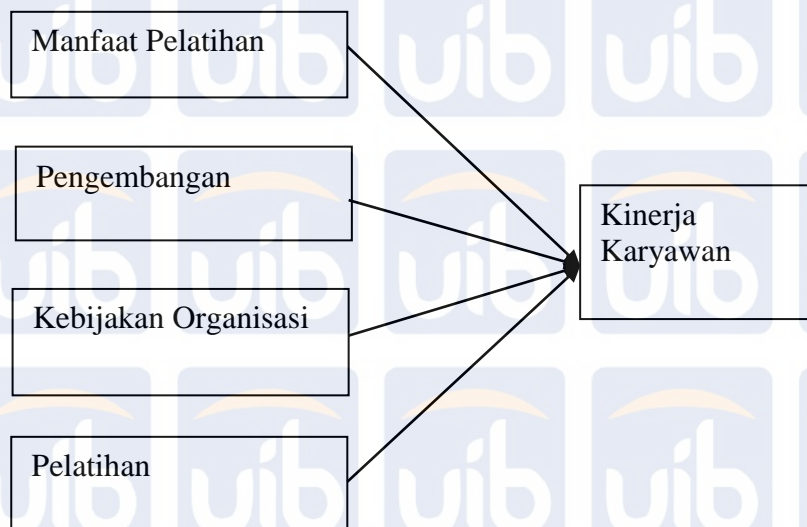
*Gambar 2.34 Compensation Management and Employees Performance in the Manufacturing Sector, A Case Study of a Reputable Organization in the Food and Beverage Industry. Sumber : Odunlami dan Matthew (2014)*

Penelitian oleh Elnaga dan Imran (2013) ini bertujuan untuk meneliti pengaruh program pelatihan yang efektif terhadap kinerja karyawan. Karyawan perusahaan swasta di Arab Saudi dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini dan diketahui bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



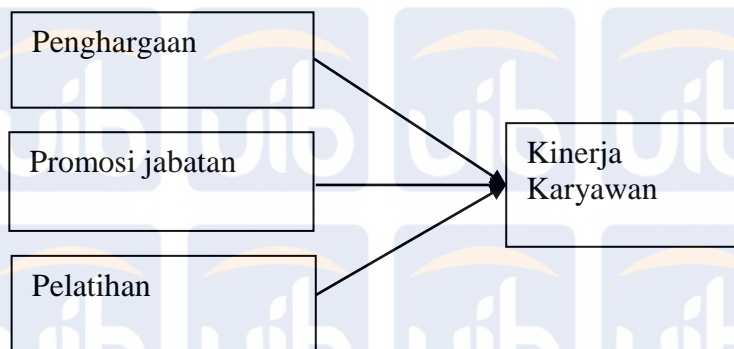
*Gambar 2.35 The Effect of Training on Employee Performance. Sumber: Elnaga dan Imran (2013)*

Amin *et al.*, (2012) melakukan penelitian mengenai hubungan antara komponen dari *training and development* yaitu manfaat, kebijakan perusahaan, dan metode pelatihan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada guru dan tenaga pengajar di sektor pendidikan di Pakistan.



*Gambar 2.36 The Impact of Employees Training On the Job Performance in Education Sector of Pakistan. Sumber : Amin et al., (2012)*

Penelitian oleh Asim (2013) ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara penghargaan, promosi jabatan dan pelatihan sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada semua karyawan termasuk dosen dan administrasi di tiga universitas di wilayah Wahcantt dan Taxila, Pakistan.



*Gambar 2.37 Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan. Sumber: Asim (2013)*

## **2.2 Defenisi Variabel Dependen**

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Shabbir (2014), kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang 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 Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Shabbir (2014), promosi jabatan adalah pemindahan karyawan, dari satu jabatan atau tempat kerja kepada jabatan atau tempat kerja lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas yang lain. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain hal ini disebabkan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama. Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi yang rendah ke posisi yang lebih tinggi. Kenaikan gaji dan tanggung jawab biasanya turut menyertai promosi jabatan. Penelitian sebelumnya dari Bowra *et al.*, (2011), Shabbir (2014), Asim (2013), Tabouli *et al.*, (2016), Shabbir (2014) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara promosi jabatan dengan 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

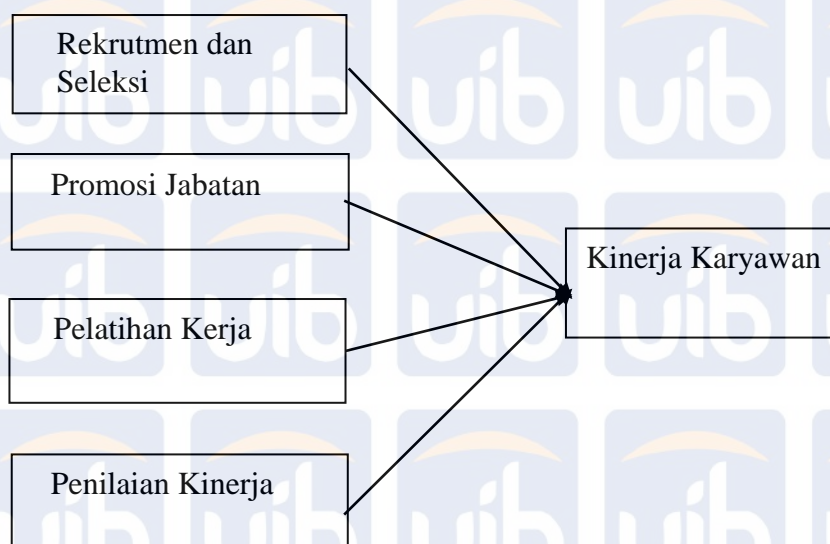
Menurut Jouda *et al.*, (2016), penilaian kinerja adalah sebuah proses untuk mengevaluasi kinerja karyawan dibandingkan dengan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan untuk tujuan perbaikan dan peningkatan prestasi kerja. Penilaian 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. 38 Faktor-Faktor Praktek Sumber Daya Manusia yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Hotel Bintang Empat 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 positif antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif antara promosi jabatan terhadap kinerja karyawan



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

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