

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Dessler, 2015) Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan 10 tatist yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan dan aspek-aspek karyawan, seperti posisi manajemen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja. Praktik sumber daya manusia berfungsi sebagai tulang punggung struktur organisasi, dan tanggung jawab utamanya adalah mengubah sistem operasional menjadi sistem modern untuk memenuhi persyaratan dan kebutuhan saat ini, terlepas dari keadaan apa pun. Praktik MSDM mencakup rekrutmen, penilaian, dan seleksi karyawan, dan memberikan arahan untuk pengembangan filosofi sumber daya manusia secara keseluruhan dalam suatu organisasi (Hee & Jing, 2018). Praktisi lebih banyak berkonsentrasi pada pendekatan sistem daripada menerapkan praktik khusus. Selain itu, praktik MSDM harus dilihat dari perspektif terpadu untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas dan menyeluruh (Lepak et al., 2005).

Penerapan manajemen sumber daya manusia memberikan manfaat yang baik dan dampak positif pada organisasi. Menurut

(Gustiana et al., 2022) manfaat manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah:

1. Organisasi akan memiliki sistem informasi SDM yang lengkap dan memadai.
2. Organisasi akan memiliki hasil analisis pekerjaan atau jabatan.
3. Organisasi akan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan SDM.
4. Organisasi akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.
5. Organisasi akan mampu melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien.
6. Organisasi akan dapat melakukan penilaian kerja secara efektif dan efisien.
7. Organisasi akan mampu melaksanakan program pembinaan karier secara efektif dan efisien.
8. Organisasi akan mampu menyusun skala upah dan mengatur kegiatan berbagi keuntungan dalam mewujudkan sistem balas jasa bagi para karyawan.

Menurut Mondy (2008) 11 tatis-faktor yang mempengaruhi pengaturan sumber daya manusia 11tatic11 diantaranya adalah:

1. Masyarakat

Manajemen sumber daya manusia dapat dipaksa oleh masyarakat.

Oleh karena itu, perusahaan harus mencapai tujuannya sembari

mematuhi norma masyarakat agar tetap diterima oleh masyarakat umum.

2. Serikat Pekerja

Dalam proses bernegosiasi dengan perusahaan, serikat pekerja berfungsi sebagai jembatan antara pihak manajemen dan karyawan.

3. Pemegang Saham

Pemegang saham dapat memaksa manajemen untuk memberikan statistik yang tepat untuk suatu program, serta bagaimana program tersebut akan mempengaruhi masa depan proyek, keuntungan, dan manfaat bagi statistik umum.

4. Persaingan

Suatu statistik harus dapat memastikan bahwa mereka memiliki jumlah karyawan yang memadai dalam berbagai lapangan kerja yang memungkinkan mereka bersaing.

5. Pelanggan

Penjualan adalah bagian penting dari keberlangsungan bisnis, oleh karena itu manajemen harus memastikan bahwa kebiasaan karyawan mereka sesuai dengan pelanggan.

2.1.2 Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi adalah proses menawarkan nilai moneter kepada karyawan atas tugas yang mereka arahkan dalam tugas yang mereka lakukan. Kompensasi dan tunjangan karyawan digambarkan sebagai

segala bentuk gaji, imbalan moneter, bonus, komisi, cuti, program pengakuan, jam kerja fleksibel dan asuransi (Hee & Jing, 2018). Bergmann dan Scarpello (2001) (dalam Hee & Jing 2018) menjelaskan bahwa sistem kompensasi berguna dalam meningkatkan produktivitas untuk meningkatkan output sehubungan dengan pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, kompensasi dianggap menimbulkan biaya tertinggi selama menjalankan bisnis dan sistem kompensasi berfungsi sebagai alat motivasi. Banyak penelitian sebelumnya dengan jelas menunjukkan bagaimana kompensasi dan tunjangan memengaruhi kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang berbasis keunggulan merupakan praktik manajemen sumber daya manusia yang paling efektif karena meningkatkan kinerja karyawan (Hee & Jing, 2018).

Menurut (Mangkuprawira, 2014) tujuan dari kompensasi yang dalam hubungannya dengan kinerja karyawan adalah:

1. Menjamin Keadilan

Keadilan ini berupa pembayaran kompensasi diberlakukan sama pada tingkatan pekerjaan yang sama. Dengan besar pembayaran yang sesuai dengan pekerjaan setiap orang maka tingkat kinerja karyawan akan meningkat.

2. Menghargai Prestasi kerja

Kompensasi hendaknya digunakan sebagai insentif untuk memperbaiki perilaku dan kinerja pegawai di masa yang akan datang, menghargai kinerja, ketaatan, dan perilaku lainnya. Semakin merasa dihargai maka pegawai akan semakin tinggi tingkat kerjanya.

3. Mempertahankan Pegawai yang Ada

Pegawai yang telah bekerja dan mendedikasikan dirinya pada suatu pekerjaan jika tidak didukung dengan kompensasi yang sesuai maka pegawai tersebut akan lebih mudah untuk mengeluarkan diri. Hal ini terjadi karena pegawai tersebut tidak puas dengan kompensasi yang diberikan.

Menurut (Mangkunegara, 2017) ada 6 faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

1. Faktor pemerintah

Pengaturan pemerintah tentang standar gaji minimal (UMR), pajak, biaya transportasi dan bahan baku, devaluasi, dan inflasi sangat memengaruhi penentuan kompensasi.

2. Penawaran antar perusahaan dan pegawai

Ketika ada tawar menawar mengenai gaji yang akan diterima saat mulai bekerja, kebijakan penentuan kompensasi dapat dipengaruhi.

3. Standar biaya hidup pegawai

Karena kebutuhan dasar pekerja harus dipenuhi, kebijakan kompensasi harus mempertimbangkan standar hidup dan biaya hidup.

4. Ukuran perbandingan upah

Besar kecilnya suatu perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, dan lama mereka bekerja juga memengaruhi kebijakan penentuan kompensasi.

5. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi, permintaan pasar dan ketersediaan barang harus dipertimbangkan.

6. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi, penting untuk mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar pegawai.

2.1.3 Kebijakan Kehidupan Kerja

Menurut Honeycutt dan Rosen (1997); Kopelman et al. (1983) mengatakan bahwa Kebijakan kehidupan kerja mirip dengan lingkungan kerja dengan konflik rendah antara pekerjaan dan keluarga di mana perusahaan mempertimbangkan kebutuhan karyawan. Di tingkat organisasi, direktur atau manajer SDM biasanya merancang dan menerapkan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja (Hee & Jing,

2018). Selain itu, dikatakan bahwa sistem kompensasi yang berbasis kinerja adalah cara terbaik untuk menilai kinerja karyawan secara individual dan kelompok (De Cieri et al., 2005) yang dimaksudkan untuk membantu karyawan mengurangi stres, konflik pekerjaan-keluarga, dan menghasilkan hubungan kerja-keluarga yang lebih baik (Glass & Finley, 2002; Rupert et al., 2009; Thompson & Prottas, 2006). Menurut Konrad dan Mangel (2000), Program Work Life Balance di 195 perusahaan menunjukkan peningkatan produktivitas jika sebagian besar karyawan adalah perempuan dan jika karyawan profesional dipekerjakan (Brockner et al., 2006; McConville & Holden, 1999; Parris et al., 2008; Purcell & Hutchinson, 2007).

Swamy et al. (2015) mengemukakan 8 faktor yang mempengaruhi kebijakan kehidupan kerja. Yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja

Seorang pekerja yang sehat menunjukkan peningkatan produktivitas. Jika lingkungan kerja baik, karyawan akan bahagia, percaya diri, dan dapat menunjukkan bahwa mereka adalah aset penting bagi perusahaan. Ini mencakup menetapkan jadwal kerja yang masuk akal dan menciptakan lingkungan kerja yang aman untuk kesehatan fisik dan mental.

2. Budaya Organisasi dan Iklim

Budaya organisasi adalah 17 tatisti karakteristik dan lingkungan organisasi yang terdiri dari perilaku individu dalam kelompok yang dipengaruhi oleh nilai, visi, norma, dan nilai lainnya.

3. Hubungan dan Kerjasama

Komunikasi antara manajemen dan karyawan dikenal sebagai hubungan dan kerjasama. Ini berkaitan dengan keputusan di tempat kerja, konflik, dan penyelesaian masalah.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Kegiatan organisasi seperti pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok.

5. Kompensasi dan Penghargaan

Faktor motivasi lainnya adalah penghargaan dan kompensasi. Ini mendorong karyawan untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan dan pribadi.

6. Fasilitas

Dengan memenuhi kebutuhan fisik dan emosional karyawan, fasilitas memainkan peran penting dalam mewujudkan tujuan dan sasaran.

7. Kepuasan Kerja dan Jaminan Kerja

Desain pekerjaan memengaruhi kepuasan kerja. Pekerjaan dengan banyak elemen perilaku konstruktif seperti otonomi kerja, variasi

tugas, identitas, signifikansi kerja, dan umpan balik meningkatkan kepuasan kerja.

8. Otonomi Kerja

Karyawan memiliki kebebasan untuk membuat keputusan. Kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan direncanakan, dikoordinasikan, dan dikendalikan oleh pekerja sendiri. Ini juga menawarkan berbagai peluang bagi karyawan, seperti kemandirian di tempat kerja dan kemampuan untuk mengakses informasi terkait pekerjaan mereka.

Menurut Hikmah (2017) indikator-indikator yang mendukung kebijakan kehidupan kerja diantaranya adalah:

1. Kesehatan adalah keadaan umum dari kesejahteraan fisik, mental dan emosi. Kesehatan dan keselamatan kerja yang kurang terlindungi bisa menimbulkan : kecelakaan kerja, penyakit, kehidupan kerja berkualitas rendah, stres dan kelelahan kerja.
2. Relasi kerja Hubungan kerja yang kokoh dan harmonis membutuhkan perhatian yang cermat dan kontinyu terhadap komunikasi organisasi, konseling karyawan dan disiplin. Supervisor bertanggung jawab mengkonsumsi persyaratan kerja, memberikan konseling, dan mendisiplinkan karyawannya sesuai dengan pedoman yang ditetapkan,
3. Waktu kerja, ada 6 (enam) Jenis program kerja dasar yang mempertimbangkan keseimbangan kerja-hidup karyawan adalah sebagai berikut: 1) Flexitime, di mana karyawan dapat memilih dan

menentukan jam kerja mereka sendiri, tetapi tetap dalam jadwal standar (misalnya, dari jam 10.00 hingga jam 15.00), 2. Flexible week/Compressed week, di mana karyawan dapat bekerja dengan jam kerja yang lebih lama pada beberapa hari sehingga mereka dapat bekerja dengan jam kerja yang lebih singkat pada hari lainnya. Kondisi kerja di mana karyawannya dapat menyelesaikan tugas di luar tempat kerja, seperti di rumah, 4. Part-time: Kondisi kerja yang memungkinkan karyawan bekerja dengan jam kerja yang pendek, 5. Job sharing: Kondisi kerja di mana dua atau lebih karyawan melakukan satu pekerjaan untuk membuat pekerjaan lebih mudah, dan 6. Telecommuting part-time: Kondisi kerja di mana karyawan dapat bekerja dari rumah secara remote. Kondisi kerja yang mencakup pekerjaan paruh waktu (part-time) dan pekerjaan di luar kantor.

2.1.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses formal yang memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan (Hee & Jing, 2018). Selain itu, ini digunakan oleh para manajer sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan sambil mengurangi tingkat kesalahan (Brown & Heywood, 2005). Sebagian besar 19 statistik tentang sumber daya manusia dibuat berdasarkan hasil penilaian kinerja, yang merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia

(Brown et al., 2010). Menilai karyawan biasanya digunakan untuk mengidentifikasi pemimpin dalam suatu organisasi. Dibutuhkan evaluasi dan penghargaan yang tepat untuk mengakui upaya karyawan. Karena sistem penilaian kinerja harus adil dan akurat untuk seluruh staf, penerapan sistem ini rumit dan menantang.

Menurut Simanjuntak (2005) manfaat penilaian kinerja yaitu:

1. Peningkatan kinerja

Jika hasil penilaian kinerja seseorang kurang atau di bawah standar, atasan dan orang yang bertanggung jawab akan segera melakukan segala upaya untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Pengembangan SDM

Penilaian kinerja menunjukkan kekuatan dan kelemahan setiap orang, serta potensi mereka. Oleh karena itu, manajer dan individu yang dimaksud dapat memaksimalkan potensi dan keunggulan individu tersebut, serta mengatasi dan mengkompensasi kelemahan mereka melalui pelatihan. Untuk memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan dan mengembangkan karier mereka sendiri, manajer dan orang-orang yang terlibat dapat mengembangkan potensi mereka.

3. Pemberian kompensasi

Untuk mengetahui siapa yang berkontribusi besar dan siapa yang berkontribusi kecil dalam mencapai hasil akhir perusahaan atau organisasi, Anda dapat melakukan penilaian kinerja individu.

Kinerja dan kontribusi karyawan kepada perusahaan harus menentukan imbalan atau kompensasi yang adil. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik harus diberi penghargaan, bonus, atau kenaikan pangkat dan atau gaji.

4. Program peningkatan produktivitas

Manajer dapat membuat program untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dengan mengetahui bagaimana setiap orang bekerja, kekuatan dan kelemahan mereka, dan potensi mereka.

5. Program kepegawaian

Perencanaan karier dan program promosi, rotasi, dan mutasi pegawai sangat membantu berdasarkan hasil penilaian kinerja.

6. Menghindari perlakuan diskriminasi

Karena setiap tindakan yang diambil oleh anggota staf akan didasarkan pada hasil penilaian kinerja, setiap tindakan yang diambil akan menghindari diskriminasi dan kolusi.

Menurut (Dessler, 2015) ada tiga faktor dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Pekerjaan yang dilakukan termasuk akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan output.
2. Kuantitas pekerjaan termasuk jumlah keluaran dan kontribusi
3. Jumlah keluaran dan kontribusi merupakan bagian dari kuantitas pekerjaan.

2.1.5 Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan terdiri dari tiga bagian utama: pelatihan individu, pelatihan pelanggan internal, dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan dapat berupa pelatihan yang berkaitan dengan tugas kerja biasa yang diberikan oleh atasan mereka atau pelatihan kejuruan yang diberikan di luar pekerjaan. Pelatihan dan pengembangan adalah proses terencana yang memungkinkan karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan teknologi baru. Oleh karena itu, menurut Robbins SP (2003) pelatihan adalah salah satu operasi MSDM yang sangat penting, terutama bagi 22tatistic22 yang berhasil (Hee & Jing, 2018). Menurut Kuballa (2007), investasi pada tenaga kerja sebenarnya menguntungkan organisasi karena karyawan yang terlatih memiliki produktivitas yang lebih tinggi dan berkontribusi pada efektivitas organisasi yang lebih tinggi, dan organisasi dapat menarik karyawan berkualitas tinggi (Hee & Jing, 2018). Pelatihan yang tepat waktu juga membantu karyawan menjadi lebih fleksibel dan mampu menyesuaikan diri, memberi mereka pengetahuan dan perspektif yang kuat untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Schuler & Macmillan, 1984). Pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kemampuan karyawan, membantu mereka mencapai kemampuan karir seumur hidup, dan meningkatkan komitmen 22 tatistic 22 terhadap pencapaian tujuan organisasi (Schuler & Macmillan, 1984).

Meldona (2009) mengelompokkan tujuan dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan secara garis ke dalam enam bidang utama, yaitu:

1. Memperbaiki Kinerja

Kegiatan pelatihan dan pengembangan sering dilaksanakan untuk pegawai yang menurut hasil dari evaluasi kinerja dinilai kurang memuaskan dalam hal keterampilan.

2. Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi

Dengan pesatnya kemajuan teknologi, pelatihan dan pengembangan di bidang operasional sangat dibutuhkan bagi para pegawai. Hal ini memudahkan pegawai untuk mengoperasionalkan teknologi-teknologi baru dengan efektif dan efisien.

3. Mengurangi waktu yang dihabiskan pegawai baru untuk belajar supaya mereka mahir dalam pekerjaannya

Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan, pegawai akan mendapat berbagai kemudahan dalam mempelajari bidang pekerjaan barunya.

4. Membantu memecahkan permasalahan operasional

Dengan program yang tepat, pelatihan dan pengembangan dapat menghasilkan pegawai yang dapat menyelesaikan problematika dalam pekerjaan sehari-hari.

5. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi

Dengan mengikuti pelatihan dan pengembangan, para pegawai dapat meningkatkan kompetensi pribadi bagi masing-masing individu.

6. Mempersiapkan pegawai untuk promosi

Dengan pelatihan dan pengembangan, karyawan dapat menguasai keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan di jenjang yang lebih tinggi.

Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa 24tatis-faktor berikut digunakan untuk mengukur seberapa efektif pelatihan dan pengembangan yang diberikan 24tatic24 kepada karyawannya:

1. Menurut evaluasi kebutuhan program pelatihan, pelatihan etika kerja, produktifitas, dan peningkatan kinerja harus diberikan kepada pekerja di 24tatist bawah dan menengah.
2. Tujuan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan dan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja peserta sehingga mereka dapat mencapai hasil optimal dan memahami etika kerja yang diterapkan.
3. Materi pelatihan termasuk manajemen, tata naskah, psikologis kerja, komunikasi, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan, dan pelaporan kerja.
4. Di sini, pendekatan partisipatif harus diterapkan, yang berarti bahwa peserta harus berpartisipasi aktif dalam kegiatan pelatihan seperti

diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi), latihan kelas, tes, kerja tim, dan studi banding.

5. Jenis peserta termasuk karyawan yang membutuhkan pelatihan dan lebih produktif, seperti karyawan tetap, karyawan yang baru rotasi jabatan, dan karyawan yang mendapat rekomendasi dari pimpinan.
6. Pelatih atau instruktur harus memiliki kualifikasi untuk memberikan pelatihan agar peserta benar-benar memahami materi dan kegiatan pelatihan.
7. Pelatihan membutuhkan banyak waktu untuk benar-benar efektif. Semakin sering karyawan mendapat pelatihan, lebih cenderung mereka memiliki kemampuan dan keterampilan yang lebih baik.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Penggunaan pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan kemampuan untuk menyelesaikan misi yang ditugaskan secara efektif dan efisien dikenal sebagai kinerja karyawan (Dubrin (2006) dalam Hee & Jing (2018)). Menurut Kaplan (2003) karakteristik, perilaku, dan prestasi kerja karyawan digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan (Hee & Jing, 2018). Penelitian telah menunjukkan bahwa teknik manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja organisasi (Huselid, 1995). Sikap karyawan juga penting dalam mengubah kebijakan dan praktik HRM ke dalam tingkat kinerja tertentu (Ramsay et al., 2000). Selain dorongan intrinsik, seorang karyawan

yang produktif memiliki motivasi alami. Tingkat kinerja yang tinggi ini meningkatkan kinerja perusahaan. Karena itu, sebagian besar penelitian tentang praktik SDM dilakukan dari perspektif karyawan (Ramsay et al., 2000). Karena keputusan yang dibuat oleh suatu organisasi menentukan pola pengelolaan sumber daya manusia, penerapan sistem manajemen SDM menunjukkan strategi dan keadaan kontekstual organisasi. Pola ini menunjukkan bagaimana informasi dibagikan antara organisasi dan karyawan (Bretz & Judge, 1994). Faktor persepsi membedakan manajer dari non-manajer dalam hal bagaimana praktik sumber daya manusia memengaruhi kinerja karyawan. Ini membuat manajer dan non-manajer berbeda dalam hal ini.

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa 26 tatis-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan volume pekerjaan, mengurangi kesalahan pekerjaan dan meningkatkan produktivitas. Kualitas kerja yang baik membantu perusahaan maju.
2. Kuantitas kerja adalah banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan secara bersamaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sesuai dengan tujuan perusahaan. Ini digambarkan sebagai volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal.

3. Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat bertanggung jawab atas perilakunya di tempat kerja, sarana dan prasarana yang digunakan, dan hasil kerjanya.
4. Inisiatif menunjukkan kemampuan karyawan untuk melihat, menilai, membuat dan membuat 27 tatistic tentang cara menyelesaikan masalah.
5. Kesiediaan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain secara vertical atau horizontal untuk meningkatkan hasil pekerjaan mereka di dalam dan di luar pekerjaan dikenal sebagai kerja sama.
6. Ketaatan didefinisikan sebagai kesiediaan seorang karyawan untuk mematuhi peraturan dan melakukan tugasnya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada mereka.

Menurut Sutrisno (2009), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu:

1. Hasil pekerjaan: kualitas dan kuantitas produk yang dibuat serta tingkat pengawasan yang dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan: kuantitas dan kualitas hasil kerja dipengaruhi langsung oleh tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan.
3. Inisiatif: tingkat inisiatif yang ditunjukkan saat melakukan tugas pekerjaan, terutama dalam menangani masalah.

4. Kecakapan mental: tingkat kemampuan dan kecepatan untuk menerima instruksi kerja dan menyesuaikannya dengan lingkungan kerja dan pekerjaan saat ini.
5. Sudut pandang: tingkat semangat untuk melakukan pekerjaan dan keyakinan untuk menyelesaikan tugas.
6. Disiplin waktu dan absensi: ketepatan waktu dan kehadiran

Hasil kinerja yang baik dilakukan organisasi akan menimbulkan berbagai bentuk kepuasan dan ketidakpuasan bagi karyawan. Untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yaitu efektif, efisien, dan kualitas, kuantitas dll. Indikator inilah yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel (dalam Kaswan & Akhyadi, 2015) ada enam kategori hasil yang digunakan untuk mengukur nilai kinerja karyawan seperti berikut:

1. Kualitas ditentukan oleh kesesuaian dengan cara terbaik untuk melakukan sesuatu atau memenuhi tujuan yang diinginkan oleh sesuatu. Kualitas ditentukan oleh seberapa jauh atau baik proses atau hasil menjalankan sesuatu mendekati kesempurnaan.
2. Kuantitas adalah jumlah yang dibuat oleh seseorang dan dapat ditunjukkan dalam bentuk jumlah dolar atau waktu, atau jumlah kegiatan yang telah diselesaikan. Jumlah waktu adalah banyaknya waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan,

sementara jumlah kegiatan adalah banyaknya tugas yang dapat diselesaikan.

3. Untuk memaksimalkan waktu untuk kegiatan lain, ketepatan waktu, seberapa jauh atau baik sebuah tugas diselesaikan, atau hasil yang dibuat pada waktu yang paling awal sangat penting.
4. Efektivitas biaya adalah seberapa baik atau seberapa jauh sumber daya organisasi (seperti manusia, uang, teknologi, dan bahan) digunakan untuk mendapatkan keuntungan tertinggi atau mengurangi kerugian dari setiap unit atau penggunaan sumber daya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Performance in the Manufacturing Sector in Malaysia Oleh Hee & Jing (2018)	Kompensasi dan Tunjangan, Kebijakan Kehidupan Kerja, Penilaian Kerja, Pelatihan dan Pengembangan	Metode analisis data yang digunakan adalah uji χ^2 reliabilitas, analisis korelasi, dan analisis regresi berganda..	Praktik SDM seperti pelatihan dan pengembangan serta penilaian kinerja secara statistik mempengaruhi kinerja karyawan pada tingkat yang lebih tinggi. Di sisi lain, kompensasi dan tunjangan serta kebijakan kehidupan kerja menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan.
Human Resource Management Practices and Employee Performance:	Kinerja Karyawan, Lepasam Kerja, Keterlibatan Karyawan	Data dikumpulkan dari karyawan di bank komersial Yordania.	Hasilnya menunjukkan bahwa HRMP berdampak positif terhadap EP,

<p>The Role of Job Satisfaction</p> <p>Oleh Alsafadi & Altahat (2020)</p>		<p>13 bank komersial menjadi sasaran analisis kami, sesuai dengan Panduan Sektor Perbankan. 519 tanggapan dikumpulkan dari 1.100 kuesioner yang disebar. Skala Likert 5 poin digunakan sebagai tindak lanjut dari penelitian sebelumnya, dan jawaban berkisar dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Peneliti menggunakan metode 30tastic sebagai berikut: IBM, SPSS, AMOS.</p>	<p>serta kepuasan kerja dan komponennya (stabilitas pekerjaan dan pengayaan pekerjaan). Peran mediasi kepuasan kerja (pengayaan dan stabilitas) ditemukan. Terakhir, keterlibatan karyawan muncul sebagai variabel moderasi yang menghubungkan HRMP dan EP. Temuan penelitian ini menunjukkan pentingnya peran kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan kinerja SDM dalam konteks sektor bank bisnis Yordania.</p>
<p>Human Resource Management Practices and Employee Performance in Banking Sector of Bangladesh</p> <p>Oleh Sarker (2017)</p>	<p>Komitmen dan Motivasi Kelembagaan, Hubungan Karyawan, Kompensasi, Lingkungan Kerja Fisik, Pelatihan & Pengembangan, Promosi, Kepuasan Kerja.</p>	<p>Uji reliabilitas, analisis korelasi, dan analisis regresi berganda adalah metode analisis data yang digunakan. Analisis dilakukan dengan menggunakan Statistical Package for Social Sciences, atau SPSS.</p>	<p>Terungkap bahwa seluruh hipotesis diterima berdasarkan analisis korelasi, yaitu dapat dikatakan bahwa model yang diusulkan dapat diterapkan dalam mengukur kinerja pegawai berdasarkan praktik SDM di sektor perbankan. Bangladesh. Namun dalam analisis regresi, dimensi kompensasi dan pelatihan & pengembangan ditemukan tidak signifikan, hal ini</p>

			bertentangan dengan tinjauan literatur yang ada.
<p>Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance</p> <p>Oleh Shaukat et al. (2015)</p>	<p>Praktik SDM, Seleksi Karyawan, Seleksi, Pelatihan, Penilaian Kerja, Perencanaan Karir, Kompensasi, Partisipasi Karyawan, Definisi Pekerjaan.</p>	<p>Untuk pengumpulan data primer, beberapa organisasi di Pakistan dipilih untuk menyebarkan kuesioner dan kemudian dievaluasi melalui perangkat lunak SPSS.</p>	<p>Pelatihan memiliki hubungan yang kuat dengan Penilaian Kinerja, Perencanaan Karir dan Partisipasi Karyawan. Semua variabel memiliki arah korelasi yang positif dengan Pelatihan. Penilaian Kinerja memiliki korelasi yang sedang dengan Perencanaan Karir, Partisipasi Karyawan, Definisi Pekerjaan, Kompensasi dan Seleksi. Perencanaan Karir memiliki korelasi yang sedang dengan Partisipasi Karyawan dan Seleksi.</p>
<p>The Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance</p> <p>Oleh Mahmood et al. (2021)</p>	<p>Rotasi Pekerjaan, Pelatihan & Pengembangan, Rencana Karir, Kompensasi, Penilaian Kinerja</p>	<p>Dalam penelitian ini, Smart Partial Least Square Structural Equation Modeling (SmartPLS-SEM) versi 3 digunakan. SmartPLS-SEM memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan metode SEM lainnya, seperti AMOS yang berbasis kovarians dan Lisrel.</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa pegawai kepolisian Punjab melihat peningkatan kinerja sebagai hasil dari kompensasi, perencanaan karier, rotasi jabatan, penilaian kinerja, dan pelatihan dan pengembangan.</p>

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Kompensasi dan Tunjangan terhadap Kinerja Karyawan.

Proses memberikan uang kepada karyawan sebagai penghargaan atas kerja mereka. Menurut Dubrin (2006), jika gaji karyawan dikaitkan dengan penilaian kinerja individu atau kelompok, karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan tugas pekerjaan mereka dengan baik (Hee & Jing, 2018). Menurut Wright & Gardner (2003), produktivitas karyawan dapat ditingkatkan melalui integrasi kompensasi yang efektif dan kinerja. Selain itu, Ahmad & Shahzad (2011) menemukan bahwa peningkatan kompensasi akan meningkatkan kinerja guru universitas dan Al_Qudah et al., (2014) menemukan bahwa kompensasi memengaruhi kinerja pekerja. Selain itu, Hassan (2016) menemukan hubungan yang signifikan antara kompensasi dan kinerja pekerja. Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan di atas, diduga bahwa,

H1: Terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi dan tunjangan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Kebijakan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Manajer sumber daya manusia (SDM) di tingkat organisasi biasanya membuat dan menerapkan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja, yang memastikan bahwa karyawan tidak memiliki

konflik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka dan bahwa perusahaan mempertimbangkan kebutuhan mereka. Di tingkat organisasi, direktur atau manajer SDM biasanya merancang dan menerapkan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja (Hee & Jing, 2018). Kopelman et al. (2006) menyelidiki hubungan antara sikap dan perilaku positif dan program keseimbangan kehidupan kerja di tingkat manajer SDM dan karyawan. Mereka menemukan bahwa semakin banyak program keseimbangan kehidupan kerja yang disediakan, semakin tinggi komitmen dan persepsi dukungan keluarga di perusahaan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Konrad & Mangel (2000), menunjukkan hasil bahwa program Work Life Balance di 195 perusahaan menghasilkan peningkatan produktivitas yang signifikan jika sebagian besar karyawan perempuan dan jika karyawan profesional dipekerjakan. Dengan kebijakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, karyawan dapat mengurangi stres, mengurangi konflik antara pekerjaan dan keluarga, serta menghasilkan output yang lebih positif antara pekerjaan dan keluarga (Thompson & Prottas, 2006). Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan diatas, diajukan hipotesis bahwa,

H2: Terdapat pengaruh signifikan antara kebijakan kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan.

Proses formal yang memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan secara teratur disebut penilaian kinerja (Hee & Jing, 2018). Selain itu, ini digunakan oleh para manajer sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan sambil mengurangi tingkat kesalahan (Brown & Heywood, 2005). Menilai karyawan biasanya digunakan untuk menentukan pemimpin organisasi. Dibutuhkan penilaian dan penghargaan yang tepat terhadap pekerjaan karyawan untuk mengakui upaya mereka. Karena sistem penilaian kinerja harus adil dan akurat untuk seluruh staf, penerapan sistem ini rumit dan sulit. Menurut Arbaiy & Suradi (2007) manajer dapat memiliki keunggulan kompetitif di antara karyawan dengan melakukan penilaian kinerja untuk mengetahui seberapa baik karyawan mengelola sumber daya dalam organisasi. Menurut Boice & Kleiner (1997), "produk" dari sistem penilaian yang efektif adalah karyawan yang termotivasi dan berdedikasi. Selain itu, jika tujuan ditentukan melalui konsultasi penuh antara kedua belah pihak, komunikasi antara karyawan dan manajer dapat lebih lancar (Hee & Jing, 2018). Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan di atas, diajukan hipotesis bahwa,

H3: Terdapat pengaruh signifikan antara penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan.

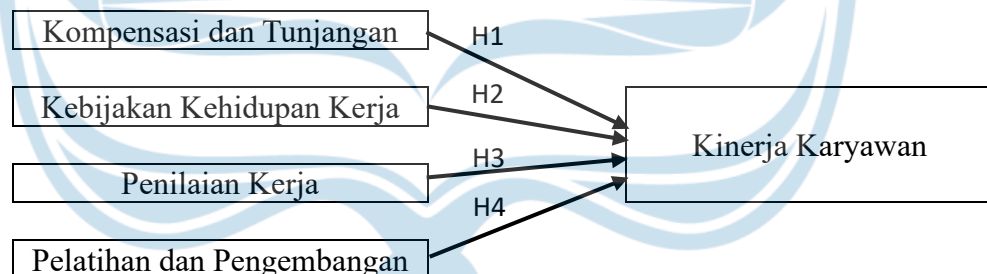
Pelatihan dan pengembangan terdiri dari tiga bagian utama: pelatihan individu, pelatihan pelanggan internal, dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan dapat berupa pelatihan yang berkaitan dengan tugas kerja biasa yang diberikan oleh atasan mereka atau pelatihan kejuruan yang diberikan di luar pekerjaan. Pelatihan dan pengembangan adalah proses terencana yang memungkinkan karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan teknologi baru (Hee & Jing, 2018). Pelatihan yang tepat waktu juga membantu karyawan menjadi lebih fleksibel dan mampu menyesuaikan diri, memberi mereka pengetahuan dan perspektif yang kuat untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Schuler & Macmillan, 1984). Pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kemampuan karyawan, membantu mereka mencapai kemampuan karir seumur hidup, dan meningkatkan komitmen perusahaan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Paré & Tremblay, 2007). Samuel & Chipunza (2009) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah cara yang paling penting bagi setiap karyawan untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru dan mempertahankan kinerja dalam lingkungan kerja yang sangat kompetitif. Selain itu, Arthur et al. (2003) mencapai kesimpulan bahwa pelatihan berdampak positif pada perilaku atau kinerja yang berkaitan dengan pekerjaan. Selain itu, Khalid et al. (2014) dan Sattar et al. (2015)

menunjukkan bahwa pelatihan berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Hassan (2016) menyimpulkan bahwa kinerja karyawan meningkat sebagai hasil dari pelatihan. Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan diatas, diajukan hipotesis bahwa,

H4: Terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Pikiran

Guna memprjelas arah penelitian yang akan dilakukan, maka pada bagian ini akan dijelaskan kerangka pemikiran secara sistematis. Selanjutnya kerangka pemikiran dapat disusun sebagai berikut:



Sumber: Diadaptasi dari Hee & Jing (2018)

Gambar 2.1 Kerangka Pikiran