

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Dari penelitian yang akan penulis lakukan, terdapat beberapa karya ilmiah terdahulu yang telah membahas hal-hal yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut uraian sistematik terkait hasil-hasil penelitian terdahulu yang berhasil penulis temukan, antara lain:

1. Penelitian karya ilmiah R.M. Moch Wispandono (2009) dengan judul “REPOSISI PERAN MSDM UNTUK MENGEFEKTIFKAN PRAKTIK MSDM DI ORGANISASI BISNIS”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi reposisi perilaku yang dilakukan melalui implementasi strategi oleh organisasi, seperti strategi diferensiasi, strategi fokus dan strategi biaya rendah. Sementara itu reposisi kompetensi dilakukan melalui pemberian perhatian pada kompetensi input, kompetensi transformasional dan kompetensi output yang sesungguhnya merupakan implementasi dalam praktik MSDM.

Berikut perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan. Dari segi tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah untuk mengidentifikasi proses perencanaan kerja, pelatihan kerja, penilaian kinerja dan kompensasi dengan komitmen afektif sebagai variabel moderating.

Selanjutnya untuk obyek penelitian yang akan dilakukan disebuah LKS non Bank yaitu di BMT BIF Yogyakarta.

2. Penelitian karya ilmiah Yayik Novitriami dan T. Dicky Hastjarjo (2015) dengan judul “MENINGKATKAN KOMITMEN AFEKTIF MELALUI CERITA SUKSES ORGANISASI”. Penelitian ini bertujuan melihat sejauh mana komitmen afektif dapat ditingkatkan dengan pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling*. Penelitian ini menggunakan metode eksperimen-kuasi dengan rancangan eksperimen *pretest-posttest control group design* dengan *anacova* dan *anova mixed design* sebagai teknik analisis. Subjek penelitian ini adalah karyawan tetap dengan masa kerja minimal tiga tahun. Penelitian melibatkan 58 orang yang dibagi kedalam dua kelompok, yaitu kelompok eksperimen sebanyak 28 orang dan kelompok control sebanyak 30 orang. Kelompok eksperimen mendapat perlakuan berupa pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* sedangkan kelompok kontrol tidak mendapat perlakuan. Tingkat komitmen afektif diukur dengan menggunakan skala komitmen afektif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan skor komitmen afektif antara kelompok eksperimen dan kelompok control yang disebabkan oleh pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* ($f=12,995$; $p<0,05$). Namun masa kerja tidak memberikan pengaruh terhadap

perlakuan pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan ($f= 14,79$; $p<0,01$).

Berikut perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan. Dari segi tujuan, penelitian yang akan dilakukan bertujuan mengetahui pengaruh *human resource practices* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel moderating. Lebih lanjut, jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif dengan uji normalitas, analisis regresi linier, regresi linier dengan variabel moderating dan uji parsial sebagai teknik analisis data. Sementara itu, penelitian dilakukan di sebuah LKS non bank, yaitu BMT BIF Yogyakarta dengan populasi penelitian yaitu seluruh karyawan BMT BIF Yogyakarta dan sampel penelitian *random* (acak).

3. Penelitian karya ilmiah Didiek Wijaya A (2015) dengan judul “PENGARUH *HIGH PERFORMANCE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES* DAN *SELF MANAGEMENT PRACTICES* PADA KEPUASAAN KERJA KARYAWAN”. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *High Performance Human Resource Management Practices* dan *self Management Practices* pada kepuasan kerja karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta. Temuan ini menjelaskan adanya pandangan dalam pendekatan baru untuk mengukur *High Performance Human Resource management Practices* dan *Self Management Practices* dalam organisasi layanan seperti hotel. Dari penelitian ini memeberikan kesimpulan bahwa karyawan yang memiliki *High*

Performance Human Resource management Practices dan *Self Management Practices* akan memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerjanya. Jika karyawan yang mengimplementasikan hal tersebut secara tepat maka disamping diharapkan kepuasan kerjanya meningkat, karyawan hotel akan memiliki kecepatan beradaptasi terhadap tuntutan perubahan lingkungan kerja dan di lingkungan luar organisasi dengan baik. Karyawan akan lebih struggle untuk memobilisasi sumber daya organisasi dengan efektif dan efisien.

Berikut perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan. Dari segi tujuan, penelitian yang akan dilakukan bertujuan mengetahui pengaruh *human resource practices* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel moderating. Lebih lanjut, jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif dengan uji normalitas, analisis regresi linier, regresi linier dengan variabel moderating dan uji parsial sebagai teknik analisis data. Sementara itu, penelitian dilakukan di sebuah LKS non bank, yaitu BMT BIF Yogyakarta dengan populasi penelitian yaitu seluruh karyawan BMT BIF Yogyakarta dan sampel penelitian *random* (acak).

4. Penelitian karya ilmiah Sri Hayati (2014) dengan judul “PERAN EFIKASI DIRI, PERSEPSI *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES* (HRPM) TERHADAP INOVASI KERJA DENGAN SUKSES KARIR”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat peran efektifitas diri, persepsi HRPM dan sukses karir terhadap inovasi kerja. Penelitian ini merupakan penelitian

kuantitatif eksplanasi, yaitu mencari penjelasan atau menguji peran antar variabel yang terumus pada hipotesis penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan skala inovasi kerja, skala sukses karir, skala efikasi diri dan skala persepsi HRPM. Penelitian dilakukan pada 115 karyawan PT Bosowa Berlian Motor di Makasar. Data yang diperoleh dianalisis dengan metode *structural equation modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan efikasi diri berperan langsung terhadap inovasi kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,325. Efikasi diri berperan tidak langsung terhadap inovasi kerja melalui sukses karir dengan koefisien jalur sebesar 0,094. Peran efikasi diri secara tidak langsung terhadap inovasi kerja lebih rendah dibandingkan peran langsung, sehingga terjadi mediasi parsial. Persepsi HRPM berperan secara langsung terhadap inovasi kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,354. Persepsi HRPM berperan secara tidak langsung terhadap inovasi kerja melalui sukses karir dengan koefisien jalur sebesar 0,074. Dengan demikian variabel yang dapat menjadi predictor terhadap inovasi kerja adalah efikasi diri, persepsi HRPM dan sukses karir.

Berikut perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan. Dari segi tujuan, penelitian yang akan dilakukan bertujuan mengetahui pengaruh *human resource practices* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel moderating. Lebih lanjut, jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif dengan uji normalitas, analisis regresi linier, regresi linier dengan variabel moderating dan uji parsial sebagai teknik

analisis data. Sementara itu, penelitian dilakukan di sebuah LKS non bank, yaitu BMT BIF Yogyakarta dengan populasi penelitian yaitu seluruh karyawan BMT BIF Yogyakarta dan sampel penelitian *random* (acak).

B. Kerangka Teoritik

1. *Human Resource Practices* (Praktik-Praktik SDM)

a. Pengertian *Human Resource Practices*

Dalam persaingan ini organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan.

Semula SDM merupakan terjemahan dari “*human resources*”, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan “*manpower*” (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian dan sebagainya). Sumber daya manusia bisa diartikan pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Sutrisno, 2009: 3-4).

Jadi dapat dipahami bahwa sumber daya manusia adalah sumber dari kekuatan manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.

Selanjutnya, *human resource practices* dapat disamakan dengan halnya mengelola sumberdaya manusia dimana merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia. Bisa dinyatakan bahwa *human*

resource practices adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industri sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan (Kasmir, 2016: 6).

Sedangkan Sutrisno (2009: 9) mengemukakan bahwa kegiatan atau praktik sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi.

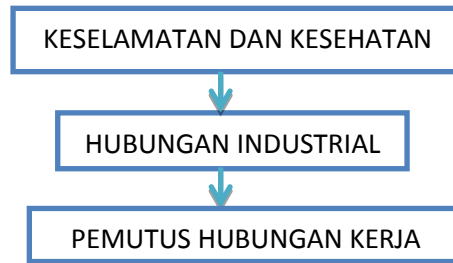
Manajemen sumber daya manusia sebagai proses praktik-praktik SDM dalam menjalankan fungsinya akan mendistribusikan pekerja berbagai bidang dalam organisasi sesuai kebutuhannya. Ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai keterkaitan dengan manajemen bidang lain dalam organisasi untuk mencapai hasil kerja yang efektif (Bangun, 2012:6).

b. *Human Resource Practices* dalam Fungsi-Fungsi MSDM

Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa SDM yang dimiliki terdiri dari beragam latar belakang yang berbeda. Mulai dari latar belakang suku, bangsa, agama, pendidikan, yang membentuk perilaku dan bakat masing-masing karyawan, sekalipun banyak perusahaan yang memilih karyawan yang memiliki latar belakang yang hampir sama.

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan melalui proses yang benar, agar semua kegiatan pengelolaan SDM dapat berjalan pada jalurnya dengan tujuan memudahkan pengelolaannya, disamping itu pencapaian tujuan mudah pula dicapai. Proses pengelolaan tersebut dikenal dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Dalam praktiknya fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari (Kasmir, 2016: 14) :





Gambar 2.1

Fungsi-fungsi MSDM

1) Analisis Jabatan (*job Analysis*)

Analisis Jabatan adalah proses menganalisis kebutuhan suatu pekerjaan dengan cara mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang uraian pekerjaan, persyaratan suatu pekerjaan dan standar pencapaiannya.

2) Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*)

Perencanaan SDM adalah proses merencanakan dan meramalkan tenaga kerja, baik kualitas maupun kuantitas guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam suatu waktu tertentu.

3) Penarikan Pegawai (*Recruitment*)

Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan.

4) Seleksi (*Selection*)

Seleksi merupakan proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan.

5) Pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya

6) Penilaian (*Assessment*)

Penilaian adalah suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk menilai keseluruhan kinerja pegawai dalam jangka waktu atau periode tertentu.

7) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan.

8) Perencanaan Karier (*Career Path*)

Perencanaan karier merupakan proses untuk memperoleh jenjang karier yang lebih baik pada karyawan dalam suatu perusahaan.

9) Keselamatan dan Kesehatan (*Safety and health*)

Keselamatan kerja merupakan aktivitas perlindungan karyawan secara menyeluruh. Artinya perusahaan berusaha untuk menjaga jangan sampai karyawan mendapat suatu kecelakaan pada saat menjalankan aktivitasnya.

Kesehatan kerja adalah upaya untuk menjaga karyawan agar tetap sehat selama bekerja. Artinya jangan sampai kondisi lingkungan kerja akan membuat karyawan tidak sehat atau sakit.

10) Hubungan Industrial (*industrial Relation*)

Hubungan industrial adalah hubungan kerja antara pemilik, manajemen, karyawan dan pemerintah yang diikat dalam suatu perjanjian kerja dalam suatu waktu dan wilayah tertentu.

11) Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya perikatan atau perjanjian antara perusahaan dengan karyawan/pekerja secara resmi sejak dikeluarkan surat pemberhentian kerja yang berakibat putusnya hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Dalam penelitian ini penulis hanya mengambil empat komponen dari praktik fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu perencanaan sumber daya manusia, pelatihan kerja, penilaian dan kompensasi, yang nantinya akan dibahas lebih mendalam. Dimana keempat komponen tersebut berhubungan dengan permasalahan yang terdapat di obyek penelitian yaitu BMT BIF Yogyakarta.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Perencanaan

Perencanaan SDM merupakan suatu proses dari analisis dan identifikasi terhadap kebutuhan dan tersedianya SDM di pasar tenaga kerja untuk mengurangi ketidak pastian dalam pengelolaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun definisi perencanaan adalah sebagai proses untuk menentukan jumlah dan jenis manusia yang dibutuhkan oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam waktu dan tempat yang tepat serta melakukan tugas sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan SDM sebagai proses yang sistematis dan terus menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi dan SDM dalam kondisi yang selalu berubah dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi (Ardana, Mujiati dan Utama, 2012: 43).

Selain itu Umar (2005: 53) berpendapat, perencanaan SDM merupakan proses penilaian kapabilitas sumber daya manusia saat ini dan memperkirakan persediaan dan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang dengan serangkaian perencanaan sumber daya manusia yang akan memungkinkan proses pencapaian tujuan strategic organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM adalah serangkaian proses penentuan kesesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan SDM melalui beberapa aktivitas fungsi perencanaan SDM pada organisasi.

b. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan SDM dimaksudkan adalah pembuatan ramalan tentang kebutuhan jumlah SDM untuk masa yang akan datang dibandingkan dengan proyeksi persediaan SDM yang ada. Ada tiga langkah menurut Ardana, Mujiati, Utama (2012: 46) proses perencanaan SDM seperti paparan berikut ini :

1) Meramalkan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Merupakan dasar untuk meramalkan kebutuhan akan SDM pada masa yang akan datang, karena permintaan akan tenaga kerja sangat dipengaruhi oleh permintaan terhadap barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan itu dan ramalan kebutuhan SDM yang akan dapat ditentukan oleh kegiatan produksi yang dilaksanakan perusahaan.

2) Meramalkan Sumber Daya Manusia yang Tersedia

Perkiraan tentang jumlah dan kualitas SDM yang diharapkan harus sesuai dengan kebutuhan pada masa yang akan datang, karena perkiraan ini didasarkan atas perkiraan yang cermat tentang SDM yang sudah ada dan pola gerakan SDM sepanjang waktu. Hal ini juga

menjadi suatu pertimbangan yang penting karena susunan SDM dapat berubah sepanjang waktu buat proyeksi yang didasarkan atas SDM yang sudah ada.

3) Membandingkan Kebutuhan dan Persediaan Sumber Daya Manusia

Kebutuhan ini hendaknya ditentukan, baik untuk tiap jabatan dalam perusahaan maupun untuk perusahaan secara keseluruhan. Karena persediaan mungkin saja cukup untuk perusahaan secara keseluruhan tetapi bisa jadi kekurangan dalam beberapa jabatan, sementara kelebihan pada jabatan lainnya.

c. Dimensi Penilaian Strategi Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia memiliki beberapa dimensi strategic yaitu sebagai berikut (Armstrong, 2006: 373) :

- 1) Penarikan SDM mencakup persiapan rencana untuk menemukan orang-orang dari dalam ataupun dari luar organisasi. Rencana tersebut jika tidak terpenuhi maka dilakukan pertemuan untuk mempersiapkan rencana jangka panjang dalam menarik kandidat yang berkualitas tinggi sebagai orang yang terpilih untuk menduduki jabatan tertentu.
- 2) Fleksibilitas SDM perencanaan untuk meningkatkan fleksibilitas dalam pendayagunaan SDM yang memungkinkan dalam atmosfer kerja dan berupaya dengan cepat menyesuaikan perubahan-perubahan yang ada.

- 3) Pemeliharaan SDM menyiapkan rencana untuk mempertahankan orang-orang yang dibutuhkan dalam organisasi.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM, yaitu sebagai berikut (Rivai, 2009: 201) :

- 1) Perubahan Demografi

Perubahan mendasar pada demografi menyentuh komposisi populasi dan berakibat terhadap bidang ketenagakerjaan.

- 2) Perubahan Ekonomi

Perubahan ekonomi merupakan hal yang harus diperhatikan secara intensif. Persoalan biaya wawancara, pengangkatan, pelatihan dan penggajian karyawan menuntut departemen SDM untuk membuat perencanaan SDM yang lebih relevan.

- 3) Perubahan Teknologi

Perubahan Teknologi menyebabkan ketertinggalan pengetahuan dan keterampilan, kesulitan penyesuaian terhadap proses perencanaan SDM baru dalam organisasi.

- 4) Peraturan dan Perundang-undangan

Praktik manajemen SDM semakin dipengaruhi oleh hukum. Undang-undang ketenagakerjaan mempunyai hambatan yang besar terhadap kebutuhan perencanaan SDM.

5) Perubahan Perilaku terhadap Karir dan Pekerjaan

Peningkatan partisipasi tenaga kerja dalam dunia kerja, bentuk baru perpindahan atau rotasi dan mutasi karyawan, perubahan sikap terhadap karir dan nilai individual terhadap karir.

3. Pelatihan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Pelatihan

Bagi seluruh calon karyawan maupun karyawan baru agar siap ditempatkan dibidang pekerjaan tertentu, perlu terlebih dulu untuk mengikuti pelatihan. Siap dalam arti mampu untuk bekerja dan mau untuk mematuhi segala aturan yang telah diterapkan.

Pelatihan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai (Hariandja, 2002:168). Pelatihan adalah proses melatih karyawan baru dengan keterampilan dasar yang diperlukannya untuk melaksanakan pekerjaannya (Jusmaliani, 2011:98). Senada dengan pernyataan diatas, bahwa pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya (Kasmir, 2016:126).

Sehingga dapat disimpulkan pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, misalnya sesuai dengan budaya perusahaan. Kemudian akan membekali karyawan

dengan berbagai pengetahuan, kemampuan dan keahlian sesuai dengan bidang pekerjaannya.

b. Tujuan Pelatihan

Kondisi karyawan yang beragam dalam suatu perusahaan harus disesuaikan dengan tujuan mengikuti pelatihan itu sendiri. Pelatihan yang diberikan untuk menyeragamkan semaksimal mungkin kemampuan dan pola pikir karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perlu diberikan dengan materi, metode pelatihan dan instruktur yang benar-benar dapat mengakomodasi tujuan dari pelatihan itu sendiri. Berikut ini beberapa tujuan perusahaan dalam memberikan pelatihan (Kasmir, 2016: 131) :

1) Menambah pengetahuan baru

Artinya pengetahuan karyawan akan bertambah dari sebelumnya. Dengan bertambahnya karyawan maka secara tidak langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.

2) Mengasah kemampuan karyawan

Maksudnya kemampuan karyawan yang semula belum optimal, setelah dilatih diharapkan menjadi optimal. Atau dengan kata lain karyawan yang dulunya tidak memiliki kemampuan maka setelah mengikuti pelatihan menjadi lebih mampu untuk mengerjakan pekerjaannya.

3) Meningkatkan keterampilan

Artinya karyawan harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Disamping memiliki pengetahuan, karyawan juga diharapkan lebih terampil untuk mengerjakan pekerjaannya.

4) Meningkatkan rasa tanggung jawab

Artinya karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan.

5) Meningkatkan ketaatan

Artinya dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih taat terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan perusahaan.

6) Meningkatkan rasa percaya diri

Artinya rasa percaya diri karyawan akan meningkat setelah mengikuti pelatihan, sehingga karyawan lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja. Dengan kata lain karyawan akan memiliki kemampuan, pengetahuan dan *skill* yang lebih setelah mengikuti pelatihan sehingga karyawan merasa percaya diri untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

c. Manfaat Pelatihan

Di samping keuntungan mengikuti pelatihan terdapat pula manfaat lain yang dapat diperoleh dengan adanya pelatihan. Artinya banyak manfaat yang dapat dipetik oleh karyawan setelah mengikuti pelatihan maupun pada saat bekerja diperusahaan.

Adapun manfaat bagi karyawan setelah mengikuti pelatihan adalah sebagai berikut (Kasmir, 2016:132) :

1) Perencanaan Karier

Artinya bermanfaat bagi karyawan untuk merancang kariernya ke depan lebih baik. Hal ini disebabkan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya akan memberikan nilai tambah guna peningkatan karier, baik jabatan maupun golongan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

2) Kompensasi

Artinya dengan mengikuti pelatihan karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih baik, mengingat kemampuannya dalam mengerjakan pekerjaan meningkat.

3) Alat Negosiasi

Artinya karyawan akan memiliki nilai tawar yang lebih baik, karena sudah memiliki kemampuan dan keahlian tertentu. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan tentu memiliki tambahan kemampuan dan keterampilan tertentu sehingga nilai tawarnya kepada perusahaan

menjadi meningkat untuk pekerjaan tertentu, termasuk dalam hal penawaran jabatan atau kompensasi yang diinginkannya.

4) **Memiliki Kepuasan Tersendiri**

Artinya karyawan akan memiliki rasa kepuasan sendiri dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan. Di samping itu karyawan dapat memperoleh pengalaman yang baru baik pengetahuan maupun teman sekerja.

5) *Refresing*

Pelatihan merupakan tempat atau sarana liburan bagi karyawan. Artinya dengan pelatihan diharapkan mampu menyegarkan kembali semangatnya dalam bekerja, sehingga kondisi kerja dan prestasi kerjanya dapat ditingkatkan kembali.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan, yaitu sebagai berikut (Monday dan Noe, 2005: 212) :

1) **Dukungan Manajemen Puncak**

Dukungan kepemimpinan dari atas sangatlah berguna agar program-program pelatihan dapat berjalan dengan baik.

2) Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Keterlibatan seluruh manager baik spesialis maupun generalis sangat berpengaruh pada keberhasilan proses pelatihan. Tanggung jawab utama pelatihan merupakan tanggung jawab manajemen lini, sedangkan para professional pelatihan hanya memberikan keahlian teknis.

3) Kemajuan Teknologi

Penggunaan teknologi informasi yang sangat dramatis mempengaruhi fungsi-fungsi dan *sharing knowledge* pada masing-masing bidang pelatihan.

4) Kompleksitas Organisasi

Struktur organisasi yang lebih fleksibel dan ramping membuat tugas-tugas individu dan tim semakin diperluas.

5) Fungsi-fungsi SDM Lainnya

Fungsi-fungsi SDM manajemen yang lain juga mempengaruhi pelatihan, sebagaimana upaya-upaya rekrutmen dan seleksi dalam perencanaan SDM yang menarik kandidat berkualifikasi mengharuskan kebutuhan program-program pelatihan yang ekstensif.

4. Penilaian (*Assessment Center*)

a. Pengertian Penilaian

Penilaian adalah suatu metode mengukur kompetensi atau penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manager yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Dalam hal ini adalah penilaian orang tentang kemampuan mereka dan unsur-unsur mereka dan konteks organisasi. Penilaian yang dilakukan yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan (Fahmi, 2011: 65).

Sedangkan menurut pendapat Sinambela (2012: 47) penilaian pekerjaan adalah suatu metode membandingkan berbagai pekerjaan dengan menggunakan prosedur-prosedur formal dan sistematis untuk menentukan suatu urutan tingkat pekerjaan-pekerjaan, untuk dapat menentukan kinerja seseorang dengan demikian memberikan dasar untuk suatu sistem upah yang adil.

Beberapa karakteristik utama penilaian kinerja :

- 1) Menggunakan kombinasi beberapa jenis teknik dan metode *assessment*.

- 2) Assesment dilakukan berdasarkan suatu acuan tertentu yang bersifat multikriteria.
- 3) Keterlibatan sekaligus sejumlah *assessor* dalam sebuah proses *assessment*, tujuannya untuk mengoptimalkan derajat objektivitas penilaian serta menekan bias. *Assessor* lazimnya adalah seorang spesialis professional atau *line manager*, dan lebih baik lagi jika berprofesi sebagai psikolog.
- 4) Kesertaan sejumlah *assessor* sekaligus di dalam sebuah proses *assessment*.
- 5) Informasi dan data yang diperoleh diintegrasikan sedemikian rupa sehingga tersusun suatu kesimpulan berupa rekomendasi sebagai hasil program *assessment center*. Data dan informasi diperoleh dari hasil observasi pada sejumlah latihan simulasi, tes-tes psikolog, serta wawancara berupa indikasi-indikasi perilaku yang secara serentak diintegrasikan dalam suatu sesi diantara para *assessor*.

Simamora (2006: 87) menyatakan penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut

berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

Menurut Rivai (2004: 314) yang menjadi kriteria penilaian kerja, yaitu:

1. Yang dapat berfungsi sebagai penilai dalam penilaian kinerja yaitu atasan (atasan langsung, atasan tidak langsung) dan bawahan langsung (jika karyawan yang dinilai mempunyai bawahan langsung).
2. Pada umumnya karyawan hanya dinilai oleh atasannya. Penilaian oleh rekan dan oleh bawahan tidak pernah dilaksanakan kecuali untuk keperluan riset.
3. Untuk menghindari atau meringankan keadaan ketergantungan tersebut dilakukan beberapa usaha lain dengan mengadakan penilaian kinerja terbuka atau dengan menambah jumlah atasan yang menilai kinerja karyawannya.

b. Tujuan Penilaian

Salah satu permasalahan pokok yang ditemui oleh perusahaan dalam menilai kinerja pegawai adalah tujuan rangkap (*dual purpose*) dari penilaian kinerja. Di satu pihak, perusahaan memerlukan evaluasi yang obyektif dari kinerja masa lalu individu dalam membuat keputusan-keputusan bagian SDM. Sedangkan di lain pihak, perusahaan

membutuhkan alat-alat agar memampukan manajer membantu individu-individu meningkatkan kinerja mereka, merencanakan pekerjaan mendatang, mengembangkan keahlian-keahlian dan kemampuan-kemampuan bagi pertumbuhan karir, dan mempererat kualitas hubungan mereka sebagai manajer dan pegawai (Sinambela, 2012: 61)

Menurut T.V Rao dalam Sinambela (2012: 61) tujuan penilaian diri atau penilaian kinerja individu adalah :

- 1) Menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk mengiktisarkan :
 - a) Berbagai tindakan yang pernah diambilnya dalam kaitan dengan aneka fungsi yang bertalian dengan perannya
 - b) Keberhasilan dan kegagalannya sehubungan dengan fungsi-fungsi itu
 - c) Kemampuan-kemampuan yang ia perlihatkan dan kemampuan-kemampuan yang ia rasakan kurang dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan itu dan berbagai dimensi manajerial serta perilaku yang telah diperlihatkan olehnya selama setahun
- 2) Mengenali akan kebutuhan perkembangannya sendiri dengan membuat rencana bagi perkembangannya di dalam organisasi dengan cara mengidentifikasi dukungan yang ia perlukan dari atasan yang harus dilaporinya dan orang-orang lain di dalam organisasi.
- 3) Menyampaikan kepada atasan yang harus dilaporinya, sumbangannya, apa yang sudah dicapai dan refleksinya supaya ia mampu meninjau

prestasinya sendiri dalam prospektif yang benar dan dalam penilaian yang lebih obyektif. Hal ini merupakan sebuah persiapan yang perlu bagi diskusi-diskusi peninjauan prestasi kerja dan rencan-rencana perbaikan prestasi kerja.

- 4) Memprakarsai suatu proses peninjauan dan pemikiran tahunan yang meliputi seluruh organisasi untuk memperkuat perkembangan atas inisiatif sendiri guna mencapai keefektifan manajerial.

Dalam rangka melakukan perbaikan yang berkesinambungan maka suatu organisasi perlu melakukan penilaian kinerja, di mana penilaian kinerja tersebut memiliki berbagai alasan. Dalam bukunya Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi Fahmi (2011: 65) menyatakan ada beberapa alasan dan pertimbangan untuk melakukan penilaian kinerja tersebut diantaranya :

- 1) Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
- 2) Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negative untuk kemudian dirumuskan kembali sebaagai perilaku yang mendukung tumbuh berkembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.
- 3) Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (*retraining*) serta pengembangan.

- 4) Penilaian dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antar perusahaan.
- 5) Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi perusahaan tersebut.

c. Manfaat Penilaian

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi serta pengembangan kinerja karyawan sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan. Fahmi (2011: 66) menyebutkan ada berbagai manfaat bagi pihak manajemen perusahaan dengan dilakukannya penilaian kinerja, penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk :

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian

Berdasarkan analisis para pakar manajemen sumberdaya manusia, banyak penyedia dan atasan langsung yang kurang berhasil dalam melaksanakan tugas penilaian kinerja. Hal tersebut disebabkan karena mereka terpengaruh oleh beberapa faktor sehingga menyebabkan mereka menjadi tidak obyektif dalam melihat persoalan dan melakukan penilaian. Dalam bukunya Fahmi (2011: 28-29) menyebutkan beberapa faktor tersebut antara lain :

1) *Halo Effect*

Halo Effect terjadi apabila pendapat pribadi penilai mempengaruhi penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai. Misalnya apabila seorang penilai (penyelia atau atasan langsung) terbawa oleh pandangan *like* dan *dislike* terhadap seseorang, maka pandangannya ini akan berpengaruh estimasinya terhadap prestasi kerja karyawan yang sedang dinilai. Masalah ini akan semakin terlihat apabila penyelia atau atasan langsung itu sedang menilai prestasi kerja orang-

orang yang termasuk group mereka, orang-orang yang berjasa dalam kariernya dan juga klien mereka.

2) Kecenderungan Terpusat

Para penilai prestasi banyak yang tidak suka melakukan penilaian sampai seobyektif mungkin, karena berbagai pertimbangan, sehingga terjadi distorsi karena penilai menghindari kesan sebagai penilai yang ekstrim. Dengan pertimbangan itu ia lebih memilih penilaian yang aman dari kesan itu, sehingga terjadilah penilaian yang tidak obyektif.

3) Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras

Bias terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk selalu memberikan nilai baik dalam evaluasi kinerja karyawan. Sebaliknya bias terlalu keras (*streckness*) terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam melakukan penilaian. Dua kesalahan ini umumnya terjadi bila standar penilaiannya tidak jelas.

e. Metode Penilaian

Seorang karyawan yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya dan sejauh mana kekurangan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya. Sebagaimana

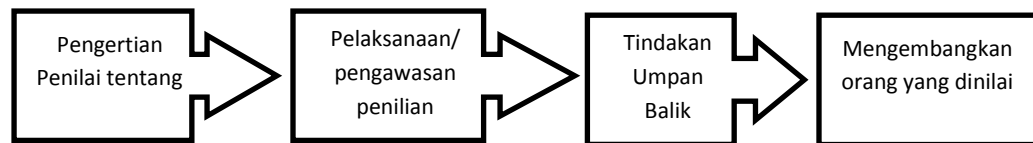
dikatakan oleh Griffin dalam Fahmi (2011: 67) bahwa kinerja karyawan seharusnya dievaluasi secara berkala karena berbagai alasan. Alasan tersebut meliputi:

- 1) Alasan pertama adalah bahwa penilaian kinerja diperlukan untuk memvalidasi alat pemilihan atau mengukur dampak dari program pelatihan.
- 2) Alasan kedua bersifat administrative, untuk membantu dalam membuat keputusan mengenai kenaikan gaji, promosi dan pelatihan.
- 3) Alasan ketiga adalah untuk menyediakan timbal balik bagi karyawan untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka saat ini dan merencanakan karier di masa mendatang.

Agar penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan secara maksimal maka diperlukan pengumpulan data, yaitu salah satunya dengan melakukan observasi serta untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representative.

Menurut Sinambela (2012: 71) terdapat metode tradisional yang artinya metode yang ditekankan untuk memberi jawaban atas kinerja bawahannya. Biasanya metode ini digunakan dengan prosedur yang lebih formal dan sistematis dari pada hanya menanyakan pendapat pimpinan

atau pengawas, dalam hal ini pimpinan berusaha memilih prosedur manajerial yang akan meminimumkan konflik dengan orang yang dinilai, dan membantu tercapainya tujuan organisasi. Pada dasarnya, manajer berusaha menemukan, mengembangkan, dan melaksanakan program penilaian kinerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer lain, kelompok kerja dan organisasi.



Gambar 2.2

Metode penilaian

Sedangkan menurut Fahmi (2011: 68) bahwa, dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah

1) Metode Objektif (*objective methods*)

Metode ini menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak akurat karena bisa saja seorang karyawan memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat,

sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.

2) Metode Pertimbangan (*judgemental methods*)

Metode pertimbangan adalah metode penilaian berdasarkan nilai ranking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika ia memiliki nilai ranking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu juga sebaliknya. Sistem penilaian ranking ini dianggap memiliki kelemahan jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki ranking yang bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu juga sebaliknya jika seseorang ditempatkan dalam kelompok dengan ranking buruk maka otomatis rankingnya juga tidak bagus.

5. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Dalam konteks kompensasi, salah satu cara manajer untuk meningkatkan produktifitas kerja, kepuasan kerja, dan motivasi adalah kompensasi. Karyawan menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki. Seorang pekerja sebagai tukang pikul barang merasa bahwa kekuatan fisik yang dimiliki adalah sesuatu yang berharga mereka sumbangkan atas pekerjaannya.

Sesuatu yang berharga bagi karyawan adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dijadikan dasar dalam menuntut haknya sebagai pekerja (Bangun, 2012: 255).

Kompensasi bisa diartikan sebagai keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang, gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya (Hariandja, 2009:244). Kompensasi digunakan karyawan untuk memenuhi kebutuhan keluarganya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarga (Hasibuan, 2009:117).

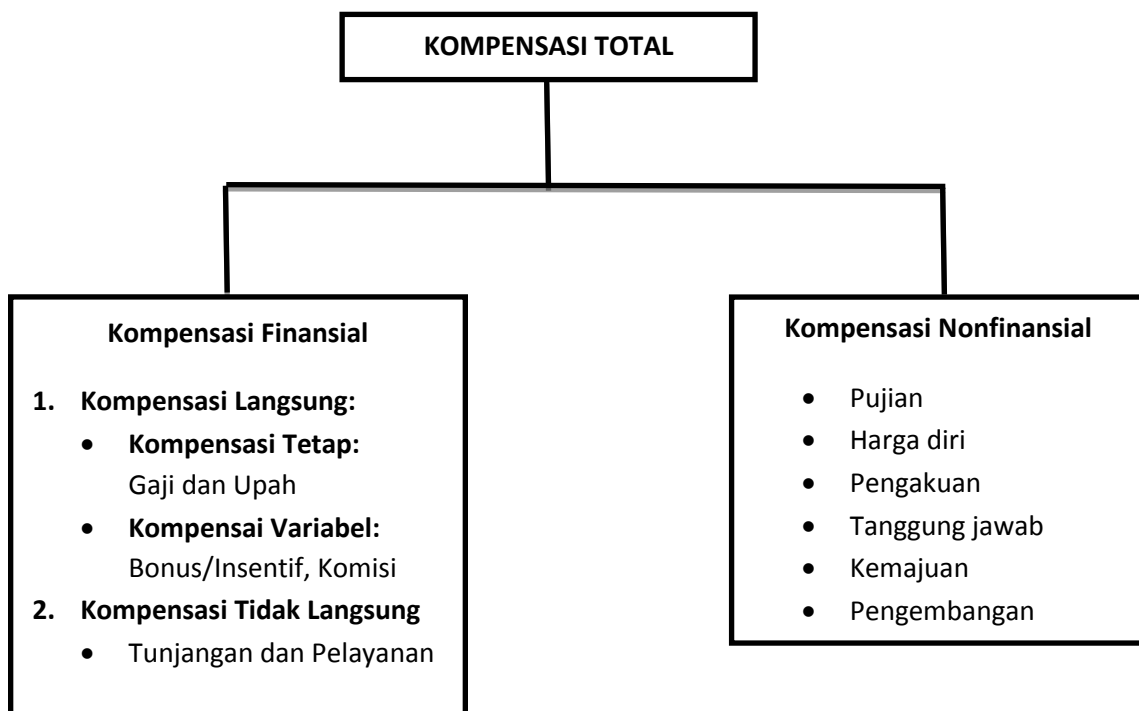
Sementara Hasibuan (2011:118) berpendapat kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan. Tujuan utama pemberian kompensasi yaitu untuk menarik karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan, memotivasi kinerja, membangun komitmen karyawan dan mendorong peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam upaya meningkatkan kompetensi organisasi secara keseluruhan (Hariandja, 2009:245).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi merupakan suatu penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk uang atau barang

atau bentuk tunjangan lainnya sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukannya. Kompetensi diadakan untuk memberikan motivasi kepada karyawan serta sebagai sarana penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

b. Jenis-jenis kompensasi

Bentuk kompensasi yang didapat oleh setiap pegawai besarnya tidaklah selalu sama tergantung kondisi pekerjaan, lingkungan kerja, dan juga status. Kompensasi memiliki fungsi untuk mempertahankan dan juga memelihara tenaga kerja, sehingga diharapkan mampu memberikan imbal balik yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan maupun karyawan. Adapun rincian jenis kompensasi seperti terlihat pada gambar di bawah ini (Kaswan, 2012:147).



Gambar 2.3

Jenis Kompensasi

Kompensasi dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

1) Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi yang diberikan langsung kepada karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Yang termasuk ke dalam kelompok ini diantaranya (Wiludjeng, 2007:134-135) :

a) *Salary* / Gaji

Balas jasa yang dibayar secara teratur kepada karyawan pada suatu periode tertentu secara pasti.

b) *Wages* / Upah

Balas jasa yang dibayar kepada karyawan berdasarkan jam kerja, baik harian, mingguan atau berdasarkan output yang dihasilkan.

c) *Incentives* / Upah Insentif

Balas jasa yang diterima karyawan tertentu atas dasar prestasi kerja yaitu ketika prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini dibagi menjadi dua, yaitu *financial incentives* (dinilai dengan uang) dan *non-financial incentives* (tidak dinilai dengan uang seperti pemberian penghargaan atau sikap atasan terhadap

karyawannya).

d) *Gainsharing*

Pembagian keuntungan pada karyawan karena adanya peningkatan prestasi kerja secara keseluruhan (grup). Terdapat empat kategori, yaitu: *employee ownership* (karyawan dapat ikut memiliki saham perusahaan), *production-sharing plan* (karyawan menerima bonus dari output yang dihasilkan), *profit-sharing plan* (pencadangan laba perusahaan untuk karyawan), *cost-reduction plan* (pemberian perusahaan kepada karyawan).

2) Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, tetapi tidak berdasarkan prestasi kerja. Kompensasi jenis ini berupa kesejahteraan karyawan (*employee welfare*) yang dalam hal ini adalah *Benefit* dan *Service*. *Benefit* dan *Service* adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Terdapat empat macam kompensasi tidak langsung dalam praktik suatu organisasi (Wahjono, 2010:102-103), yaitu:

- a) Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time off benefit*), seperti hari-hari sakit, liburan dan cuti, nikah, khitan, kematian dan lainnya.
- b) Perlindungan ekonomis terhadap bahaya, seperti program pensiun, tunjangan hari tua, pembentukan koperasi dan kredit karyawan.
- c) Program pelayanan karyawan, seperti program rekreasi, *cafeteria*, perumahan, beasiswa pendidikan, konseling finansial dan legal.
- d) Pembayaran kompensasi yang ditetapkan secara legal.

6. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Dalam kehidupan sehari-hari bahkan di dunia bisnis sekalipun, kata kinerja bukanlah hal yang asing untuk didengar lagi. Bagi kebanyakan orang, kinerja dikaitkan dengan sesuatu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan bagaimana hasil yang diperoleh dari pekerjaan itu.

Istilah kinerja itu sendiri dikutip dari bahasa Inggris yaitu, “*performance*” atau “*job performance*”, karena itu istilah kinerja juga sama dengan istilah performansi. Kinerja memiliki posisi penting dalam manajemen dan organisasi, karena keberhasilan dalam melakukan

pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Hal ini berarti, jika seseorang bekerja dalam organisasi, kinerjanya merupakan serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi (Hamzah dan Lamatenggo, 2012: 118).

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2009: 34). Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan *job description* (Siagian, 2007: 166). Senada dengan pernyataan diatas, bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*) (Bangun, 2012:231). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa kinerja seseorang dihubungkan dengan tugas-tugas yang dikerjaannya sesuai dengan persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan secara rutin dan berkelanjutan.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan dari beberapa pengertian diatas bahwasanya kinerja merupakan suatu ekspresi dari potensi atau kemampuan yang dimiliki oleh seseorang atau individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut (Handoko, 2010:98) :

1) Faktor Keterampilan atau Pengalaman

Orang yang mempunyai pendidikan rendah, memiliki keterampilan yang kurang, begitu juga dengan orang yang memiliki pendidikan cukup tinggi tetapi masih mempunyai kinerja yang rendah. Oleh sebab itu perlu adanya keseimbangan antara keterampilan dengan pengalaman kerja seorang individu.

2) Faktor Pendidikan

Perusahaan perindustrian biasanya direkrut dari orang-orang yang kurang mempunyai pendidikan yang tinggi, perusahaan hanya membutuhkan kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan penurunan kinerja.

3) Faktor Umur

Umur seorang tenaga kerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari kinerja, akan tetapi hal tersebut tidak selalu begitu. Tetapi pengajaran karier seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka kinerja dari orang tersebut akan meningkat.

4) Sarana Penunjang

Tingkat kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan motivasi kerjasama yang baik antara para pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kinerja. Disamping itu, bentuk penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih.

5) Faktor Semangat dan Kegairahan

Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan produktivitas kerja. Dorongan moril tersebut dapat berupa memberikan semangat dan kegairahan kerja kepada para pekerja.

6) Faktor Motivasi

Suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat bagus.

c. Gaya Mengatasi Konflik

Dalam suatu organisasi, tentunya secara langsung akan berhadapan dengan banyak orang yang menuntut kita untuk bisa bekerja sama dengan baik antar sesama. Dengan intensitas yang sering dan *continue* dalam suatu pekerjaan, potensi untuk terjadinya konflik dalam bekerja bukanlah

hal yang asing lagi. Adanya bentuk kompetisi yang terbentuk, dapat memberikan efek yang sehat karena kompetisi akan memacu individu untuk bekinerja lebih tinggi lagi.

Terjadinya sebuah konflik dalam bekerja sama merupakan hal yang tidak bisa dihindarkan. Untuk itu, diperlukan gaya dalam mengatasi konflik yang akan mempengaruhi kepada kinerja karyawan. Adapun model dibawah ini menggambarkan tentang lima gaya mengatasi konflik, antara lain (Daft, 2010: 484) :

1) Gaya Bersaing

Mencerminkan ketegasan seseorang untuk memenangkan keinginannya dengan cepat dan tegas seperti dalam hal mendesak atau darurat.

2) Gaya Menghindar

Tidak mencerminkan ketegasan atau kerjasama. Hal ini terjadi ketika individu tidak memiliki kesempatan untuk menang atau adanya gangguan yang memakan biaya besar.

3) Gaya Berkompromi

Mencerminkan jumlah yang cukup dari ketegasan dan kerja sama. Hal ini terjadi ketika kedua belah pihak memiliki tujuan yang sama penting atau ketika individu harus membuat solusi sementara dan bijaksana di bawah tekanan waktu.

4) Gaya Mengakomodasi

Mencerminkan derajat kerjasama yang tinggi. Hal ini terjadi ketika tiap individu menyadari bahwa mereka salah, ketika suatu persoalan lebih berarti bagi orang lain daripada diri sendiri dan menjaga keselarasan yang penting.

5) Gaya Berkolaborasi

Mencerminkan tingkat ketegasan dan kerjasama yang tinggi. Hal ini terjadi ketika kedua belah pihak memungkinkan untuk menang, meskipun dengan cara negosiasi, ketika pengetahuan yang berbeda harus digabungkan menjadi solusi bersama dan komitmen kedua belah pihak.

7. Komitmen Afektif

a. Pengertian Komitmen

Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan perusahaan yang telah disepakati atau ditentukan sebelumnya (Muranaka, 2012: 19). Komitmen memiliki peran penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Robbins dan Judge dalam Muranaka (2012: 20) mendefinisikan komitmen suatu

keadaan dimana seorang individu memihak perusahaan serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan.

Sedangkan Monday, Steer dalam Wahyuningsih (2009: 19) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai seberapa jauh tingkat-tingkat seorang pekerja dalam mengidentifikasi dirinya pada organisasi serta keterlibatannya di dalam suatu perusahaan. Mowday yang dikutip Sopiah (2008: 21) menyatakan ada tiga aspek komitmen antara lain :

1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Menggambarkan ikatan emosional karyawan yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada perusahaan. Individu menetap dalam perusahaan karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah (*want to*)

2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu perusahaan. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*)

3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Merupakan komitmen yang didasarkan pada norma yang ada pada diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab

terhadap perusahaan. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*)

Dalam penelitian ini penulis hanya mengambil satu komponen komitmen yaitu komitmen afektif (*affective commitment*). Komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasional yang mengacu pada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja, oleh karena keinginan untuk bertahan tersebut berasal dari dalam hatinya. Komitmen afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan, dan juga adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi dimasa lalu yang tidak dapat ditinggalakan karena akan merugikan (Han, Nugroho dan Endo, 2012: 111)

Hasmarini (2008: 102) mengemukakan bahwa komitmen afektif adalah kekuatan dari hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena mereka sepaham dengan nilai dan tujuan pokok organisasi. Sedangkan Kartika (2011: 112) berpendapat komitmen afektif ini terbentuk sebagai hasil yang mana organisasi dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai

prioritas pertama dan karyawan akan juga mempertahankan keanggotaannya. Menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen afektif diukur menggunakan beberapa indikator, yaitu :

- 1) Karyawan senang menghabiskan karir di perusahaan
- 2) Karyawan senang membicarakan perusahaan bersama rekan kerja saat tidak bekerja
- 3) Karyawan merasa masalah yang dihadapi perusahaan adalah masalah karyawan juga
- 4) Karyawan merasa mudah beradaptasi saat bekerja di perusahaan
- 5) Karyawan merasa bahwa perusahaan dan orang-orang didalamnya seperti bagian dari keluarga karyawan sendiri
- 6) Karyawan merasa sangat menyatu secara emosional dengan perusahaan
- 7) Perusahaan memiliki makna mendalam bagi karyawan
- 8) Karyawan merasa bagian dari perusahaan

b. Loyalitas Kerja

Bila dilihat diatas komitmen afektif pada karyawan bisa dikaitkan juga dengan loyalitas kerja, dua hal tersebut sama-sama berhubungan dengan kesetiaan, kenyamanan dan rasa bangganya terhadap suatu organisasi. Menurut Hasibuan (2001: 45) loyalitas sendiri dapat diartikan sebagai salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang

mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya , jabatannya dan organisasinya. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan.

Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri, jadi semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Utomo, 2002: 9). Sedangkan untuk sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawan rendah maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi.

c. Aspek-aspek Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan.

Aspek-aspek loyalitas yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (Trianasari, 2005: 15) antara lain :

- 1) Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan pada perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan

tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik.

- 2) Tanggung jawab pada perusahaan. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas-sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggung jawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.
- 3) Rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
- 4) Kesukaan terhadap pekerjaan. Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok

Aspek-aspek loyalitas diatas yang merupakan suatu proses psikologis atau emosional individu akan sering mempengaruhi untuk membentuk loyalitas, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kepercayaan diri yang lebih, penerimaan penuh atas

nilai-nilai perusahaan, taat pada peraturan yang berlaku dengan rasa tanggung jawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja akan tercipta apa bila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya sehingga mereka betahdalam suatu perusahaan. Kusumo (2006: 98) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu :

- 1) Karakteristik pribadi meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan beberapa sifat kepribadian
- 2) Karakteristik pekerjaan berupa tantangan kerja, *job stress*, kesempatan berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas.
- 3) Karakteristik desain perusahaan, menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.
- 4) Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan, meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya pada sikap positif terhadap perusahaan dan rasa aman.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkapkan diatas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan.

C. Hipotesis

1. Pengaruh *Human Resource Practices* Terhadap Kinerja Karyawan

Human resource practices dapat diartikan halnya mengelola sumber daya manusia dimana merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia

Bisa dinyatakan bahwa *human resource practices* adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industri sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan (Kasmir, 2016: 6).

Seperti penelitian yang dilakukan Didiek Wijaya A dalam jurnal *Derivative* Vol. 9 No. 2 Tahun 2015 yang berjudul “Pengaruh *High Performance Human Resource Management Practices* dan *Self Management Practices* Pada Kepuasan Kerja Karyawan”, menyatakan bahwa variabel *Empowerment* (X1) $t_{hitung} (0,379) > (0,05)$, maka disimpulkan bahwa tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, untuk variabel *Job Rotation* (X2) $t_{hitung} (0,014) < (0,05)$ maka dapat disimpulkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk variabel *Planning and Goal Setting* (X3) $t_{hitung} (0,038) < 0,05$ dapat disimpulkan bahwa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan untuk variabel *Access Management* (X5) $t_{hitung} (0,002) < (0,05)$ dapat

disimpulkan bahwa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari pembahasan mengenai hubungan *human resource practices* terhadap kinerja karyawan diatas, maka peneliti memiliki hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Human resource practices* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di BMT BIF

2. Pengaruh *Human Resource Practices* terhadap Kinerja Karyawan dengan Moderasi Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasional yang mengacu pada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja, oleh karena keinginan untuk bertahan tersebut berasal dari dalam hatinya.

Hasmarini (2008: 102) mengemukakan bahwa komitmen afektif adalah kekuatan dari hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena mereka sepaham dengan nilai dan tujuan pokok organisasi. Seseorang merasa tingkat komitmen afektifnya tinggi untuk tetap berada dalam organisasi karena ia menyokong atas berdirinya organisasi tersebut dan mempunyai keinginan untuk membantu misi organisasi tersebut.

Logika berpikir berkaitan dengan *human resource practice*, apabila penerapan *human resource practice* pada BMT BIF rendah, maka akan menimbulkan ketidak maksimalan dalam kinerja dan tidak sesuai target yang diharapkan. Disini peran komitmen afektif adalah sebagai pendukung kinerja karyawan, walaupun praktik-praktik sumber daya manusia rendah tetapi jika komitmen afektifnya tinggi, maka kinerjanya akan meningkat.

Hal diatas membuktikan bahwa komitmen afektif memiliki peran yang penting dalam suatu manajemen sumber daya manusia di suatu perusahaan terkait pengambilan keputusan dimana memiliki pengaruh untuk memperkuat kinerja karyawan.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Sia Tjun Han, Agustinus Nugroho, Endo W. Kartika dan Thomas S. Kaihatu dalam Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 14 No. 2 Tahun 2012 yang berjudul "*Komitmen Afektif dalam Organisasi yang dipengaruhi Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja*", menyatakan bahwa terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap POS dan kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji hipotesis bahwa nilai dari $\beta = 0.2553$ dan nilai $t = 2.2095$ sehingga dapat disimpulkan POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Selanjutnya bisa dilihat dari nilai $\beta = 0.0987$ dan nilai $t = 0.7168$ yang berarti kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif namun tidak signifikan.

Dari pembahasan mengenai hubungan *human resource practices* terhadap kinerja karyawan dengan moderasi komitmen afektif diatas, maka peneliti memiliki hipotesis sebagai berikut :

H2 : *Human resource practices* dengan moderasi komitmen afektif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di BMT BIF

D. Kerangka Penelitian

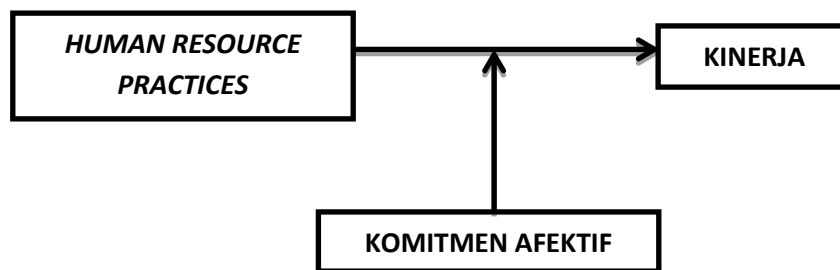
Dari beberapa identifikasi masalah yang diperoleh penulis, maka perlu diberikan solusi untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut. Berikut ini merupakan kerangka pemikiran yang menjelaskan pengaruh *human resource practices* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai *moderating variable*.

Human resource practices dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik di dalam sistem manajemen kinerja maupun di lingkungan pekerjaan. Terkait dengan *human resource practices* terdapat empat topik yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu perencanaan SDM, pelatihan kerja, penilaian dan kompensasi. Dimana keempat topik tersebut masih membutuhkan banyak perhatian menyangkut dengan kinerja karyawan di BMT BIF Yogyakarta.

Dalam penelitian ini terdapat variabel *moderating* yaitu komitmen afektif dimana variabel ini memiliki fungsi untuk menguatkan atau melemahkan hubungan variabel independen dengan dependen. Variabel ini ditujukan karena

komitmen afektif adalah faktor yang penting untuk menunjukkan loyalitasnya terhadap organisasi atau perusahaan yang dapat menunjang performa kinerjanya.

Berikut kerangka pemikiran yang peneliti gunakan untuk menjawab rumusan masalah terkait pengaruh *human resource practices* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel moderating:



Gambar 2.4

Model Penelitian