

Literature Review: Analysis of the Relationship Between Training and Employee Performance in a Company

Literature Review: Analisis Hubungan Antara Pelatihan dan Kinerja Karyawan di Sebuah Perusahaan

Deddy Novie Citra Arta^{1*}, Ferdy Leuhery², Herminawaty Abubakar³, Muhammad Yusuf⁴, Pandu Adi Cakranegara⁵

Politeknik Penerbangan Jayapura¹, Universitas Pattimura², Universitas Bosowa³, STIA Bandung⁴, Universitas Presiden⁵

deddy.novie@gmail.com*¹

*Corresponding Author

ABSTRACT

The knowledge and skills of workers acquired through training have become essential in dealing with the increasingly rapid changes in technology, products and systems. The purpose of this research is to analyze the relationship between training and employee performance in a company. In the review presented in this article, the focus is mainly on research published in many reputable national and international journals that are in accordance with the studies in this article, namely Human Resource Management. Literature review consistently using the right methodological approach is a type of qualitative research, a type of literature research. It is used inductively so that it does not raise further questions. This study provides a review of the literature on employee training and its effect on performance in firms and develops and proposes a framework for analyzing training and corporate performance issues to assess the strengths and weaknesses of many previous studies (e.g., research design, variable measurement and firm performance or estimation methods).), to suggest directions for future research, and improve the accuracy of the results of future research on this topic.

Keywords: Training, Performance, Company

ABSTRAK

Pengetahuan dan keterampilan pekerja yang diperoleh melalui pelatihan telah menjadi penting dalam menghadapi perubahan teknologi, produk, dan sistem yang semakin cepat. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan di sebuah perusahaan. Dalam ulasan yang disajikan dalam artikel ini, fokusnya terutama pada penelitian yang diterbitkan di banyak jurnal Nasional maupun internasional yang bereputasi yang sesuai dengan kajian pada artikel ini yakni Manajemen Sumber Daya Manusia. Kajian Pustaka secara konsisten dengan menggunakan metode pendekatan metodologi tepat adalah jenis dari penelitian kualitatif jenis penelitian literature. Hal tersebut digunakan secara induktif sehingga tidak menimbulkan pertanyaan lanjutan. Penelitian ini memberikan tinjauan literatur tentang pelatihan karyawan dan pengaruhnya terhadap kinerja di perusahaan dan mengembangkan dan mengusulkan kerangka kerja untuk menganalisis pelatihan dan masalah kinerja perusahaan untuk menilai kelebihan dan kekurangan dari banyak penelitian sebelumnya (misalnya, desain penelitian, pengukuran variabel dan kinerja perusahaan atau metode estimasi), untuk menyarankan arah untuk penelitian di masa depan, dan meningkatkan akurasi hasil penelitian di masa depan tentang topik ini.

Kata kunci: Pelatihan, Kinerja, Perusahaan

1. Pendahuluan

Pelatihan dirancang untuk membekali peserta didik dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini (Fitzgerald, 1992) karena hanya sedikit orang yang datang ke perusahaan dengan pengetahuan dan pengalaman yang sudah lengkap yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. (Becker, 1962) memberikan penjelasan sistematis tentang investasi dalam modal manusia dan

produktivitas, upah, dan mobilitas pekerja yang terkait. Investasi semacam itu tidak hanya menciptakan keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi (Salas & Cannon-Bowers 2001), tetapi juga memberikan inovasi dan peluang untuk mempelajari teknologi baru dan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kinerja perusahaan karyawan.

Bahkan, ada peningkatan kesadaran dalam organisasi bahwa investasi dalam pelatihan dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam hal peningkatan penjualan dan produktivitas, peningkatan kualitas dan pangsa pasar, pengurangan omset, ketidakhadiran dan konflik, (misalnya, Huselid 1995, Martocchio & Baldwin 1997, Salas & Cannon-Bowers 2000). Sebaliknya, pelatihan telah dikritik sebagai faddish, atau terlalu mahal (Salas & Cannon-Bowers 2000, Kraiger, McLinden & Casper 2004), dan ada skeptisisme yang meningkat tentang praktik dan landasan teoritis menghubungkan pelatihan dengan kinerja perusahaan (Alliger, et al. 1997, Wright & Geroy 2001).

Studi yang dilakukan selama ini tentang pelatihan dan hubungan kinerja perusahaan dapat dicirikan sebagai berikut. Meskipun sejumlah besar studi satu negara yang telah memperkirakan efek pelatihan pada kinerja perusahaan (misalnya, Bishop, 1991, Hitam & Lynch 1996, Bassi & Van Buren 1998, Boon & van der Eijken 1998, Fey, Bjorkman & Pavlovskaya, 2000, Faems, et al. 2005, Zwick 2006), tidak jelas apakah tema ilmiah dari penelitian ini telah cukup. Selain itu, sulit untuk menemukan bukti kuat dari tema ini dalam literatur sumber daya manusia, terutama pada tingkat analisis organisasi. Oleh karena itu, tujuan utama dari penelitian ini adalah 1) untuk meninjau kemunculan dan atribut hubungan antara pelatihan dan kinerja perusahaan, 2) untuk mengembangkan dan mengusulkan kerangka teoritis untuk memenuhi persyaratan untuk menganalisis pelatihan dan masalah kinerja perusahaan.

Ulasan ini disusun sebagai berikut. Pertama, artikel ini mereview beberapa karakteristik pelatihan umum dan khusus, menjelaskan model teoritis yang menghubungkan pelatihan dengan kinerja perusahaan, dan mengembangkan serta mengusulkan kerangka kerja untuk menganalisis pelatihan dan masalah kinerja perusahaan. Kedua, artikel ini mengulas studi yang telah memperkirakan pengaruh pelatihan terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan data tingkat perusahaan dari sampel besar perusahaan atau data terperinci dari satu perusahaan tertentu. Ketiga, dalam penjelasan hasil review artikel ini secara singkat merangkum kelebihan dan kekurangan dari kedua pendekatan tersebut menggunakan data dari sampel besar perusahaan dan satu perusahaan tertentu, serta mengukur pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Makalah ini juga merangkum bagaimana studi sebelumnya telah mengukur dan memperkirakan dampak pelatihan terhadap kinerja perusahaan. Akhirnya, artikel ini membahas masalah teoretis dan metodologis, keterbatasan studi sebelumnya, dan implikasi manajerial bagi praktisi serta memberikan saran dan arahan untuk penelitian di masa depan tentang topik ini.

2. Tinjauan Pustaka

Pelatihan Karyawan

Pengetahuan dan keterampilan pekerja yang diperoleh melalui pelatihan telah menjadi penting dalam menghadapi perubahan teknologi, produk, dan sistem yang semakin cepat. Sebagian besar organisasi berinvestasi dalam pelatihan karena mereka percaya bahwa kinerja yang lebih tinggi akan dihasilkan (Alliger, et al. 1997, Kozlowski, et al. 2000). Namun, kerangka teoritis untuk hubungan antara pelatihan dan kinerja perusahaan telah menjadi bahan perdebatan yang cukup besar. (Devanna, Formbrun dan Tichy, 1984) mengusulkan model yang menekankan keterkaitan dan koherensi kebijakan dan kinerja manajemen sumber daya manusia (HRM). Menurut model mereka, pelatihan dan kegiatan HRM lainnya bertujuan untuk

meningkatkan kinerja individu, yang diyakini mengarah pada kinerja perusahaan yang lebih tinggi.

(Guest, 1987) mengembangkan kerangka teoritis untuk menunjukkan bagaimana kebijakan HRM dapat mempengaruhi sumber daya manusia dan hasil organisasi. Kekuatan model Guest adalah kerangka kerja analitis yang berharga untuk mempelajari hubungan antara kebijakan HRM dan kinerja organisasi, karena merupakan jalur ekspresi untuk lebih banyak hati-hati, jelas dan kemudahan pengujian empiris.

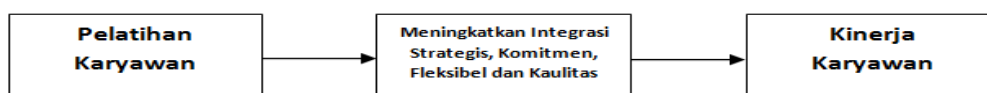
Dia melihat komitmen sebagai hasil yang vital, berkaitan dengan tujuan yang menghubungkan karyawan dengan kinerja perusahaan karena tujuan kualitas penting untuk memastikan kualitas produk dan layanan yang tinggi. Oleh karena itu, kebijakan pelatihan dan pengembangan memainkan peran penting dalam HRM dan berkontribusi pada peningkatan integrasi strategis, komitmen karyawan, fleksibilitas dan kualitas. Hasil HRM kemudian dapat mengarah pada kinerja pekerjaan yang tinggi, aktivitas pemecahan masalah yang tinggi, efektivitas biaya yang tinggi, dan pergantian yang rendah, pengurangan ketidakhadiran dan lebih sedikit keluhan. Kerangka teoritis lain yang menekankan keterkaitan dan koherensi praktik SDM, strategi perusahaan, dan hasil tingkat perusahaan disajikan oleh (Wright dan McMahan, 1992). Mereka menyajikan enam model teoritis dari bidang teori organisasi, keuangan dan ekonomi. Tiga di antaranya (pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan, sistem cybernetic, dan perspektif perilaku) mempertimbangkan hubungan antara pelatihan dan kinerja perusahaan.

Pertama, adalah tampilan berbasis sumber daya. Sumber daya perusahaan meliputi modal fisik, modal manusia, dan modal organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya. Sumber dayanya menentukan kekuatan perusahaan dalam jangka panjang. Namun, agar sumber daya perusahaan dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, mereka harus memiliki empat atribut: 1) berharga, 2) langka, 3) tidak dapat ditiru secara tidak sempurna, dan 4) tidak dapat diganti dengan sumber daya lain oleh perusahaan pesaing (Barney 1991). Oleh karena itu, modal manusia adalah sumber utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi suatu perusahaan karena terlepas dari empat kriteria yang tercantum tidak dapat diduplikasi atau dibeli di pasar oleh pesaing. Menerapkan pandangan berbasis sumber daya untuk pelatihan menunjukkan bahwa pelatihan dapat memberikan pengetahuan dan keterampilan bagi karyawan dan pada gilirannya ini dapat menyebabkan kinerja perusahaan yang tinggi.

Kinerja Karyawan

(Kozlowski, et al. 2000) menyarankan pendekatan untuk perbaikan dan pengembangan organisasi berdasarkan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap atau kemampuan tenaga kerja. Paradigma ini dapat dicapai melalui kegiatan pelatihan. Dari perspektif ini, pelatihan efektif sejauh secara langsung berkontribusi pada strategi, tujuan, atau hasil yang menjadi pusat efektivitas organisasi. Namun, kerangka teoritis tidak ditangani secara memadai dalam model saat ini. Dengan demikian, model teoritis diusulkan dengan harapan akan membantu dalam memahami hubungan antara pelatihan dan kinerja perusahaan.

Untuk berkontribusi pada literatur teoretis, kerangka teoritis dikembangkan dan diusulkan untuk memenuhi persyaratan untuk menganalisis pelatihan dan masalah kinerja perusahaan. Pelatihan didasarkan pada kontribusi terhadap tujuan, hasil, dan kinerja kelompok dan organisasi tingkat yang lebih tinggi. Sejumlah hasil SDM dan kinerja perusahaan, yang penting dalam menganalisis hubungan, disebutkan dalam kotak kedua dan ketiga. Perhatian tertuju pada beberapa variabel kritis yang menunjukkan bahwa pelatihan mempengaruhi keseluruhan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, perilaku, dan motivasi karyawan. Hasil SDM memiliki dampak langsung pada kinerja perusahaan.



Gambar 1. Kerangka Kerja Analisis Hubungan Pelatihan dan Kinerja Karyawan

3. Metode Penelitian

Dalam ulasan yang disajikan dalam artikel ini, fokusnya terutama pada penelitian yang diterbitkan di banyak jurnal Nasional maupun internasional yang bereputasi yang sesuai dengan kajian pada artikel ini yakni Manajemen Sumber Daya Manusia. Kajian Pustaka secara konsisten dengan menggunakan metode pendekatan metodologi tepat adalah jenis dari penelitian kualitatif jenis penelitian literature. Hal tersebut digunakan secara induktif sehingga tidak menimbulkan pertanyaan lanjutan. Alasan dilakukan penelitian kualitatif adalah penelitian tersebut memiliki sifat eksploratif. Selanjutnya, dilakukan pembahasan mendalam pada bagian Pustaka terkait atau pustaka yang direview.

4. Hasil dan Pembahasan

Dalam bagian ini sudah banyak studi yang telah memperkirakan dampak pelatihan pada kinerja perusahaan dengan menggunakan data tingkat perusahaan dari sampel besar perusahaan dilaporkan. Keuntungan dari studi sebelumnya adalah dapat digeneralisasikan ke perusahaan lain, sedangkan studi kasus tidak dapat mengungkapkan masalah secara umum. Sehubungan dengan metode pengukuran kinerja beberapa peneliti (Bishop 1991, Bassi & Van Buren 1998, Fey, et al. 2000), yang memperkirakan efek pelatihan pada kinerja perusahaan, telah menggunakan ukuran kinerja subjektif. Kerugian dari ukuran subjektif adalah bahwa hasil penelitian tidak sebanding di seluruh perusahaan dari waktu ke waktu dan bergantung pada banyak asumsi. Misalnya, (Bishop, 1991) menggunakan data tentang 2594 pemberi kerja untuk studinya, dan kemudian menghasilkan perkiraan tentang biaya peluang dan efek produktivitas dari pelatihan. Dengan demikian, keandalan perkiraan ini tergantung pada keakuratan asumsi mengenai biaya pelatihan, serta keakuratan perkiraan subjektif kinerja perusahaan (Bartel, 2000).

Untuk mengatasi keterbatasan ukuran subjektif kinerja, peneliti lain (Black & Lynch, 1996, Boon & van der Eijken 1998, Faems, et al. 2005, Zwick 2006) telah menggunakan kumpulan data tingkat perusahaan dalam standar regresi fungsi produksi Cobb-Douglas untuk memperkirakan dampak pelatihan terhadap kinerja perusahaan. Mereka telah mengukur kinerja perusahaan dengan penjualan bersih atau nilai tambah. Lebih khusus lagi, Black dan (Lynch, 1996) menggunakan data dari National Center on the Educational Quality of the Workforce (EQW) National Employers' Survey dan mengukur produktivitas dengan penjualan bersih, memperkirakan fungsi produksi di mana variabel dependennya adalah penjualan, penerimaan atau pengiriman. Sebaliknya (Faems, et al. 2005) mempelajari pengaruh domain SDM individu terhadap kinerja keuangan dengan menggunakan data survei dari 416 perusahaan kecil dan menengah dan mengukur produktivitas berdasarkan nilai tambah.

Jenis pelatihan yang digunakan untuk estimasi berbeda di seluruh studi. Misalnya, Barrett dan O'Connell (2001) memperkirakan efek produktivitas dari pelatihan umum, pelatihan khusus, dan semua jenis pelatihan digabungkan. Mereka menemukan bahwa pelatihan umum lebih terkait dengan pertumbuhan penjualan ketika perusahaan memiliki investasi modal yang lebih besar daripada lebih sedikit. Atau, (Ahmad dan Schroeder, 2003) memperkirakan pengaruh pelatihan keterampilan kerja dan pelatihan silang terhadap kinerja perusahaan operasional. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa pelatihan hanya terkait dengan kinerja operasional melalui pengaruhnya terhadap komitmen organisasi di dalam

pabrik, sedangkan (Fey, et al, 2000) berkonsentrasi pada pengaruh pelatihan teknis dan non teknis terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Mengenai jenis pendirian yang dinilai dalam studi yang dilaporkan sebelumnya, Black dan Lynch (1996) membagi perusahaan menjadi dua kelompok: perusahaan manufaktur dan perusahaan non manufaktur. (Ng dan Siu, 2004) mengumpulkan data dari 800 perusahaan manufaktur milik negara dan perusahaan manufaktur non milik negara dari survei di Shanghai untuk menilai pengaruh pelatihan terhadap kinerja perusahaan. (Faems, et al, 2005) memperkirakan dampak pelatihan terhadap kinerja perusahaan kecil dan menengah. Penulis lain menggunakan data dari perusahaan di industri tertentu untuk perkiraan mereka. Misalnya, (Ichniowski, Shaw dan Prennushi, 1997) mengumpulkan data dari 41 lini produksi baja di Jepang dan AS, sedangkan (Paul dan Anantharaman, 2003) mengumpulkan data dari 34 perusahaan di industri perangkat lunak India.

Untuk meringkas, tinjauan studi sebelumnya tentang sampel besar perusahaan memberikan gambaran yang menarik tentang hubungan antara pelatihan dan kinerja perusahaan. Para penulis artikel ini mencoba menangkap pengaruh pelatihan terhadap kinerja perusahaan dengan membedakan jenis pelatihan, perusahaan, kinerja perusahaan, menggunakan data tingkat perusahaan dari satu atau beberapa sektor dan berbagai cara untuk mengukur kinerja. Namun, mereka mungkin tidak mengontrol data secara akurat, proses produksi yang kompleks, dan faktor-faktor lain (misalnya, teknologi baru, perubahan produk, atau kondisi pasar tenaga kerja) selain pelatihan.

Seperti yang diharapkan, pelatihan memiliki berbagai efek positif pada kinerja perusahaan keuangan dan nonfinansial. Efek ini mungkin jauh lebih luas daripada hasil dari banyak penelitian sebelumnya menyarankan. Ini berarti bahwa efek-efek ini sangat penting dalam hal teori dan implikasi manajerial. Oleh karena itu, perlu untuk mengidentifikasi dan mengembangkan ide-ide potensial untuk diskusi dan memberikan saran dan arahan untuk penelitian di masa depan tentang topik ini.

5. Penutup

Kesimpulan

Penelitian ini memberikan tinjauan literatur tentang pelatihan karyawan dan pengaruhnya terhadap kinerja di perusahaan dan mengembangkan dan mengusulkan kerangka kerja untuk menganalisis pelatihan dan masalah kinerja perusahaan untuk menilai kelebihan dan kekurangan dari banyak penelitian sebelumnya (misalnya, desain penelitian, pengukuran variabel dan kinerja perusahaan atau metode estimasi), untuk menyarankan arah untuk penelitian di masa depan, dan meningkatkan akurasi hasil penelitian di masa depan tentang topik ini. artikel ini mereview hal penting dan mengusulkan kerangka kerja untuk menganalisis pelatihan dan masalah kinerja perusahaan. Data dari penelitian sebelumnya digunakan untuk menilai pengaruh pelatihan terhadap kinerja perusahaan.

Saran

Penelitian ini hanya mengkaji tentang hubungan pelatihan dengan kinerja karyawan melalui literature review, dengan itu diharapkan ada penelitian lanjutan untuk topik yang lain lagi sehingga bisa berdampak baik kepada perusahaan.

Daftar Pustaka

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance. *Journal of Operational Management*
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., & Shortland, A. (1997). A meta-analysis on the relations among training criteria. *Personnel Psychologist*

- Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragon, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *International Journal of Human Resource Management*
- Ballot, G., Fakhfakh, F., & Taymaz, E. (2001). Firms' human capital, R&D and performance: A study on French and Swedish firms. *Labour Economics*
- Ballot, G., Fakhfakh, F., & Taymaz, E. (2006). Who benefits from training and R&D, the firm or the workers. *British Journal of Industrial Relations*
- Bartel, A. P. (2000). Measuring the employer's return on investments in training: Evidence from the literature. *Industrial Relations*, 39(3), 502-524.
- Bassi, L. J., & Van Buren, M. E. (1998). State of the industry report. Training and Development, 52(1), 21-43. Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(1), 9-49.
- Bernthal, P., & Wellins, R. (2006). Trends in leader development and succession. *Human Resource Planning*, 29(2), 31-40.
- Birley, S., & Westhead, P. (1990). Growth and performance contrast between 'types' of small firms. *Strategic Management Journal*, 11, 535-557.
- Bishop, J. (1991). On the job training of new hires. In D. Stern & J. M. M. Ritzen (Eds.), *Market failure in training?* (61-94). New York: Springer-Verlag.
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (1996). Human-capital investments and productivity. *The American Economic Review*, 86(2), 263-2
- Boon, M., & van der Eijken, B. (1998). Employee training and productivity in Dutch manufacturing firms. *Netherlands Official Statistics*, 13(1), 19-24.
- Bracker, J., & Cohen, D. J. (1992). Impact of training and development activities on technology oriented entrepreneurial performance. *Journal of Small Business Strategy*, 3, 1-14.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), *Journal*, 44(7), 1-32.
- Chapman, P.G. (1993). *The economics of training. (1st edition.)*. Exeter, UK: BPCW Whearons Ltd.
- Cho, S., Woods, R., Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Deng, J., Menguc, B., & Benson, J. (2003). The impact of human resource management on export performance of Chinese manufacturing enterprises. *Thunderbird International Business Review*, 45(4), 409-429.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. (1984). A framework for strategic human resource management. In C. J. Fombrun, N. M. Tichy & M. A. Devanna (Eds.), *Strategic human resource management* (33-55). New York, NY: Wiley.
- Ely, R. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 755-780.
- Faems, D., Sels, L., DeWinne, S., & Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 676-700.
- Fey, C., & Björkman, I. (2001). Effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 59-75.
- Fey, C., Björkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of HRM practices on firm

- performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-18.
- Fitzgerald, W. (1992). Training versus development. *Training and Development*, 46(5), 81-84.
- García, M. (2005). Training and business performance: The Spanish case. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1691-1710.
- Gelade, G.A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(3), 383-404.
- Ghebrejorgis, F., & Karsten, L. (2007). Human resource management and performance in a developing country. *International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 321-332.
- Guerrero, S. & Barraud-Didier (2004). High-involvement practices and performance of French firms. The
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Harel, H. G. & Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-99.
- Horgan, J. & Muhlau, P. (2006). Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: a test of the complementarity hypothesis. *International Journal of Human Resource Management*, 17, (3), 414-439.
- Huang, T. (2000). Are HR practices of effective firms distinctly different from those of poorly performing ones. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 436-451.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Kalleberg, A. L., & Moody, J. W. (1994). Human resource management and organizational performance. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 948-962.
- Katou, A., & Budhwar, P. (2007). The effect of HRM policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird International Business Review*, 49(1), 1-35.
- Khatri, N. (2000). Managing human resources for competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336-365.
- Kintana, M. L., Alonso, A. U., & Olaverri, C. (2006). High performance work systems and firms' operational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 70-85.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335-354.
- Kozlowski, S., Brown, K., Weissbein, D., Cannon-Bowers, J., & Salas, E. (2000). A multi-level approach to training effectiveness. In K. Klein, & S. Kozlowski (Eds.), *Multi-level theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (157-210). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multi-level theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.