

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 *Human Resource Management*

Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*) merupakan salah satu aspek penting dalam organisasi yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia atau karyawan (Yuliar, 2021). Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan disiplin ilmu yang bertujuan untuk mengelola tenaga kerja agar dapat memberikan kontribusi maksimal kepada kesuksesan organisasi (Setiawan, 2022).

Manajemen Sumber Daya Manusia berfokus pada pengelolaan aspek-aspek karyawan dalam organisasi, termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penggajian, manajemen kinerja, komunikasi, dan pemeliharaan hubungan kerja yang baik (Utamy *et al.*, 2020). Tujuan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah menciptakan lingkungan kerja yang produktif, efisien, dan seimbang antara kepentingan organisasi dan karyawan (Ala'uddin *et al.*, 2023).

Manajemen sumber daya manusia berperan sebagai perencana sumber daya manusia, yaitu dalam merencanakan jumlah, jenis, dan kemampuan karyawan yang dibutuhkan organisasi (Utamy *et al.*, 2020). Kedua, manajemen sumber daya manusia juga berperan sebagai pengelola sumber daya manusia, yang mencakup proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan (Sidabutar *et al.*, 2022). Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga berperan sebagai pengawas sumber daya manusia, yaitu dalam memastikan karyawan mematuhi peraturan organisasi dan menjalankan tugas dengan baik (Klobor *et al.*, 2022). Terakhir, manajemen sumber daya manusia juga berperan sebagai pemimpin sumber daya manusia, yang bertugas memberikan bimbingan dan motivasi kepada karyawan (N. Setiawan, 2021).

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi. Salah satu peran utamanya adalah menyelaraskan tujuan individu (karyawan) dengan tujuan organisasi (Rohman *et al.*, 2023). Hal ini dilakukan melalui berbagai kebijakan dan program yang mendukung pengembangan karyawan, menciptakan budaya kerja yang positif, dan memberikan insentif yang sesuai (Rahmawati *et al.*, 2023). Manajemen Sumber Daya Manusia juga berperan dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah karyawan yang dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja organisasi (Diniarsa & Batu, 2023).

Selain itu, Manajemen Sumber Daya Manusia juga bertanggung jawab dalam memastikan kepatuhan organisasi terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam hubungan kerja, seperti hukum ketenagakerjaan, hak-hak karyawan, dan tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan (Saputra & Wijaya, 2022). Hal ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang peraturan perburuhan dan keterampilan dalam menangani isu-isu ketenagakerjaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia juga memiliki peran dalam membangun budaya kerja yang positif dan produktif (Rini, 2021). Budaya organisasi yang baik dapat mendorong karyawan untuk berkontribusi secara optimal, berkolaborasi, dan merasa puas dalam pekerjaan mereka (Prajogo & Tahang, 2023). Pemimpin sumber daya manusia harus menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan karyawan, mempromosikan kerja tim, dan membangun komunikasi yang efektif (Ambalele & Tellu, 2023).

Meskipun Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi, namun ada sejumlah tantangan yang harus dihadapi. Salah satu tantangan utama adalah mengelola perubahan dalam organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, manajemen sumber daya manusia harus dapat merespons perubahan dengan cepat dan

efektif. hal ini termasuk perubahan dalam struktur organisasi, teknologi, kebijakan, dan proses kerja (Wulandari *et al.*, 2023).

Tantangan lainnya adalah dalam hal rekrutmen dan retensi karyawan yang berkualitas (Hassan *et al.*, 2022). Persaingan ketat dalam dunia kerja dapat membuat sulit menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki keterampilan dan pengalaman yang dibutuhkan (Idrus *et al.*, 2023). Manajemen sumber daya manusia harus mencari cara untuk menarik karyawan yang berkualitas dan memberikan insentif yang sesuai untuk mempertahankan mereka (Ghazali *et al.*, 2023).

Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga harus menghadapi tantangan dalam hal keberagaman karyawan (Diniarsa & Batu, 2023). Organisasi saat ini sering memiliki karyawan dari berbagai latar belakang budaya, etnis, dan generasi (Setyagama *et al.*, 2021). Manajemen sumber daya manusia harus memastikan bahwa semua karyawan diperlakukan dengan adil dan setara, dan bahwa budaya organisasi mendukung keragaman (Fauzi & Manao, 2023).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan disiplin ilmu yang penting dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia atau karyawan. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran utama dalam menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi, memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, membangun budaya kerja yang positif, dan mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, manajemen sumber daya manusia harus dapat merespons perubahan dengan cepat dan efektif. Tantangan dalam rekrutmen dan retensi karyawan berkualitas, keberagaman karyawan, dan manajemen kinerja karyawan juga harus diatasi dengan baik. Dengan demikian, Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif dapat berkontribusi signifikan pada kesuksesan dan pertumbuhan organisasi.

2.1.2 *Employee Performance*

Employee Performance, atau kinerja karyawan, merupakan elemen kunci dalam kesuksesan suatu organisasi (Putri & Astuti, 2022). hal ini mengacu pada tingkat pencapaian individu dalam mencapai tujuan dan tanggung jawab mereka dalam konteks pekerjaan. Performa karyawan dapat diukur melalui berbagai indikator, termasuk produktivitas, kualitas kerja, efisiensi, kreativitas, dan kemampuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan (Alviyandi *et al.*, 2023).

Employee Performance memegang peran sentral dalam mencapai tujuan organisasi (Tamaela, 2022). Karyawan yang dapat mencapai hasil kerja yang tinggi dan sesuai dengan ekspektasi akan berkontribusi pada pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan (Sulistiani & Syahrinullah, 2023). Tingkat kinerja karyawan juga dapat memengaruhi kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan, dan keunggulan bersaing (Oktavianus *et al.*, 2022). Oleh karena itu, manajemen kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam meraih keberhasilan jangka panjang.

Kinerja karyawan mencakup berbagai aspek yang berperan dalam menilai sejauh mana kontribusi individu tersebut terhadap organisasi (Marbun & Jufrizen, 2022). Hal ini mencakup pemahaman yang jelas tentang tujuan dan sasaran kerja, termasuk tugas-tugas harian dan proyek-proyek khusus yang perlu diselesaikan. Selain itu, kualitas hasil kerja yang dihasilkan juga menjadi indikator penting dalam penilaian kinerja, karena kualitas kerja yang tinggi menciptakan nilai tambah bagi organisasi (Zulkarnaen *et al.*, 2020). Produktivitas, atau sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan efisien, juga menjadi pertimbangan penting dalam menilai kinerja (Halim & Satria, 2022).

Kreativitas dan inovasi yang ditunjukkan oleh seorang karyawan juga berperan dalam membantu organisasi tetap kompetitif dan berkembang (Sudiantini *et al.*, 2023). Kemampuan berkolaborasi dalam tim,

berkontribusi pada kesuksesan bersama, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif juga menjadi faktor penilaian (Mangopo *et al.*, 2020).

Selanjutnya, kemampuan karyawan untuk mencapai target dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan menjadi ukuran penting dalam menilai kinerja (Pandaleke *et al.*, 2021). Terakhir, bagi karyawan dengan peran kepemimpinan, kemampuan untuk memimpin dan mengelola tim atau departemen juga menjadi komponen penting dalam evaluasi kinerja (Prastiwi & Widodo, 2023). Semua aspek tersebut saling terkait dan membentuk gambaran keseluruhan tentang kontribusi seorang karyawan terhadap organisasi.

Manajemen kinerja karyawan melibatkan serangkaian tindakan dan proses yang dirancang untuk memantau, menilai, dan meningkatkan kinerja karyawan (Hasyim *et al.*, 2021). hal ini mencakup evaluasi kinerja rutin, umpan balik, pengembangan karyawan, serta pengenalan insentif atau penghargaan atas kinerja yang baik.

Evaluasi kinerja adalah bagian integral dari manajemen kinerja karyawan. Dalam proses ini, atasan langsung atau manajer langsung melakukan penilaian tentang kinerja karyawan. hal ini sering melibatkan pertemuan satu lawan satu antara atasan dan bawahan untuk membahas kinerja dan membangun rencana pengembangan. Evaluasi kinerja juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan atau pelatihan tambahan (Azizah & Oktaviana, 2023).

Selain itu, umpan balik adalah elemen penting dalam manajemen kinerja karyawan (Angelina & Supriadi, 2023). Karyawan perlu mendapatkan umpan balik yang jujur dan konstruktif tentang kinerja mereka (Setyadi & Sungkono, 2023). hal ini dapat membantu mereka memahami area-area yang perlu diperbaiki dan menjalani pengembangan karier yang lebih baik.

Pengembangan karyawan adalah langkah penting dalam memastikan kinerja yang baik (Effendi & Sulistyorini, 2021). hal ini melibatkan

pemberian pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan karyawan. Dengan investasi dalam pengembangan karyawan, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki karyawan yang terampil dan siap untuk menghadapi tantangan di masa depan (Zaky, 2022).

Penghargaan dan insentif juga dapat digunakan untuk mendorong kinerja yang baik (Sutrisno *et al.*, 2023). hal ini dapat mencakup pemberian bonus, kenaikan gaji, penghargaan karyawan bulan, atau bentuk insentif lainnya. Penghargaan dan insentif adalah cara untuk menghargai kontribusi karyawan dan memotivasi mereka untuk tetap memberikan yang terbaik (Sari *et al.*, 2023).

Kinerja karyawan yang baik memiliki dampak yang signifikan pada berbagai aspek organisasi (Munandar *et al.*, 2020). Pertumbuhan organisasi menjadi lebih memungkinkan ketika karyawan berkinerja baik, karena kontribusi mereka membantu mencapai tujuan perusahaan (Marzuki *et al.*, 2022). Hal ini juga berdampak pada peningkatan produktivitas secara keseluruhan, menciptakan efisiensi operasional dalam berbagai aspek bisnis. Selain itu, kinerja yang baik juga memengaruhi kepuasan pelanggan, karena produk atau layanan yang diberikan oleh karyawan yang unggul cenderung berkualitas tinggi (Bayuardie & Nisa, 2023). Reputasi perusahaan juga ikut dipengaruhi oleh kinerja, di mana organisasi dengan karyawan yang unggul sering kali memiliki reputasi yang baik di mata pemangku kepentingan (Fahrudin & Prayudha, 2023).

Bagi individu, kinerja yang baik membuka peluang pengembangan karier yang lebih baik, termasuk peluang untuk naik pangkat atau mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar (Asad & Amar, 2023). Pengakuan atas kinerja yang baik juga memotivasi karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja mereka (Rosmaini *et al.*, 2019). Selain itu, karyawan yang berkinerja baik cenderung memiliki stabilitas kerja yang lebih tinggi dan dianggap memiliki nilai lebih dalam organisasi (Yudawan & Baraba, 2022).

Terakhir, kinerja yang baik juga berkontribusi pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan (Sonhadi *et al.*, 2020). Mereka mampu mengelola pekerjaan mereka dengan efisien sehingga memiliki waktu yang lebih seimbang untuk keluarga dan kegiatan di luar pekerjaan (Ismail & Sekarsari, 2022). Dengan demikian, kinerja karyawan yang baik bukan hanya menguntungkan organisasi, tetapi juga membawa manfaat bagi individu karyawan (Frimayasa & Lawu, 2020).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *Employee Performance* adalah elemen kunci dalam kesuksesan organisasi. hal ini mencakup sejumlah komponen, termasuk produktivitas, kualitas kerja, kreativitas, dan kemampuan untuk mencapai tujuan. Manajemen kinerja karyawan melibatkan evaluasi kinerja, umpan balik, pengembangan karyawan, dan penghargaan atas kinerja yang baik. Kinerja karyawan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi dan memberikan manfaat kepada individu. Dengan manajemen kinerja yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa kinerja karyawan tetap tinggi, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dan mencapai pertumbuhan jangka panjang.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami pentingnya *Employee Performance* dan mengelolanya dengan cermat.

2.1.3 Learning Organization

Organisasi pembelajaran, atau yang dikenal juga sebagai "*Learning Organizations*," adalah konsep yang pertama kali diperkenalkan oleh Peter Senge dalam bukunya yang terkenal, "*The Fifth Discipline*," pada tahun 1990 (Pudjiarti, 2023: 16). Organisasi pembelajaran adalah tipe organisasi yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan mengubah diri dengan cepat dan efektif (Prasetyo & Salabi, 2022). Organisasi pembelajaran mampu memfasilitasi pembelajaran kontinu dan inovasi dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi pembelajaran. Konsep ini memiliki relevansi

yang besar dalam lingkungan bisnis yang terus berubah dan sangat kompetitif.

Salah satu karakteristik utama dari organisasi pembelajaran adalah fokusnya pada pembelajaran sebagai proses yang terintegrasi dalam semua aspek organisasi (Sultan, 2022). hal ini mencakup pembelajaran individu, pembelajaran tim, dan pembelajaran organisasi secara keseluruhan. Di dalam organisasi pembelajaran, pembelajaran dianggap sebagai inti dari kinerja dan kemampuan untuk bersaing (Ambarita *et al.*, 2022). Seluruh anggota organisasi didorong untuk menjadi pembelajar yang aktif dan terlibat dalam memperbaiki diri serta organisasi.

Salah satu komponen kunci dalam organisasi pembelajaran adalah budaya yang mendukung pembelajaran (Marpaung, 2020). hal ini berarti bahwa anggota organisasi merasa nyaman untuk berbagi pengetahuan, gagasan, dan pemikiran tanpa takut dihakimi atau dicemooh. Budaya seperti ini mendorong kolaborasi dan komunikasi yang terbuka, yang merupakan fondasi dari pembelajaran yang efektif. Organisasi pembelajaran juga menghargai pentingnya berpikir sistem (Prasetyo & Salabi, 2022). Berpikir sistem adalah kemampuan untuk melihat hubungan yang kompleks antara berbagai elemen dalam organisasi dan bagaimana perubahan pada satu elemen dapat memengaruhi elemen lainnya (Sunarto, 2020).

Hal ini membantu organisasi untuk lebih memahami dampak dari keputusan dan tindakan organisasi pembelajaran, dan mengidentifikasi solusi yang lebih holistik. Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran kunci dalam organisasi pembelajaran (Sunarto, 2020). SDM adalah agen pembelajaran utama dalam organisasi, dan pengembangan karyawan menjadi salah satu prioritas utama (Yulianah, 2021). hal ini melibatkan penyediaan pelatihan dan pengembangan yang relevan, serta pengakuan atas prestasi individu dan kolaborasi dalam tim.

Manajemen pengetahuan juga menjadi aspek penting dalam organisasi pembelajaran (Marpaung, 2020). Organisasi ini memanfaatkan

teknologi dan sistem informasi untuk menyimpan, mengakses, dan berbagi pengetahuan dengan efisien (Anas & Salim, 2022). hal ini membantu dalam mengumpulkan dan mendistribusikan pengetahuan yang dapat digunakan oleh anggota organisasi untuk membuat keputusan yang lebih baik.

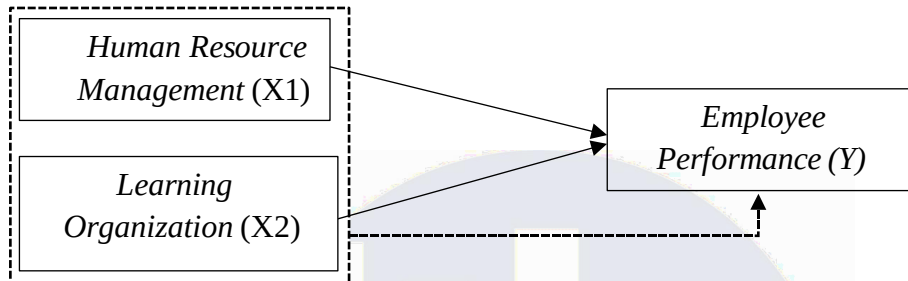
Organisasi pembelajaran juga memiliki keterbukaan terhadap inovasi (Wibowo *et al.*, 2022). Organisasi pembelajaran mendorong anggota organisasi untuk menciptakan solusi baru, mencoba pendekatan yang berbeda, dan berani mengambil risiko yang terkendali. Inovasi adalah cara bagi organisasi pembelajaran untuk tetap relevan dalam lingkungan yang terus berubah.

Selain itu, organisasi pembelajaran memiliki kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat (Akhmad, 2020). Organisasi pembelajaran memiliki struktur yang fleksibel dan proses yang memungkinkan organisasi pembelajaran untuk mengidentifikasi perubahan pasar atau lingkungan yang memerlukan tindakan cepat. Organisasi pembelajaran juga memiliki pemahaman yang mendalam tentang visi, misi, dan tujuan organisasi, yang membantu organisasi pembelajaran tetap berfokus saat menghadapi perubahan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa selain manfaat bagi organisasi itu sendiri, organisasi pembelajaran juga berdampak pada anggotanya secara positif. Organisasi pembelajaran memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi dan profesional, pembelajaran berkelanjutan, serta lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi. Dalam dunia bisnis yang terus berubah dengan cepat, organisasi pembelajaran adalah konsep yang sangat relevan. Organisasi pembelajaran memiliki kemampuan untuk menghadapi tantangan yang terus berkembang dan tetap kompetitif. Dengan fokus pada pembelajaran, kolaborasi, inovasi, dan tanggung jawab yang efisien, organisasi pembelajaran memiliki peran penting dalam mencapai keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

2.2 Model Penelitian

Berikut gambar model penelitian di dalam penelitian ini:



Gambar 2.1 Model Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan model penelitian di atas, berikut hipotesis yang dirumuskan di dalam penelitian ini:

H1 : *Human Resource Management* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

H2 : *Learning Organization* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

H3 : *Human Resource Management* dan *Learning Organization* secara simultan berpengaruh terhadap *Employee Performance*.

2.4 Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian, Peneliti, Tahun	Hasil Penelitian
1	Penelitian berjudul “Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> terhadap Kinerja	1. <i>Green Human Resource Management</i> di Divisi Human Capital Kantor Pusat Bank BJB

No.	Judul Penelitian, Peneliti, Tahun	Hasil Penelitian
	Karyawan” oleh Imaduddin <i>et al.</i> (2023)	Kota Bandung dinilai dengan kategori yang baik. 2. Penerapan Kinerja Karyawan juga dinilai dengan kategori yang baik. 3. Terdapat hubungan langsung antara <i>Green Human Resource Management</i> dan kinerja karyawan Divisi Human Capital Kantor Pusat Bank BJB Kota Bandung. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa <i>Green Human Resource Management</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan Divisi Human Capital Kantor Pusat Bank BJB Kota Bandung.
2	<i>Green Human Resources Management</i> terhadap Kinerja Perawat IGD di Rumah Sakit Umum Sari Asih Tangerang” oleh Megaster <i>et al.</i> (2022)	Menunjukkan bahwa variabel <i>Green Recruitment</i> (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perawat (Y). Variabel <i>Green Training</i> (X2) juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perawat (Y). Sementara itu, <i>Green Compensation</i> (X3) juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja Perawat (Y).
3	<i>The Impact of Learning Organizations Dimensions on the</i>	Menunjukkan bahwa perguruan tinggi yang paling menerapkan

No.	Judul Penelitian, Peneliti, Tahun	Hasil Penelitian
	<i>Organisational Performance: An Exploring Study of Saudi Universities</i> ” oleh Meshari et al. (2021)	prinsip organisasi pembelajaran menunjukkan kinerja organisasi yang lebih baik, terutama dalam hal kinerja penelitian dan pengetahuan. Kami merekomendasikan bahwa perguruan tinggi sebaiknya (1) Menggunakan agen perubahan untuk membantu transformasi secara efektif dan memenuhi tuntutan yang semakin meningkat, dan (2) Mendorong pembelajaran berkelanjutan bagi semua karyawan guna meningkatkan produktivitas.
4	<i>Promoting environmental performance through green Human Resource Management practices in higher education institutions: A moderated mediation model</i> ” oleh Gilal et al. (2019)	Penelitian ini menemukan bahwa praktik-praktik Green HRM secara positif meningkatkan kinerja lingkungan melalui semangat lingkungan karyawan. Studi kami juga mengungkapkan bahwa pengaruh praktik Green HRM terhadap semangat lingkungan lebih penting ketika seorang karyawan memiliki nilai-nilai lingkungan yang tinggi daripada ketika nilai-nilainya rendah. Penelitian saat ini memberikan wawasan teoritis baru

No.	Judul Penelitian, Peneliti, Tahun	Hasil Penelitian
		dalam literatur manajemen lingkungan dengan menghubungkan praktik Green HRM dengan kinerja lingkungan. Temuan kami memberikan panduan bagi para manajer mengenai bagaimana dan kapan praktik Green HRM lebih cenderung meningkatkan kinerja lingkungan. Temuan kami memberikan panduan bagi para manajer mengenai bagaimana dan kapan praktik Green HRM lebih cenderung meningkatkan kinerja lingkungan.
5	<i>“Effect of green Human Resource Management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and Employee Performance”</i> oleh Amjad et al. (2020).	Menunjukkan dampak signifikan dari praktik-praktik GHRM, yaitu pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan imbalan dan kompensasi, terhadap Keberlanjutan Organisasi. Demikian pula, penelitian ini secara empiris menyelidiki peran yang berbeda dari kinerja lingkungan dan kinerja karyawan antara praktik-praktik GHRM dan keberlanjutan organisasi. Temuan penelitian mendukung model yang dihipotesiskan. GHRM adalah gagasan inovatif di negara

No.	Judul Penelitian, Peneliti, Tahun	Hasil Penelitian
		berkembang, dan diperlukan penelitian tambahan untuk mengidentifikasi masalah- masalah keberlanjutan dan mengevaluasi dampak praktik GHRM dalam industri tekstil dan manufaktur di Pakistan.

