



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Menurut Robbins dan Judge (2009), manajemen adalah sebuah program yang dapat mencakup beberapa *goals* yang lebih spesifik untuk jangka waktu yang jelas, lalu kemudian nantinya dalam proses tersebut dapat diberikan *feedback* yang baik dalam pencapaian *goals*-nya. Kemudian Bateman dan Snell (2007), mengatakan bahwa manajemen adalah sebuah proses bekerja yang dilakukan bersama seseorang dan juga berbagai macam sumber lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya manajemen menurut Robbins dan Coulter (2009), merupakan sebuah kegiatan yang melibatkan koordinasi dan juga pengawasan terhadap kinerja dari setiap orang sehingga kegiatan mereka dapat diselesaikan dengan baik secara efisien dan juga efektif. Menurut Robbins dan Coulter (2009), manajemen juga terbagi kedalam empat fungsi yaitu:

1. *Planning*

Sebuah fungsi manajemen yang melibatkan beberapa proses seperti pencarian tujuan atau perencanaan terhadap suatu tujuan, kemudian menetapkan strategi untuk dapat mencapai tujuan tersebut, dan kemudian mengembangkan rencana tersebut untuk dapat kemudian diintegrasikan dan juga dikoordinasikan dengan kegiatan yang akan dijalani.

2. *Organizing*

Sebuah fungsi manajemen yang melibatkan segala bentuk kegiatan pengaturan dan juga penyusunan dalam organisasi agar dapat mencapai tujuannya dengan baik. Cara yang dilakukan adalah dengan menentukan hal apa yang perlu dilakukan, bagaimana hal tersebut akan dilakukan, dan yang terakhir adalah siapa saja yang akan melakukan hal tersebut.

3. *Leading*

Sebuah fungsi manajemen yang memiliki tujuan untuk dapat membuat orang – orang pada organisasi dapat menyelesaikan pekerjaan yang ada sesuai dengan tujuannya. Cara yang digunakan adalah seperti memberikan motivasi, membantu mengarahkan, dan juga melakukan tindakan lainnya yang dapat membuat orang tersebut agar dapat menyelesaikan pekerjaannya yang sesuai dengan tujuan secara optimal.

4. *Controlling*

Sebuah fungsi management yang dilakukan dengan tujuan untuk dapat mengetahui tentang performa yang ada pada sebuah organisasi. Aktivitas yang dilakukan berupa *monitoring activation* agar dapat memastikan bahwa karyawan yang ada di organisasi dapat menyelesaikan kegiatan pekerjaannya sesuai dengan apa yang sudah ditetapkan di awal.

Selanjutnya Robbins dan Culter (2009) juga menjelaskan bahwa di dalam manajemen terdapat tiga *roles*, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. *Interpersonal Role*

Interpersonal role merupakan salah satu cara untuk dapat bisa melibatkan seseorang baik itu bawahan atau orang – orang yang ada di luar organisasi terhadap tugas – tugas lain yang bersifat resmi maupun tidak. Orang yang memiliki peran untuk memegang kendali atau mengatur *interpersonal role* adalah tokoh – tokoh, pemimpin, dan juga pihak yang dijadikan sebagai penghubung

2. *Informational Roles*

Peran dari *informational roles* adalah peran yang melibatkan kegiatan pengumpulan, penerimaan, serta penyebaran informasi yang baik dan juga tepat. *Role* yang dilakukan pada *informational roles* adalah *monitoring*, *disseminator*, dan juru bicara.

3. *Decision Role*

Peran dari *decision role* adalah untuk dapat membuat sebuah keputusan atau sebuah pilihan yang tepat dan juga benar. Beberapa orang yang dapat memegang peran sebagai *decision role* adalah *entrepreneur*, *disturbance handler*, *resources allocator* dan *negotiator*.

Selanjutnya menurut Robbins dan Judge (2009), *management skills* terbagi menjadi tiga kategori yaitu sebagai berikut:

1. *Technical Skills*

Technical skills mencakup berbagai macam kemampuan untuk dapat menerapkan pengetahuan dan juga keahlian khusus yang dimiliki terhadap pekerjaannya.

2. *Human Skills*

Sebuah kemampuan untuk dapat bekerjasama, memahami, serta memotivasi orang lain baik secara individu atau pun secara kelompok.

3. *Conceptual Skills*

Sebuah kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk dapat menganalisa dan juga memahami kemudian mengambil sebuah keputusan yang baik dalam sebuah kondisi ataupun situasi yang sangat sulit.

2.2 Manajemen Sumber Daya

Menurut Dessler (2013), definisi dari manajemen sumber daya adalah sebuah proses dari mulai *acquiring, training, appraising, dan compensating* terhadap karyawan, dan juga bisa memperhatikan tentang hubungan kerja mereka, *health* dan *safety*, dan juga masalah tentang keadilan. Selanjutnya menurut Mondy (2008), manajemen sumber daya adalah sebuah pemanfaatan terhadap sebuah individu agar dapat mencapai tujuannya dengan baik dalam organisasi. Kemudian menurut Noe *et al.*, (2008), manajemen sumber daya adalah sebuah kebijakan,

praktik, dan juga sistem yang dapat mempengaruhi perilaku, sikap, dan juga kinerja dari karyawan di perusahaan.

Menurut Mondy (2008), terdapat lima fungsi dari manajemen sumber daya yaitu sebagai berikut:

1. *Staffing*

Staffing adalah sebuah proses di mana suatu organisasi dapat memastikan bahwa ia selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat, dan juga dalam pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, agar dapat mencapai tujuan dari organisasi dengan baik. *Staffing* juga melibatkan beberapa kegiatan seperti:

- a. *Job analysis*

Job analysis adalah sebuah proses sistematis untuk dapat menentukan keterampilan, tanggung jawab, dan juga pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan di dalam suatu organisasi. *Job analysis* juga memiliki dampak langsung terhadap aspek lain yang bersangkutan dengan manajemen sumber daya seperti *planning*, *recruitment*, dan *selection*.

- b. *Human resource planning*

Human resource planning adalah sebuah proses sistematis untuk dapat mencocokkan tenaga kerja yang bersifat internal dan eksternal dengan lowongan pekerjaan yang kemudian diantisipasi dalam organisasi dalam periode dan juga waktu tertentu.

c. *Recruitment*

Merupakan sebuah proses penarikan atau pencarian individu secara tepat dalam jumlah yang cukup dan juga harus sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk organisasi tersebut.

d. *Selection*

Merupakan sebuah proses pemilihan terhadap sebuah kelompok pelamar yang paling cocok untuk posisi tertentu yang ada di dalam organisasi.

2. *Human Resources Development*

Merupakan sebuah fungsi yang tidak hanya terdiri dari *training* dan *development* saja, tetapi juga mencakup perencanaan karir dari individu tersebut serta kegiatan pengembangannya, pengembangan terhadap organisasi dan juga *performance* didalam organisasi. Di dalam *Human Resources Development* terdapat empat aspek penting seperti berikut:

a. *Career planning*

Merupakan sebuah proses berkelanjutan di mana seorang individu dapat menetapkan tujuan dari karirnya dan dapat mengidentifikasi dengan caranya sendiri untuk mencapai tujuannya tersebut.

b. *Career development*

Merupakan sebuah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang – orang mendapatkan kualifikasi dan juga pengalaman yang tepat dan langsung tersedia saat nantinya mereka membutuhkan.

c. *Organizational development*

Merupakan sebuah proses yang direncanakan untuk dapat meningkatkan perkembangan organisasi dengan mengembangkan struktur, sistem, dan prosesnya dapat meningkatkan efektivitas dan juga mencapai tujuan yang diinginkan.

d. *Performance management*

Merupakan sebuah proses yang berorientasi pada tujuan yang diarahkan untuk dapat memastikan bahwa proses organisasi ada untuk bisa memaksimalkan produktivitas dari karyawan, tim, dan pada akhirnya adalah organisasi.

3. *Compensation*

Compensation adalah bagaimana cara agar dapat memberikan atau mengetahui cara pemberian upah yang adil agar tidak dapat mengganggu manajemen, serikat pekerja, dan juga para pekerja yang telah lama ada disana. Karena sejatinya sistem kompensasi yang dipikirkan secara matang seperti memberikan imbalan yang memadai dan adil bagi karyawan atas kontribusi yang mereka telah berikan dalam memenuhi tujuan dari organisasi. Hal berikut memungkinkan merupakan salah satu *reward* yang dapat digunakan untuk mencukupi *compensation*:

a. *Direct financial compensation*

Hal wajib yang harus diberikan oleh karyawan atas apa yang telah mereka berikan kepada perusahaan seperti upah, gaji, komisi dan juga bonus.

b. *Indirect financial compensation (Benefits)*

Sebuah imbalan tambahan yang diberikan kepada karyawan namun tidak termasuk kedalam *direct compensation* seperti *vacations*, cuti sakit, *holidays*, dan asuransi kesehatan.

c. *Non-financial compensation*

Kepuasan yang diterima seseorang atas pekerjaannya itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana orang itu bekerja.

4. *Safety and Health*

Safety mencakup bidang yang dapat melindungi karyawan dari berbagai macam bahaya yang dapat menyebabkan cedera yang mungkin dapat disebabkan oleh kecelakaan yang terkait dengan pekerjaan yang sedang dikerjakan. *Health* mengacu kepada kebebasan karyawan dari penyakit fisik atau pun emosional. Kedua aspek tersebut sangatlah penting, karena karyawan harus dapat bekerja pada kondisi lingkungan yang aman dan mereka juga dapat menikmati kesehatan yang lebih baik, sehingga dapat membuat karyawan dapat lebih produktif dan juga dapat memberikan dampak jangka panjang yang baik untuk organisasi.

5. *Employee and Labor Relations*

Sebuah kondisi di mana perusahaan harus bisa menjaga hubungan yang baik dengan karyawan yang ada pada perusahaan. Perusahaan tidak boleh membiarkan karyawannya apabila mereka sedang memiliki masalah, perusahaan harus bisa menjadi sosok yang dapat memberikan solusi yang baik terhadap karyawan. Singkatnya perusahaan harus bisa

memperhatikan setiap karyawannya agar nantinya mereka dapat mengerjakan pekerjaannya dengan optimal dan juga sesuai dengan tujuan dari perusahaan.

2.3 Training

Definisi *training* menurut Bhatti dan Kaur (2009), adalah salah satu kegiatan sumber daya manusia yang sangat penting dan juga dapat diandalkan untuk dapat meningkatkan produktivitas dari sebuah organisasi dan juga karyawan. Untuk dapat menyelesaikan tugas – tugas yang ada pada organisasi dan juga untuk dapat meningkatkan kinerja dari setiap karyawan, program *training* harus dirancang sedemikian rupa sehingga nantinya dapat menciptakan situasi yang saling menguntungkan antara organisasi dan juga karyawan. Organisasi dan karyawan nantinya dapat mencapai tujuan mereka jika keterampilan dalam pembelajaran dapat disalurkan secara efektif di tempat kerja (Bhatti dan Khaur, 2009).

Selanjutnya menurut Pineda (2010), *training* didefinisikan sebagai salah satu hal atau faktor kunci yang dapat digunakan untuk dapat menghasilkan keterampilan terhadap seseorang yang sedang bekerja pada perusahaan karena memang dapat memungkinkan mereka untuk dapat belajar dan juga memperoleh keterampilan baru yang juga nantinya dapat merubah keterampilan yang lama yang mungkin dirasa sudah tidak pantas lagi untuk digunakan. Kemudian menurut Arasanmi (2019), *training* adalah merupakan salah satu cara untuk dapat menyalurkan beberapa pengetahuan yang telah diperoleh saat pembelajaran baik itu keterampilan dan juga sikap terhadap pekerjaan yang sesuai agar nantinya dapat berfungsi untuk bisa meningkatkan kinerja pada pekerjaan yang sedang dikerjakan.

Tujuan dari diadakannya *training* yang diselenggarakan oleh perusahaan terhadap karyawan adalah karena perusahaan menginginkan adanya perubahan terhadap kinerja dari karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat sesuai dengan tujuan dari perusahaan dan juga agar dapat membuat kinerja dari karyawan itu sendiri menjadi lebih optimal lagi dari sebelumnya.



Sumber: Dessler, 2017

Gambar 2.1 *Steps in the Training Process*

Menurut Gambar 2.1 Dessler (2017), menjelaskan bahwa *training* dibagi menjadi beberapa tahapan yaitu sebagai berikut:

1. Menganalisis kebutuhan *training*.
2. Merancang keseluruhan program *training*.
3. Memvalidasi program *training*.
4. Menjalankan program *training* yang telah di buat.
5. Melakukan evaluasi terhadap program *training*.

Terdapat beberapa metode dalam *training*, menurut Dessler (2013), yaitu sebagai berikut:

1. *On The Job Training*

Pada metode ini *training* dilakukan dengan cara karyawan mencoba untuk mempelajari suatu pekerjaan dengan cara mempraktekkannya secara langsung. Bentuk dari *training* ini bisa dikatakan sebagai salah satu masa percobaan dalam bekerja oleh karyawan. Pada masa percobaan ini karyawan sebisa mungkin harus didampingi oleh pembimbing lapangan supaya pekerjaan yang sedang dikerjakan bisa berjalan dengan lancar.

2. *Apprenticeship Training*

Pada metode ini *training* dilakukan oleh seseorang yang telah menjadi pekerja yang terampil, lalu setelah itu melakukan proses pembelajaran secara formal dan *training on the job* dalam jangka yang panjang.

3. *Lecture*

Metode *training* ini merupakan salah satu metode *training* yang paling sering digunakan, prosesnya dilakukan dengan cara seorang *trainer* menyampaikan sebuah informasi dengan cara mengajar seperti suatu kebiasaan yang biasa dilakukan saat masa sekolah atau perkuliahan, sehingga nantinya para peserta harus memperhatikan dan mendengarkan materi yang disampaikan oleh *trainer* dengan baik.

4. *Programmed Training*

Metode *training* ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Memberikan pernyataan atau fakta dan juga masalah kepada peserta
- b. Memungkinkan peserta untuk merespon dengan baik
- c. Memberikan tanggapan terhadap keakuratan pada jawaban berdasarkan instruksi yang telah disampaikan.

5. *Audiovisual-Based Training*

Metode *training* ini dilakukan dengan cara menyajikan materi melalui *film*, *power point*, dan juga alat audio lainnya.

Dessler (2017), juga menjelaskan bahwa berikut merupakan proses dari *training* yang dilakukan dengan menggunakan metode ADDIE (*Analyze, Design, Develop, Implement, Evaluate*), berikut adalah uraiannya:

1. *Analyze*

Analyze merupakan suatu kegiatan menganalisa atas kebutuhan terhadap *training*. Beberapa hal yang dapat dianalisa adalah tujuan *training*, kriteria dari karyawan yang membutuhkan *training*, metode *training*, dan juga beberapa hal lain yang memang dibutuhkan untuk *training*.

2. *Design*

Design merupakan suatu proses mulai perancangan hingga evaluasi terhadap konsep *training* yang nantinya dapat di kembangkan pada program *training* tersebut.

3. *Develop*

Develop adalah suatu proses pengembangan terhadap materi *training* yang akan digunakan. Caranya adalah dengan mengembangkan materi

training yang dirancang sebelumnya, kemudian merealisasikan konsep yang telah dibuat tadi menjadi suatu materi *training*, kebutuhan peralatan yang akan digunakan pada saat *training*, dan juga beberapa hal lainnya.

4. *Implement*

Implement merupakan proses pelaksanaan program *training*, pada kegiatan ini akan terjadi proses penyampaian materi *training* kepada para peserta yang mengikuti *training*.

5. *Evaluate*

Evaluate merupakan proses evaluasi terhadap program *training* yang sudah dijalani, tujuannya adalah agar dapat mengetahui apakah program *training* yang telah dibuat sesuai dengan kebutuhan atau tidak. Selain itu juga evaluasi dilakukan agar dapat mengetahui apakah proses *training* yang sedang berjalan sesuai atau tidak dengan yang diharapkan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan definisi dari Bhatti dan Kaur (2009), yaitu *training* merupakan salah satu kegiatan sumber daya manusia yang sangat penting dan juga dapat diandalkan untuk dapat meningkatkan produktivitas dari sebuah organisasi dan juga karyawan.

2.4 Career Development

Menurut Mc Lagan (1989), dalam Lee Y. dan Lee J. Y. (2018), definisi dari *career development* adalah sebagai penyelarasan perencanaan terhadap *individual career planning* dan juga *organizational career management processes* untuk bisa

mencapai kesesuaian yang optimal antara kebutuhan individu dan juga kebutuhan organisasi. Menurut Gilley, *et al.*, (2002), dalam Lee Y. dan Lee J. Y. (2018), mendefinisikan *career development* sebagai suatu proses yang membutuhkan individu dan juga organisasi untuk bisa menciptakan kemitraan agar dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan juga beberapa sikap yang dibutuhkan oleh karyawan untuk dapat menguasai pekerjaan yang sedang dikerjakan saat ini dan juga di masa depan.

Selanjutnya menurut *Australian Government* (2013), dalam Mc Kenzie S., Neilson J. C., dan Palmer S. (2018), *career development* adalah sebuah proses pengelolaan di dalam kehidupan, kemudian juga terhadap pembelajaran dan juga pekerjaan yang sifatnya berkelanjutan. Menurut Multon (2006), pada Zhang J., Yuen M., dan Chen G. (2018), definisi *career development* adalah salah satu pilihan dalam proses perjalanan seumur hidup yang memang harus disiapkan serta harus dipilih secara baik yang memang selaras dan juga sesuai dengan pekerjaan yang sedang ingin dikerjakan saat ini. *Social Cognitive Career Theory* (SCCT) juga mendefinisikan dalam Mc Kenzie S., Neilson J. C., dan Palmer S. (2018), bahwa *career development* dipandang sebagai suatu integrasi dari tiga proses yang saling terkait yaitu, pembentukan dan elaborasi terhadap minat yang relevan dengan *career*, beberapa pilihan antara akademik dan juga *career options*, dan yang terakhir kinerja serta kegigihan dalam mengejar pendidikan dan juga pekerjaan.

Menurut Davis P. J. (2015), terdapat lima alasan mengapa organisasi salah dalam mengelola *career development*:

1. *Protean Careers*

Perusahaan tidak dapat memenuhi atau tidak dapat mencukupi kebutuhan dari karyawan yang ada di perusahaan, dan perusahaan juga cenderung tidak dapat mengantisipasi atas kebutuhan apa yang akan diminta oleh karyawan terhadap *career development*-nya.

2. *Psychological Contract*

Perusahaan tidak bisa memberikan nilai yang sepadan terhadap karyawan, karena karyawan cenderung merasa tidak terpenuhi atas apa yang mereka butuhkan di dalam perusahaan, contohnya seperti mendapat kenaikan gaji, beberapa tunjangan tambahan, pengakuan terhadap pencapaian yang telah ia capai, atau mendapatkan program *training* dan *development* yang lebih baik dari sebelumnya. Perusahaan terkadang justru menggunakan beberapa cara kuno yaitu seperti mengharapkan tingkat kesetiaan, komitmen, upaya, serta hasil yang tinggi tanpa ada proporsi nilai yang sepadan untuk karyawan.

3. *Planning*

Banyak dari organisasi yang tidak merencanakan atau memprioritaskan *career development* dari setiap karyawannya. Organisasi tidak menyelaraskan *career development* dengan HR (*Human Resources Plans*), kemudian juga dengan beberapa dokumen pendukung, dan juga tidak memiliki komunikasi yang baik terhadap pengembangan dari *career development* setiap karyawan yang ada pada organisasi.

4. *Promotion*

Dalam perusahaan seringkali kegiatan promosi memiliki pandangan yang tergesa – gesa dan juga terburu – buru dengan cara langsung mengisi beberapa posisi yang kosong dengan orang yang baru. Banyak kejadian didalam perusahaan yang mengatakan bahwa perusahaan salah mempromosikan seseorang, sehingga orang yang telah dipromosikan tersebut tidak memiliki kinerja yang optimal karena memang kurang memiliki antusiasme atau tidak memiliki persiapan yang baik untuk dapat menduduki posisi tersebut, karena memang tidak dilihat dari *career development* yang ada pada karyawan tersebut.

5. *Programs*

Karyawan akan lebih tertarik kepada perusahaan yang memiliki program *career development* yang jelas dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki program *career development*. Pada umumnya memang karyawan tidak terlalu membutuhkan program *career development* yang mahal, mereka hanya perlu membutuhkan program *career development* yang jelas, terstruktur, menarik, dan tentunya berguna untuk kehidupan mereka selama berada di perusahaan.

Davis P. J. (2015), juga memberitahukan bahwa terdapat beberapa pondasi yang tepat untuk bisa menetapkan strategi tepat dalam *career development*:

1. *Start at Recruitment*

Career development harus sudah mulai direncanakan dini, yaitu sejak perusahaan sedang menjalankan proses *recruitment*. Perusahaan harus dapat menjelaskan *career paths* yang tersedia di perusahaan dan juga

rencana *career development* yang jelas yang bisa ditawarkan kepada para calon pekerja saat sedang mempromosikan jabatan yang sedang dibutuhkan atau sedang dicari. Setelah itu juga saat proses *interview*, perusahaan juga harus dapat mengetahui tentang tujuan jangka panjang dari *career* yang diharapkan oleh karyawan dan juga apa yang akan mereka lakukan untuk dapat mencapai tujuan tersebut. Perusahaan juga harus dapat mengetahui apakah perusahaan dapat memberikan *career development* yang memang diharapkan oleh calon karyawan atau tidak.

2. *Open up Communication*

Career development management tidak boleh hanya berpusat pada bagian manajer saja, komunikasi yang dijalin dari bawah hingga ke atas harus benar – benar dapat terjalin dengan baik dan juga benar, karena sesungguhnya dapat memunculkan atau mengembangkan strategi terhadap *career development* yang lebih baik lagi.

3. *Form a Partnership with Your Employees*

Line manager's memiliki peran yang tidak kalah penting juga dibandingkan dengan *career development management*. *Line manager's* juga perlu untuk diberikan pelatihan dan juga diberikan *support* agar nantinya dapat membimbing dan juga memberikan saran yang baik kepada anggota tim mereka tentang *career development* jangka panjang. Nantinya HR dapat membantu memberikan bantuan kepada *line manager's* dalam bentuk *training*, *tools* dan *resources*, dan juga panduan untuk dapat membantu membangun *career development* yang baik untuk karyawannya.

4. *Facilitate Career Change Within the Organization*

Memberikan rancangan struktur serta proses dan juga kebijakan pendukung yang dapat memungkinkan karyawan untuk bisa mengganti *career*-nya tanpa perlu meninggalkan organisasi.

5. *Have Quarterly Career Development Activities*

Untuk dapat mendukung komitmen organisasi terhadap *career development*, kegiatan terhadap *career development* harus dapat diselaraskan dengan strategi organisasi agar dapat sesuai serta tepat sasaran sehingga dapat memberikan hasil yang optimal untuk kedua belah pihak.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan definisi dari Gilley, *et al.*, (2002), dalam Lee Y. dan Lee J. Y. (2018), yaitu *career development* sebagai suatu proses yang membutuhkan individu dan juga organisasi untuk bisa menciptakan kemitraan agar dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan juga beberapa sikap yang dibutuhkan oleh karyawan untuk dapat menguasai pekerjaan yang sedang dikerjakan saat ini dan juga di masa depan.

2.5 Performance Management

Menurut Dr. Aubrey (1970) pada Sahoo C. K., dan Jena S. (2012), *performance management* adalah salah satu ilmu yang tertanam didalam metode aplikasi untuk bisa mengelola perilaku dan juga hasil dari sebuah pekerjaan di dalam suatu organisasi. Sahoo C. K., dan Jena S. (2012) pun menyimpulkan bahwa definisi dari *performance management* adalah sebuah proses yang dikerjakan sehari

– hari secara bersama sama dalam sebuah manajemen karyawan berdasarkan kesepakatan terhadap tujuan, pengetahuan, keterampilan, dan juga kompetensi.

Kemudian menurut Almohtaseb, *et al.*, (2019), definisi dari *performance management* adalah serangkaian tindakan yang kemudian disatukan untuk dapat mengembangkan dan juga mengelola orang dengan tujuan agar bisa meningkatkan pencapaian terhadap beberapa tujuan untuk jangka pendek atau pun jangka panjang, kemudian juga *performance management* berkonsentrasi kepada pencapaian dari tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi melalui desain dan juga bagaimana cara implementasinya, serta kemudian harus dapat memahami tujuan dan juga harapan dari organisasi, agar dapat meningkatkan kinerja dari organisasi secara berkelanjutan.

Selanjutnya definisi *performance management* menurut Shahjehan dan Afsar (2010), dalam Eaidgah Y., *et al.*, (2016), adalah sebuah pengelolaan dalam pencapaian, pelaksanaan, dan juga penyelesaian terhadap apapun yang telah diperintahkan atau telah dilakukan. *Performance management* juga dapat digunakan untuk bisa mempertahankan atau mengubah pola di dalam sebuah organisasi dalam bekerja. *Performance management* dapat dipandang juga sebagai proses yang dinamis dan juga berulang karena manajer bekerjasama dengan karyawan untuk bisa menentukan tujuan, mengukur serta meninjau hasil, dan juga menghargai kinerja yang baik ataupun menetapkan tindakan korektif, untuk bisa meningkatkan kinerja dari karyawan itu sendiri, dengan tujuan akhir untuk bisa mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Eaidgah Y., *et al.*, 2016).

Eaidgah Y., *et al.*, juga menjelaskan terdapat beberapa model yang dapat menentukan proses *performance management*, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. *Performance planning and implementation*: yaitu menetapkan target dan juga memutuskan interval terhadap pengukuran serta periode peninjauan. Proses ini juga mencakup pengaturan terhadap proses pengumpulan data dan juga penghitungan metrik serta memutuskan bagaimana hasilnya akan dibagikan dan juga dibahas. Kemudian langkah lain yang harus dilakukan adalah membangun sebuah program dalam bentuk visual secara efektif, setelah terbentuk standar yang jelas dan sesuai, barulah materi tersebut disampaikan dengan baik dan juga jelas sesuai dengan keinginan.
2. *Performance measurement*: proses ini sangat berarti untuk dapat benar – benar mengetahui pengukuran kinerja berdasarkan metrik yang disepakati di setiap interval.
3. *Performance evaluation, corrective action and continuous improvement*: proses ini adalah proses evaluasi terhadap kinerja yang berhubungan dengan target yang telah disepakati. *Feedback* yang baik sangat diperlukan pada proses ini. Kinerja yang baik perlu untuk mendapatkan pengakuan dan juga pertahanan, sedangkan kinerja yang buruk perlu untuk mendapatkan analisa dan juga perbaikan agar nantinya dapat ditingkatkan lebih baik lagi dari sebelumnya.

Menurut Karen, *et al.*, (2009), dalam Almohtaseb, *et al.*, (2019), agar *performance management* pada suatu perusahaan dapat berhasil, maka harus bisa melakukan hal sebagai berikut:

1. Penyelarasan sistem manajemen kinerja dengan semua sistem dan juga strategi yang ada di organisasi
2. Memiliki kepemimpinan yang berkomitmen tinggi
3. Memberikan budaya untuk bisa terus dapat meningkatkan kinerja agar bisa mendapatkan nilai yang baik, serta tidak memberikan hukuman kepada karyawan yang kinerjanya buruk.
4. Keterlibatan secara aktif dari *stakeholder* untuk dapat terus memantau dan juga mendukung secara baik
5. Pemberian *monitoring* dan juga *feedback* secara terus menerus secara baik kepada pihak yang terkait

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan definisi dari Almohtaseb, *et al.*, (2019), yaitu *performance management* adalah serangkaian tindakan yang kemudian disatukan untuk dapat mengembangkan dan juga mengelola orang dengan tujuan agar bisa meningkatkan pencapaian terhadap beberapa tujuan untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

2.6 Employee Competencies

Menurut Boon dan Klik V. D. (2002), dalam Otoo F. N. K. (2019), definisi *employee competencies* adalah sebuah istilah yang digunakan untuk dapat menjembatani kesenjangan antara pendidikan dan juga persyaratan terhadap pekerjaan. *Competencies* juga dianggap sebagai salah satu atribut penting yang harus dimiliki oleh karyawan. Ellstrom (1997), dalam Otoo F. N. K. (2019), juga mendefinisikan *employee competencies* adalah sebuah kapasitas yang dimiliki oleh pribadi atau individu untuk dapat menjadi sukses berdasarkan kriteria formal atau

informal tertentu yang telah ditetapkan baik itu oleh diri sendiri ataupun oleh orang lain, tentunya dengan tujuan agar individu tersebut dapat menyelesaikan tugas ataupun pekerjaan tertentu yang memang harus ia kerjakan.

Kemudian Potnuru, R. K. G., dan Sahoo, C. K. (2016), mendefinisikan *employee competencies* adalah sebuah karakteristik atau sifat yang diperoleh dari karyawan seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan juga kepribadian yang memang membedakan karyawan tersebut dari karyawan yang lainnya. Campion, *et al.*, mendefinisikan *employee competencies* dalam Potnuru R. K. G., Sahoo C. K, dan Sharma R. (2018), yaitu sekumpulan dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan juga karakteristik lain yang dibutuhkan untuk dapat meningkatkan kinerja agar lebih efektif lagi.

Menurut Potnuru dan Sahoo (2016), *organizational effectiveness* dipengaruhi oleh beberapa dimensi yaitu sebagai berikut: yang pertama *ethical competency, team competency, change competency, communication competency,* dan *employee self-competency*.

1. *Self-Competency*
2. *Team Competency*
3. *Change Competency*
4. *Communication Competency*
5. *Ethical Competency*

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan definisi dari Potnuru, R. K. G., dan Sahoo, C. K. (2016), yaitu *employee competencies* merupakan sebuah karakteristik atau sifat yang diperoleh dari karyawan seperti pengetahuan,

keterampilan, kemampuan, dan juga kepribadian yang memang membedakan karyawan tersebut dari karyawan yang lainnya.

2.7 Organizational Effectiveness

Menurut Jackson (1998), dalam Upadhaya B., Munir R., dan Blount Y. (2014), definisi dari *organizational effectiveness* adalah sebuah ukuran di mana organisasi dapat menggambarkan seberapa baik kinerjanya.

Menurut Sharma N., dan Singh R. K. (2019), definisi *organizational effectiveness* secara spesifik dapat terbagi kedalam empat model, yaitu sebagai berikut:

1. *Goal model*

Pada model ini definisi *organizational effectiveness* adalah sejauh mana sebuah organisasi dapat mencapai *target* ataupun *goals*-nya dengan tepat.

2. *System resource model*

Pada model ini definisi *organizational effectiveness* adalah sejauh mana kemampuan organisasi dalam memperoleh sumber daya yang langka dan juga berharga.

3. *Process model*

Pada model ini definisi *organizational effectiveness* adalah sejauh mana efektivitas dari sebuah organisasi dalam hal efisiensi dari sebuah proses dan juga prosedur yang dijalankan di dalam organisasinya.

4. *Ecological or participant satisfaction model*

Pada model ini definisi *organizational effectiveness* adalah sebuah tingkatan di mana organisasi dapat memenuhi persyaratan dari kepentingan *stakeholders*, contohnya seperti *investor*, *customer*, komunitas atau masyarakat, dan juga badan pengawas.

Dari empat model tersebut Sharman N., dan Singh R. K. (2019), merangkum bahwa secara keseluruhan definisi dari *organizational effectiveness* adalah seberapa baik organisasi dalam melakukan berbagai macam hal agar dapat mencapai tujuan yang ingin mereka capai, baik dalam hal pencapaian *output* sesuai dengan yang mereka inginkan, efisiensi terhadap segala macam proses yang dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan, atau tingkat kepuasan yang diharapkan oleh *stakeholders* terhadap kinerja dari organisasi.

Selanjutnya menurut Deem J. W., Delotell P. J., dan Kelly K. (2015), menjelaskan bahwa definisi dari *organizational effectiveness* secara umum adalah kemampuan dari organisasi untuk bisa mencapai tujuan dengan tepat sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketika organisasi dapat menemukan sumber daya yang tepat sesuai dengan apa yang mereka sedang butuhkan baik secara internal atau pun eksternal, itu juga dapat dikatakan sebagai *organizational effectiveness*. Selanjutnya, apabila organisasi dapat melakukan segala macam proses yang mereka kerjakan di dalam organisasi tersebut secara efektif dan juga efisien, itu juga dapat dikatakan sebagai definisi dari *organizational effectiveness* (Deem J. W., Delotell P. J., dan Kelly K., 2015).

Untuk itu dalam penelitian ini peneliti menggunakan definisi dari Sharman N., dan Singh R. K. (2019), yaitu *organizational effectiveness* merupakan seberapa baik organisasi dalam melakukan berbagai macam hal agar dapat mencapai tujuan yang mereka inginkan, baik dalam hal pencapaian *output* sesuai dengan apa yang mereka inginkan, efisiensi terhadap segala macam proses yang dikerjakan yang sesuai juga dengan apa yang diinginkan.

2.8 Pengembangan Hipotesis

2.8.1 Pengaruh *Training* terhadap *Employee Competencies*

Menurut Potnuru R. K. G., dan Sahoo C. K. (2016), pengaruh positif antara *training* dengan *employee competencies* adalah ketika karyawan dapat berpartisipasi dalam sebuah pelatihan untuk bisa menerapkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap baru yang telah dipelajari dan mereka kemudian bisa menunjukkan kemampuan serta kompetensi yang lebih baik dari sebelumnya terhadap pekerjaan mereka, agar nantinya mereka dapat memberikan hasil yang baik. Kemudian menurut Salas dan Cannon B. (2001) dalam Otoo F. N. K. (2019), berpendapat bahwa pengaruh positif antara *training* dengan *employee competencies* adalah saat *training* dapat meningkatkan keterampilan dan juga kompetensi dari karyawan, yang nantinya juga akan berdampak pada meningkatnya produktivitas dan juga kinerja dari karyawan itu sendiri.

Selanjutnya Appiah (2010), dan Harrison (2000), dalam Otoo F. N. K., dan Mishra M. (2018), menjelaskan pengaruh positif antara *training* dengan *employee competencies* adalah *training* dapat menghasilkan manfaat terkait peningkatan

terhadap kinerja bagi para tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan melewati peningkatan keahlian, kompetensi, pengetahuan, perilaku, dan keahlian.

Dalam penelitian ini, pengujian dari pengaruh *training* terhadap *employee competencies* memiliki pengaruh yang positif, dapat disimpulkan juga bahwa *training* dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan juga perilaku dari karyawan menjadi lebih baik lagi, sehingga nantinya berujung pada meningkatnya kinerja dari karyawan didalam perusahaan.

H1: *Training* memiliki pengaruh positif terhadap *employee competencies*

2.8.2 Pengaruh *Career Development* terhadap *Employee Competencies*

Menurut Potnuru R. K. G., dan Sahoo C. K. (2016), membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif antara *career development* dengan *employee competencies*, karena *career development* dapat membantu dalam meningkatkan hubungan yang baik antara karyawan dan juga organisasi, baik itu dalam hal memperkaya pengetahuan, keterampilan, dan juga kemampuan mereka. Selain itu juga nantinya dapat membuat kinerja dari perusahaan semakin meningkat karena dapat mengurangi ketidakpuasan dan juga dapat meningkatkan sikap positif dari karyawan terhadap perusahaan (Potnuru R. K. G., dan Sahoo C. K., 2016).

Kemudian menurut Kaye (2005), dalam Otoo F. N. K. (2019), menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif antara *career development* dengan *employee competencies*, dikarenakan ketika *career development* dapat dirancang dengan baik maka dapat memungkinkan bagi organisasi untuk bisa memanfaatkan kekayaan di dalam perusahaan mereka untuk dapat menentukan posisi dan juga jabatan dengan

mencocokkan keterampilan, pengalaman, dan aspirasi individu dengan kebutuhan organisasi. Granrose dan Portwood (1987), dalam Otoo F. N. K., (2019), menegaskan juga bahwa alasan paling umum ketika organisasi terlibat dalam *career development* dari setiap karyawannya adalah agar dapat mengurangi rasa ketidakpastian yang diterima dari setiap karyawan, dan juga agar dapat membantu mereka dalam merencanakan segala macam program yang memang mereka butuhkan agar dapat memberikan hasil yang positif.

Selanjutnya menurut Mc Graw (2014), dalam Otoo F. N. K., dan Mishra M. (2018), pengaruh positif antara *career development* dan *employee competencies* adalah ketika implementasi secara efektif dari proses *employee competencies* secara signifikan dapat meningkatkan kompetensi dari karyawan dan juga dapat meningkatkan kinerja dari individu itu sendiri. *Career development* juga dapat meningkatkan sikap positif dari karyawan terhadap organisasi (Otoo F. N. K., dan Mishra M., 2018).

Dalam penelitian ini, pengujian dari pengaruh *career development* terhadap *employee competencies* memiliki pengaruh yang positif, dapat disimpulkan juga bahwa *career development* dapat meningkatkan kinerja serta beberapa perilaku positif dari karyawan di dalam perusahaan.

H2: *Career development* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*.

2.8.3 Pengaruh *Performance Management* terhadap *Employee Competencies*

Menurut Potnuru R. K. G., dan Sahoo C. K. (2016), pengaruh positif antara *performance management* terhadap *employee competencies* adalah *performance management* merupakan komponen penting yang diperlukan oleh individu dan juga organisasi untuk bisa meningkatkan kinerja, karena dengan adanya sistem *performance management* yang baik dapat membuat organisasi menjadi lebih efektif. Kemudian menurut Otoo F. N. K., dan Mishra M. (2018), mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *performance management* terhadap *employee competencies* adalah peningkatan kompetensi karyawan sangat penting terhadap kinerja organisasi yang mengarah pada peningkatan fungsi dari setiap karyawan. Peningkatan kompetensi juga secara signifikan dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam beberapa hal seperti *outcomes* organisasi, *financial outcomes*, dan *non-financial outcomes*.

Kemudian menurut Chan D. C. (2006), pengaruh positif antara *performance management* terhadap *employee competencies* yaitu merupakan sebuah cara formal untuk bisa menetapkan sebuah keterampilan dan juga perilaku yang memang dibutuhkan oleh karyawan didalam perusahaan agar dapat berhasil dalam mengerjakan pekerjaannya. Selain itu juga *performance management* merupakan sebuah strategi yang dapat digunakan untuk bisa meningkatkan performa, produktivitas, dan juga efektifitas dari karyawan itu sendiri.

Dalam penelitian ini, pengujian dari pengaruh *performance management* terhadap *employee competencies* memiliki pengaruh yang positif, dapat disimpulkan juga bahwa *performance management* merupakan komponen penting

yang diperlukan oleh individu dan juga organisasi, agar nantinya dapat memberikan hasil yang maksimal dari keduanya.

H3: *Performance management* memiliki pengaruh positif terhadap *employee competencies*.

2.8.4 Pengaruh *Employee Competencies* terhadap *Organizational Effectiveness*

Menurut Potnuru R. K. G., dan Sahoo C. K. (2016), pengaruh positif antara *employee competencies* terhadap *organizational effectiveness* adalah ketika suatu organisasi memiliki strategi yang sesuai dengan karyawan yang ada, maka itu bisa dianggap sebagai organisasi yang efektif. Namun pencapaian hasil strategis tersebut bisa dianggap sukses tergantung pada kohesi dari karyawan, komunikasi, koordinasi, komitmen serta peningkatan kompetensi yang sesuai dan juga tepat untuk karyawan itu sendiri.

Selanjutnya menurut Shet S. V., Patil, S. V., dan Chandawarkar M. R. (2019) pengaruh positif antara *employee competencies* terhadap *organizational effectiveness* adalah efektifitas berfokus kepada salah satu tujuan yang ingin coba dicapai oleh organisasi, hal lainnya juga apakah organisasi merasa puas terhadap pencapaiannya. Efektifitas juga sangat bergantung kepada apa yang memang dianggap efektif, dan itu semua tergantung dari sudut pandang atau perspektif dari organisasi itu sendiri.

Kemudian menurut Chan D. C (2006), pengaruh positif antara *employee competencies* terhadap *organizational effectiveness* yaitu *competencies* merupakan salah satu faktor yang memberikan kontribusi sangat tinggi terhadap kinerja dari

individu yang ada pada organisasi. Ketika kinerja setiap individu didalam organisasi bisa optimal, nantinya akan meningkatkan *organizational effectiveness*.

Dalam penelitian ini, pengujian dari pengaruh *employee competencies* terhadap *organizational effectiveness* memiliki pengaruh yang positif, karena ketika organisasi memiliki strategi dan juga kompetensi yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh karyawan, serta segala proses yang telah dijalani oleh organisasi itu sesuai dengan keinginan dari organisasi, maka organisasi dapat dikatakan efektif.

H4: *Employee competencies* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational effectiveness*.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1	Frank Nana Kweku Otoo, and Mridula Mishra	<i>Emerald Publishing Limited, European Journal of Training and Development (2018).</i>	<i>Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance.</i>	Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa hubungan antara <i>training and development</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>employee competencies</i> . Hasil ini juga sesuai dengan penelitian lain yang menemukan bahwa <i>training and development</i> dapat meningkatkan keahlian serta kompetensi yang dimiliki oleh karyawan secara berurutan, serta dapat meningkatkan efisiensi terhadap kinerja mereka.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai panduan untuk mencari definisi, pengembangan hipotesis, serta penemuan penelitian dari teori yang terkait dengan variabel yang ada pada penelitian ini.
2	Frank Nanan Kweku Otoo	<i>Emerald Publishing Limited, European Journal of Training and Development (2019)</i>	<i>Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness</i>	Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hubungan antara <i>training and development</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>employee competencies</i> . Hasil ini juga ditemui oleh beberapa peneliti lain yang mengatakan bahwa <i>training and development</i> dapat meningkatkan keahlian dan juga kompetensi karyawan secara berurutan, serta dapat juga meningkatkan efisiensi dan juga efektifitas dari kinerja mereka	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai panduan untuk mencari definisi dari variabel, pengembangan hipotesis, serta temuan penelitian dari teori yang terkait dengan variabel yang ada pada penelitian ini.
3	Rama Krishna Gupta Potnuru, and Chandan Kumar Sahoo	<i>Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development (2016).</i>	<i>HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan juga positif antara <i>training</i> dan juga <i>employee competencies</i> . Hasil tersebut juga sesuai dengan hasil temuan yang dikemukakan oleh Zumrah, <i>et al.</i> , (2013), yaitu karyawan yang mengikuti <i>training</i> cenderung akan memiliki kompetensi yang lebih baik karena mereka akan terus menerapkan keterampilan, pengetahuan, serta sikap yang mereka telah pelajari ke dalam keseharian mereka saat bekerja.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mencari definisi, serta temuan penelitian yang terkait dengan variabel yang sedang penulis teliti.

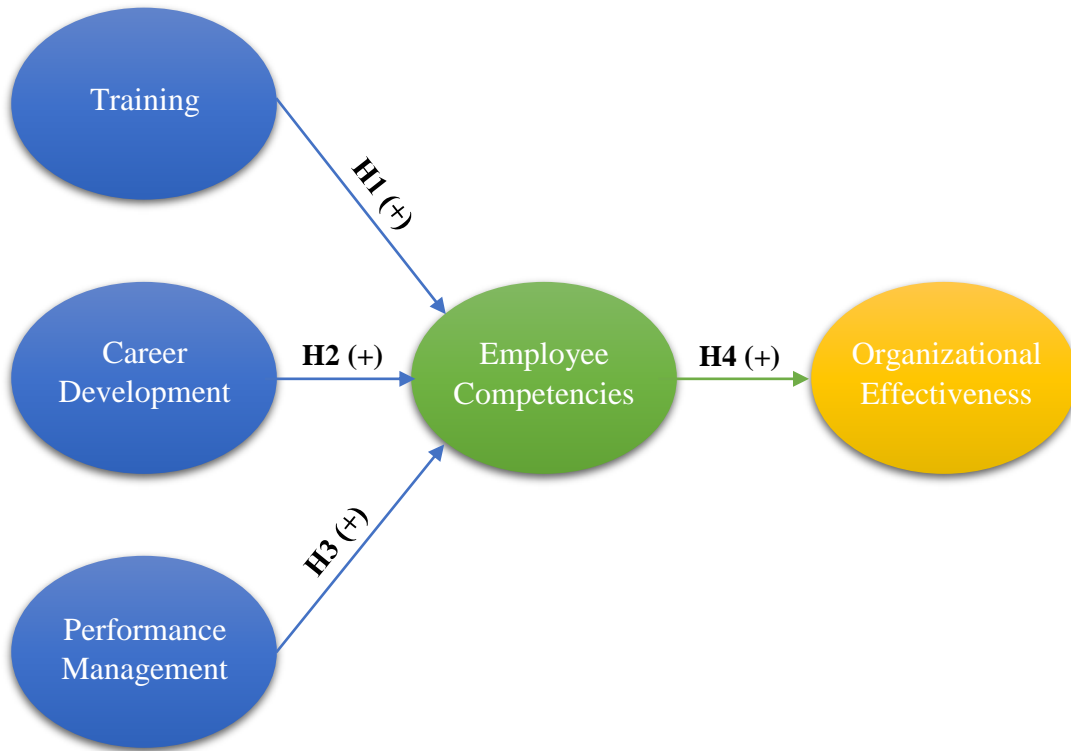
4	Frank Nana Kweku Otoo, and Mridula Mishra	<i>Emerald Publishing Limited, European Journal of Training and Development (2018).</i>	<i>Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance.</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari <i>career development</i> pada <i>employee competencies</i> . Hasil tersebut juga sesuai dengan hasil temuan dari Mc Graw (2014), yang menekankan bahwa implementasi yang efektif dari proses <i>career development</i> secara signifikan dapat meningkatkan kompetensi dari karyawan dan dapat meningkatkan kinerja dari individu juga.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mencari definisi, pengembangan hipotesis, serta temuan penelitian yang terkait dengan variabel yang sedang penulis teliti.
5	Frank Nanan Kweku Otoo	<i>Emerald Publishing Limited, European Journal of Training and Development (2019)</i>	<i>Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>career development</i> tidak terlalu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>employee performance</i> . Hasil tersebut tidak konsisten dengan temuan yang ditemukan oleh Mc Graw (2014), yang menekankan bahwa implementasi efektif dari <i>career management process</i> secara signifikan dapat meningkatkan <i>employee competencies</i> dan juga meningkatkan kinerja dari individu tersebut.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mencari definisi, pengembangan hipotesis, serta temuan penelitian yang terkait dengan variabel yang sedang penulis teliti.
6	Rama Krishna Gupta Potnuru, and Chandan Kumar Sahoo	<i>Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development (2016).</i>	<i>HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>career development</i> memiliki hubungan yang positif terhadap <i>employee competencies</i> . Dari hasil itu jelas dapat dipahami bahwa, ketika organisasi mendukung adanya <i>career development</i> , maka akan langsung berdampak pada pengembangan kompetensi yang dialami oleh karyawan, dan tentunya dibutuhkan oleh organisasi.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mencari definisi, serta temuan penelitian yang terkait dengan variabel yang sedang penulis teliti.

7	Rama Krishna Gupta Potnuru dan Chandan Kumar Sahoo	<i>Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development (2016).</i>	<i>HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>performance management</i> memberikan pengaruh yang positif dan juga spesifik terhadap <i>employee competencies</i> , yang memang sejalan juga dengan pendapat yang dikemukakan oleh Berger dan Berger (2011), yaitu <i>performance</i> merupakan sebuah fungsi dari seberapa baik individu bisa berkontribusi pada organisasi dalam dua bidang yang berkorelasi yaitu pencapaian hasil yang diharapkan oleh perusahaan dan memberikan perilaku yang baik.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mencari definisi, pengembangan hipotesis, serta temuan penelitian dari teori yang terkait dengan variabel yang ada pada penelitian ini.
8	Frank Nana Kweku Otoo, and Mridula Mishra	<i>Emerald Publishing Limited, European Journal of Training and Development (2018).</i>	<i>Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance.</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>performance</i> tidak memberikan pengaruh yang begitu banyak terhadap <i>employee competencies</i> . Hasil ini didukung oleh Osman, <i>et al.</i> , (2011), yang berpendapat bahwa prosedur dari penilaian <i>performance</i> yang tidak efektif memberikan tantangan yang memang tidak diinginkan oleh perusahaan, efisiensi karyawan berkurang, antusiasme dari karyawan juga berkurang dalam mendukung <i>values</i> dan juga <i>objectives</i> dari organisasi, dan akibatnya adalah nanti akan dapat menghambat efektivitas organisasi	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mencari definisi, pengembangan hipotesis, serta temuan penelitian dari teori yang terkait dengan variabel yang ada pada penelitian ini.
9	Rama Krishna Gupta Potnuru, and Chandan Kumar Sahoo	<i>Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development (2016).</i>	<i>HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>performance management</i> memiliki pengaruh yang signifikan dan juga positif terhadap <i>employee competencies</i> . Hasil tersebut juga semakin memperjelas pandangan yang diberikan oleh Kinicki, <i>et al.</i> , (2013), yang menyebutkan bahwa <i>performance management</i> merupakan seperangkat prosedur yang dapat membantu menggambarkan, mendorong, mengukur serta mengembangkan kinerja dari karyawan yang ada pada perusahaan	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mencari definisi, serta temuan penelitian yang terkait dengan variabel yang sedang penulis teliti.

10	Frank Nana Kweku Otoo, and Mridula Mishra	<i>Emerald Publishing Limited, European Journal of Training and Development (2018).</i>	<i>Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance.</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>employee competencies</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>organizational effectiveness</i> . Cartwright dan Baron (2002), mendukung anggapan ketika pencapaian terhadap hasil strategis yang diharapkan bergantung pada koherensi, interaksi, harmonisasi, dedikasi karyawan dan peningkatan kompetensi yang sesuai.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mencari temuan pada penelitian, dan pengembangan hipotesis yang terjadi terhadap variabel.
11	Frank Nanan Kweku Otoo	<i>Emerald Publishing Limited, European Journal of Training and Development (2019)</i>	<i>Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>employee competencies</i> memiliki pengaruh yang baik terhadap <i>organizational effectiveness</i> , karena memberikan potensi yang baik terhadap efektivitas dalam kinerja karyawan terhadap tugas – tugas yang sedang dikerjakan olehnya.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mencari definisi, pengembangan hipotesis, serta temuan penelitian dari teori yang terkait dengan variabel yang ada pada penelitian ini
12	Rama Krishna Gupta Potnuru, and Chandan Kumar Sahoo	<i>Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development (2016).</i>	<i>HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>employee competencies</i> memiliki hubungan yang positif dan juga signifikan terhadap <i>organizational effectiveness</i> , dan juga tentunya semakin mendukung teori yang dikeluarkan oleh Collings dan Mellahi (2009), yang menyebutkan bahwa <i>employee competencies</i> dianggap sangat penting bagi <i>organizational effectiveness</i> , karena mengarah pada kinerja dari karyawan, peningkatan produktivitas yang tinggi, serta membantu dalam membangun kompetensi inti dari suatu organisasi.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mencari definisi, serta temuan penelitian yang terkait dengan variabel yang sedang penulis teliti.

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

2.9 Model Penelitian



Sumber: Model dari “*HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study*”. Rama Krishna Gupta Potnuru dan Chandan Kumar Sahoo (2016).

Gambar 2 1 Model Penelitian

Hipotesis Penelitian:

H1: *Training* memiliki pengaruh positif terhadap *employee competencies*.

H2: *Career development* memiliki pengaruh positif terhadap *employee competencies*.

H3: *Performance management* memiliki pengaruh positif terhadap *employee competencies*.

H4: *Employee competencies* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational effectiveness*.