

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi landasan teori yang relevan dan mendukung analisis penelitian yang mencakup manajemen sumber daya manusia, praktik-praktik manajemen sumber daya manusia, iklim organisasi, *human resource outcomes*, penelitian terdahulu, kerangka penelitian serta hipotesis.

#### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Daft (2007) manajemen sumber daya manusia adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial (Marwansyah, 2010).

Mangkunegara (2000) menjelaskan manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari kontribusi utama sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang ada dalam

organisasi perlu dikelola secara lebih efektif dan efisien. Aspek-aspek dalam pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia juga perlu diperhatikan. Apabila perusahaan memberikan pemenuhan kebutuhan karyawan dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan, yang juga berdampak pada sikap karyawan dalam lingkungan organisasi.

Menurut Ticoalu (2014) manajemen mempunyai lima fungsi utama sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*planning*)
- b. Pengorganisasian (*organizing*)
- c. Kepegawaian (*staffing*)
- d. Pemotivasian (*motivating*)
- e. Pengawasan (*controlling*)

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian proses atau aktivitas-aktivitas yang meliputi pengaturan, pengelolaan, pengurusan dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi demi tercapainya sasaran atau tujuan organisasi.

## **2.2. Praktik-Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia**

Banyak perusahaan dihadapkan pada tantangan yang tak terduga dalam mengembangkan sistem sumber daya manusia. Hal ini disebabkan karena pengelolaan sumber daya manusia yang masih belum efektif dan efisien. Meningkatkan peran manajemen dalam suatu organisasi

mengakibatkan bertambahnya perhatian terhadap faktor sumber daya manusia dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan (Noe *et al.*, dalam Wijaya, 2014).

Khan (2010) membagi lima dimensi praktik-praktik manajemen sumber daya manusia, di antaranya:

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia penting dilakukan, dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, para manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan memengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan di masa depan. Perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja/pegawai di masa yang akan datang dalam suatu organisasi dengan menggunakan sumber informasi yang tepat, guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai dengan yang dibutuhkan (Rivai, 2008).

Menurut Umar (2009), perencanaan sumber daya manusia diartikan sebagai cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu, baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara tertentu. Perencanaan ini dimaksudkan agar organisasi terhindar dari kelangkaan sumber daya manusia pada saat dibutuhkan maupun kelebihan sumber daya manusia pada saat kurang dibutuhkan.

Jadi dapat disimpulkan perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian proses untuk menentukan kesesuaian antara kebutuhan perusahaan dan ketersediaan sumber daya manusia melalui beberapa aktivitas dalam fungsi manajemen sumber daya manusia pada organisasi.

b. *Staffing*

*Staffing* dapat diartikan sebagai proses perekrutan, penempatan dan pelatihan untuk mengembangkan tenaga kerja atau sumber daya manusia bagi kemajuan organisasi (Muchtaron, 1996).

Menurut Kadarman (1996) pengisian jabatan (*staffing*) merupakan pengisian jabatan dalam struktur organisasi dengan cara mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, mendaftar tenaga kerja yang ada, merekrut, memilih, menempatkan, promosi, menilai, memberi imbalan, dan melatih orang yang diperlukan. Proses *staffing* dapat dipandang sebagai sebuah prosedur langkah demi langkah yang berkesinambungan untuk menjaga agar organisasi selalu memperoleh orang-orang yang tepat dalam posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan *staffing* merupakan kegiatan untuk mendapatkan orang-orang yang tepat untuk menempati setiap jabatan atau pekerjaan tertentu baik yang bersifat manajerial maupun bukan manajerial dalam organisasi.

c. Pelatihan

Pelatihan adalah usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu kegiatan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasi (Gomes, 2003).

Dessler (2010) mengatakan pelatihan memberikan pegawai baru atau yang sudah ada sekarang keterampilan yang karyawan butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Proses pelatihan difokuskan pada pengetahuan dan pelaksanaan pekerjaan dan penerapan pemahaman serta pengetahuan pada pelaksanaan tugas tertentu (Dale, 2003).

Pelatihan memberikan kesempatan bagi para karyawannya untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan keahlian profesional karyawan agar dapat menyalurkan kemampuan yang dimiliki bagi perusahaan. Pelatihan yang dibuat harus sesuai dengan kebutuhan karyawan tersebut. Melalui program pelatihan yang tepat, karyawan akan menjadi lebih terampil dan produktif.

d. Pengembangan

Mahmudah (2007) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya yang mengindikasikan adanya pergerakan menuju situasi yang lebih baik atau meningkat bagi seorang individu dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan

kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan meliputi pelatihan (*training*) untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu maupun pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan (Gaol, 2014).

Berdasarkan uraian di atas, pengembangan merupakan upaya perusahaan untuk membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan intelektual atau emosional baik melalui pelatihan maupun peningkatan keterampilan, sehingga kebutuhan akan sumber daya yang ahli dan profesional dapat terpenuhi.

e. Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2000) penilaian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Evaluasi atau penilaian kinerja bertujuan untuk membantu proses pengambilan keputusan mengenai promosi, pemindahan, dan pemecatan karyawan; mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan; menentukan keterampilan dan kompetensi karyawan; dan menjadi dasar bagi alokasi pemberian imbalan (Robbins dan Judge, 2015).

Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi terhadap prestasi kerja atau kinerja seseorang selama periode tertentu. Penilaian kinerja

bertujuan untuk memberikan motivasi kepada pegawai agar meninggalkan prestasi kerja yang buruk, belajar dari kesalahan sebelumnya, serta memperbaiki prestasi kerja menjadi lebih baik.

f. Kompensasi

Mangkunegara (2013) mendefinisikan kompensasi sebagai hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan dari pelayanan karyawan tersebut. Mangkunegara (2013) menyatakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Hal ini dapat diartikan pemberian kompensasi yang tepat akan berdampak positif pada tujuan yang hendak dicapai perusahaan.

Hasibuan (2008) mendefinisikan kompensasi sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi yang adalah salah satu fungsi operasional MSDM yang vital dan sangat memengaruhi kemajuan perusahaan (Wahjono, 2015).

Berdasarkan uraian di atas kompensasi adalah segala imbalan yang diterima karyawan untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan baik dalam bentuk fisik maupun nonfisik. Pemberian kompensasi menjadi hal yang sangat penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi merupakan cerminan atau ukuran nilai terhadap hasil dari pekerjaan karyawan itu sendiri.

g. Insentif

Menurut Gaol (2014) insentif adalah sesuatu yang mendorong atau mempunyai kecenderungan untuk merangsang suatu kegiatan, insentif adalah motif-motif dan imbalan-imbalan yang dibentuk untuk memperbaiki produksi. Insentif diberikan untuk mendorong pegawai untuk lebih giat bekerja dan biasanya diberikan pada pegawai yang mudah diukur prestasi atau produktivitasnya secara satuan, misal dalam bidang industri (Gaol, 2014).

Secara umum, dapat disimpulkan insentif adalah kompensasi yang bersifat khusus yang diterima karyawan di luar gaji utamanya sebagai upaya untuk memberikan motivasi dan mendorong karyawan untuk lebih giat bekerja. Pemberian insentif merupakan salah satu bentuk apresiasi kepada karyawan atas kontribusi positif yang telah diraihinya.

### **2.3. Iklim Organisasi**

Menurut Wirawan (2007) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi secara individual atau kelompok yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dalam lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Stewart (2009) mendefinisikan lingkungan kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja di dalam lingkungan tersebut. Lingkungan kerja yang terjadi dalam perusahaan dapat memengaruhi seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya.

Iklim organisasi merefleksikan budaya yang dimiliki suatu perusahaan. Suasana internal dalam organisasi tersebut dapat menjadi penentu bagaimana seorang karyawan akan bersikap dan berperilaku. Perilaku ini didasarkan pada nilai-nilai apa yang karyawan terapkan dari para pendahulunya dalam organisasi tersebut. Setiap organisasi memiliki iklim organisasi yang berbeda-beda. Ketidaksesuaian lingkungan kerja akan menciptakan ketidaknyamanan bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini juga berpengaruh terhadap kebijakan praktik manajemen sumber daya manusia.

Stringer (2002) dalam Wirawan (2008) mengatakan terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim organisasi, di antaranya:

a. Lingkungan Eksternal

Faktor lingkungan eksternal organisasi seperti peraturan pemerintah, keadaan ekonomi, persaingan antar industri, dan perubahan teknologi memegang peranan penting dalam menentukan iklim organisasi. Perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal akan berdampak pada pemetaan kembali strategi perusahaan.

b. Strategi Organisasi

Strategi organisasi mempunyai pengaruh yang sangat kuat pada iklim organisasi dan dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap kesempatan pencapaian prestasi, penghargaan, hambatan-hambatan untuk keberhasilan, dan sumber-sumber kepuasan. Misal suatu perusahaan telah menetapkan strategi pertumbuhan yang agresif dan telah dikomunikasikan kepada seluruh karyawannya, maka dimensi standar dan dimensi tanggung jawab dalam iklim organisasinya akan menjadi tinggi. Suatu perusahaan yang strateginya tidak jelas akan mempunyai dimensi struktur dan dimensi komitmen yang rendah.

c. Pengaturan Organisasi

Faktor kuat yang juga dapat menentukan iklim organisasi adalah susunan organisasi yang formal, termasuk di sini adalah pembagian tugas dan pekerjaan, sistem kompensasi, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur, dan penempatan orang-orang dalam organisasi. Susunan organisasi yang formal ini sering menentukan aliran informasi dan persepsi seseorang terhadap kesempatan naik pangkat dimana kedua hal ini memengaruhi iklim organisasi.

d. Kekuatan Sejarah

Sejarah suatu organisasi mempunyai pengaruh yang kuat pada iklim organisasinya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang dapat membentuk harapan anggota organisasi. Harapan-

harapan karyawan tentang penghargaan maupun hukuman sering merupakan refleksi dari apa yang karyawan duga telah terjadi sebelumnya.

e. Kepemimpinan

Kebanyakan penelitian menyebutkan faktor utama yang menentukan iklim organisasi adalah perilaku sehari-hari seorang pemimpin organisasi. Manajer atau kepala suatu unit kerja mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap harapan para karyawan. Pemimpin harus dapat memberikan motivasi, memperhatikan masalah yang dimiliki karyawan, dan menciptakan suasana yang positif kepada karyawannya, sehingga karyawanpun akan memberikan sikap yang positif.

Stringer (2002) dalam Wirawan (2008) membagi enam dimensi iklim organisasi yaitu:

a. Struktur

Struktur merefleksikan perasaan karyawan memiliki kendala dalam tim, berapa banyak aturan dan prosedur yang ada, birokrasi tertentu serta definisi mengenai peran dan tanggung jawab karyawan dalam perusahaan.

b. Standar

Standar menekankan pada perasaan bagaimana melakukan pekerjaan yang baik, bagaimana pekerjaan seharusnya

dilakukan, yang lebih lanjut mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab mengacu pada perasaan menjadi pemimpin bagi diri sendiri, tidak harus mengecek ulang pada semua keputusan yang telah diambil ketika memiliki pekerjaan yang harus dilakukan, karyawan mengetahui pekerjaan tersebut adalah pekerjaan dan tanggung jawabnya.

d. Pengakuan

Hal ini lebih ditekankan pada penghargaan yang bersifat positif daripada pemberian hukuman, karyawan merasakan keadilan pada kebijakan pemberian gaji dan promosi. Sebuah penghargaan yang diterima adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan dengan baik.

e. Dukungan

Dukungan merefleksikan perasaan untuk saling percaya, saling mendukung dan memotivasi, baik dari atasan, rekan kerja maupun bawahan.

f. Komitmen

Komitmen merefleksikan perasaan karyawan yang bangga akan organisasinya, serta loyalitas yang tinggi dan keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi.

## 2.4. *Human Resource Outcomes*

Menurut Al-Damoe *et al.* (2017), dimensi *human resource outcomes* dibagi menjadi:

### a. Kepuasan Karyawan

Robbins (2008) mengistilahkan kepuasan karyawan atau kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2001).

Hariandja (2009) menyatakan kepuasan kerja adalah salah satu elemen yang terpenting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat memengaruhi perilaku kerja seseorang seperti malas, rajin, produktif, disiplin, dan lain-lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Kepuasan kerja karyawan dapat dinilai dari kepuasan akan pekerjaan itu sendiri, kepuasan akan lingkungan, pemberian kompensasi, kepuasan terhadap rekan kerja, dan lain-lain.

### b. Retensi Karyawan

Menurut Susilo (2013), retensi karyawan merupakan keinginan karyawan untuk bertahan pada perusahaan dalam jangka waktu yang

lama. Perusahaan harus memperhatikan dan memelihara karyawan dengan sebaik mungkin, jika tidak maka semangat kerja, loyalitas, sikap dan disiplin karyawan akan semakin menurun.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), retensi merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Salah satu cara untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja perusahaan yaitu dengan menjaga retensi karyawan agar tetap tinggi.

Menurut Sumarni (2011), *employee retention* atau retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan.

Faktor-faktor penentu retensi karyawan yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2002) antara lain:

1. Komponen Organisasi

Beberapa komponen organisasional memengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan. Perusahaan yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda memiliki tingkat retensi karyawan lebih tinggi. Strategi, peluang dan manajemen organisasional di mana organisasi memiliki perencanaan masa depan dan tujuan yang ditetapkan dengan jelas juga berpengaruh terhadap tingginya angka retensi karyawan. Organisasi dengan

karyawan yang merasa dikelola dengan baik dan memiliki komunitas dan keamanan kerja yang tinggi cenderung memiliki angka retensi karyawan yang lebih tinggi.

## 2. Peluang Karier Organisasi

Usaha pengembangan karier organisasi dapat memengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk perkembangan pribadi muncul alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa orang tersebut bertahan. Faktor-faktor yang mendasarinya adalah pelatihan karyawan secara kontinu yang dilakukan perusahaan, pengembangan dan bimbingan karier terhadap karyawan, serta perencanaan karier formal di dalam suatu organisasi.

## 3. Penghargaan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan berbentuk gaji, insentif dan tunjangan. Ketiga hal tersebut memang merupakan alasan untuk bertahan atau keluar dari organisasi, namun bukan merupakan satu-satunya alasan. Karyawan cenderung bertahan apabila memperoleh penghargaan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap karyawan serta tunjangan dan bonus spesial.

## 4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Faktor mendasar yang memengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Rancangan

tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab, fleksibilitas kerja karyawan, kondisi kerja yang baik (faktor fisik dan non-fisik), dan keseimbangan kerja/kehidupan karyawan.

#### 5. Hubungan Karyawan

Faktor terakhir yang memengaruhi retensi karyawan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Hubungan karyawan termasuk perlakuan adil atau tidak, diskriminatif bagi karyawan, dukungan yang berasal dari supervisor/manajemen, serta hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja.

#### c. Hubungan Karyawan

Menurut Sodikin *et al* (2017) hubungan karyawan dilakukan untuk menciptakan bentuk hubungan atau komunikasi dua arah yang baik antara manajemen dengan karyawannya dalam upaya membina kerjasama dan hubungan yang harmonis di antara keduanya. Hubungan karyawan bertujuan untuk mencapai saling pengertian, kerjasama serta loyalitas di antara pihak manajemen dengan para karyawannya.

Mckenna dan Beech (2000) berpendapat hubungan karyawan adalah hubungan dari pemberi kerja dengan karyawan di dalam sebuah perusahaan atau organisasi untuk saling berkontribusi dan

bersinergi untuk mencapai tujuan atau visi misi yang telah direncanakan oleh perusahaan.

Menurut Rivai (2010), hubungan karyawan (*employee relations*) adalah fungsi manajemen sumber daya manusia dalam mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan hubungan antara perusahaan dan karyawan dengan efektif dan proaktif berkomunikasi dengan karyawan, penyelesaian berbagai masalah, dan lain-lain. Hubungan karyawan, termasuk perlakuan adil atau tidak diskriminatif dan pelaksanaan kebijakan sumber daya manusia dapat meningkatkan retensi karyawan.

Menurut Wasanto (1987) tujuan dari *employee relation* adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan saling pengertian antar pegawai maupun antara pemimpin dengan semua pegawai dalam sebuah organisasi.
2. Untuk mendapatkan data-data yang lengkap tentang sikap dan tingkah laku pegawai. Data ini diperlukan dalam rangka pembinaan, pengorganisasian, kerjasama, koordinasi, dan evaluasi terhadap pegawai.
3. Untuk menciptakan kerjasama yang serasi antar pegawai.
4. Untuk menanamkan rasa damai kepada pegawai.

5. Untuk menanamkan rasa sukses kepada karyawan sehingga karyawan merasa diberi kesempatan untuk mau dalam mengembangkan kariernya.
6. Untuk menanamkan loyalitas kepada pegawai.
7. Untuk menanamkan rasa tanggung jawab kepada para pegawai.
8. Untuk menciptakan adanya semangat kerja yang tinggi kepada pegawai.

d. Daya Tarik Karyawan

Perusahaan saat ini menyadari aset terbesar yang dimiliki adalah sumber daya manusia. Mempekerjakan karyawan yang tepat untuk menempati jabatan tertentu adalah tujuan dari setiap perusahaan (Setiawan, 2016). Perusahaan akan memiliki daya saing sehingga mampu bertahan dalam situasi apapun. Oleh karena itu, organisasi akan terus mencari dan memperebutkan karyawan terbaik untuk menempati posisi yang dibutuhkan. Banyak perusahaan yang menghadapi kesulitan dalam menemukan karyawan terbaik. Hal ini dikarenakan perusahaan lain juga melakukan hal yang sama (Elving *et al*, 2013, dalam Setiawan, 2016).

Menurut Turner *et al.* (2014), untuk mendapatkan karyawan bertalenta perusahaan wajib memiliki daya tarik yang menonjol. Karyawan yang dikelola dari organisasi yang memiliki budaya organisasi baik akan menghasilkan karyawan yang berpotensi dan berkualitas sehingga memiliki daya tarik tersendiri. Daya tarik

karyawan sendiri merupakan suatu citra pribadi yang dimiliki seorang karyawan yang mewakili serangkaian keahlian, gagasan yang cemerlang, dan sebuah sistem kepercayaan yang dianggap menarik oleh orang lain.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian Subramaniam *et al.* (2011) yang berjudul “*Linking human resource practices and organizational performance evidence from small and medium organizations in Malaysia*” membuktikan praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil analisis regresi menunjukkan hubungan yang positif praktik manajemen sumber daya manusia seperti kompensasi, berbagi informasi, serta pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian Chiu *et al.* (2002) yang berjudul “*Retaining and motivating employees: compensation preferences in Hong Kong and China*” membuktikan praktik manajemen sumber daya manusia seperti kompensasi dan *reward* memengaruhi kinerja organisasi. Pemberian kompensasi secara adil memberikan kepuasan terhadap karyawan dan meningkatkan kinerja serta produktivitas kerja.

Penelitian oleh Fitria (2017) yang berjudul “Pengaruh Perencanaan dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Lubuklinggau” membuktikan perencanaan dan penempatan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

organisasi. Pegawai yang ditempatkan sesuai dengan keahlian akan memberikan dampak positif terhadap kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan Al-Damoe *et al.* (2017) yang berjudul “*The Mediating Effect of Organizational Climate on the Relationship between HRM Practices and HR Outcomes in the Libyan Public Sector*” membuktikan praktik manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi serta *human resource outcomes*. Penelitian ini juga membuktikan iklim organisasi memediasi pengaruh *human resource practice* terhadap *human resource outcomes*.

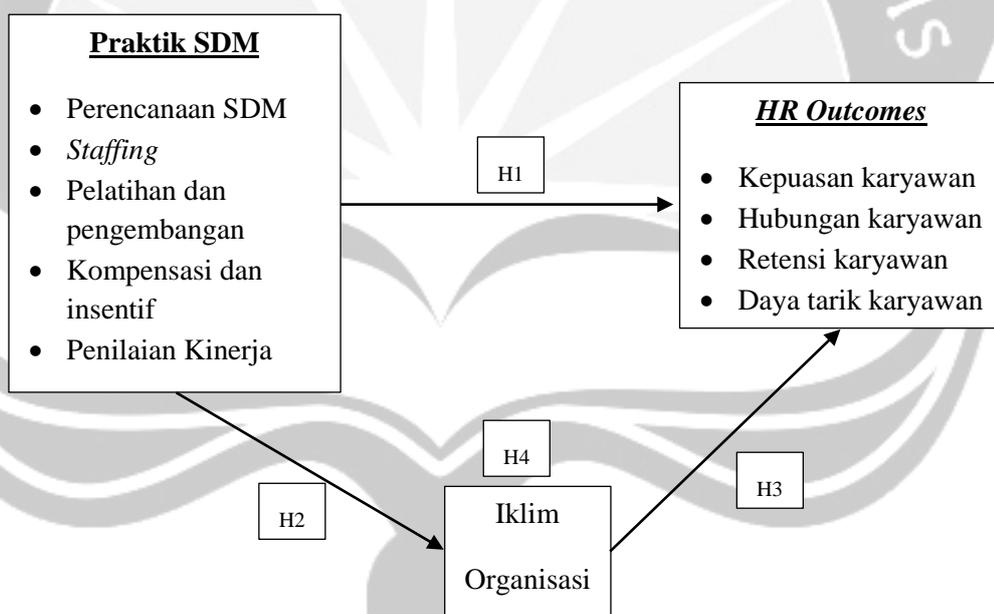
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Subramaniam <i>et al.</i> (2011).	<i>Linking human resource practices and organizational performance evidence from small and medium organizations in Malaysia.</i>	Praktik manajemen sumber daya manusia memberikan hubungan yang positif terhadap kinerja organisasi.
Chiu, R.K., Luk, V.W.M. dan Tang, T.L. (2002).	<i>Retaining and motivating employees: compensation preferences in Hong Kong and China.</i>	Kompensasi dan <i>reward</i> memengaruhi kinerja organisasi.
Fitria (2017).	Pengaruh Perencanaan dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Lubuklinggau.	Perencanaan dan penempatan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Lanjutan tabel 2.1.

Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Al-Damoe et al. (2017).	<i>The Mediating Effect of Organizational Climate on the Relationship between HRM Practices and HR Outcomes in the Libyan Public Sector.</i>	Praktik SDM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, serta <i>human resource outcomes</i> . Iklim organisasi memediasi pengaruh HRP (penilaian kinerja, kompensasi dan reward) terhadap <i>HR outcomes</i> .

## 2.6. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian di atas menunjukkan praktik manajemen sumber daya manusia sebagai variabel independen, *human resource outcomes* sebagai variabel dependen dan iklim organisasi sebagai variabel mediator.

Aset paling berharga yang dapat dimiliki organisasi adalah sumber daya manusianya (Pfeffer 1998, dalam Wimbush 2005). Ini karena apa yang dibawa oleh setiap karyawan ke organisasi tidak mudah ditiru dan sedikit unik. Akibatnya, sumber daya manusia dalam organisasi dapat memberikan kontribusi yang sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi. Sumber daya manusia harus dijaga dengan baik oleh perusahaan. Praktik manajemen sumber daya manusia sebagai sistem dimana serangkaian praktik yang saling terkait yang digunakan dapat berkontribusi pada kinerja organisasi. Manajemen SDM secara tepat akan memberikan dampak yang positif pada kinerja organisasi.

Iklm organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, memengaruhi tingkah laku anggota serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan (Muhammad, 2001). Menciptakan lingkungan yang kondusif memungkinkan karyawan untuk bekerja secara efektif, berkomitmen terhadap tujuan organisasi dan merumuskan strategi untuk organisasi.

## **2.7. Hipotesis**

Banyak penelitian empiris telah dilakukan untuk menguji pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Perencanaan sumber daya manusia mencakup perkiraan kebutuhan anggota organisasi, anggaran untuk seleksi staf baru, jumlah orang yang terlibat

dalam seleksi, dan wawancara terstruktur dan terstandarisasi (Lee dan Lee, 2007). Perusahaan perlu memprediksi pasokan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan di masa depan. Menurut Sang (2005) dan Schuler dan MacMillan (1984), perusahaan harus mempertimbangkan hal-hal berikut: (1) berapa tingkat ketersediaan tenaga kerja masa depan? (2) apakah ada cukup banyak pekerja muda potensial di pasar tenaga kerja, dalam dua tahun atau lima tahun ke depan? (3) bagaimana tingkat pendidikan para calon pekerja tersebut? (4) apakah perusahaan perlu membantu berinvestasi dalam sistem pendidikan untuk membantu meningkatkan pendidikan pekerja potensial atau tidak?

Kinerja seorang pegawai dapat meningkat apabila pegawai tersebut bekerja sesuai dengan tempat yang tepat dan juga sesuai dengan keahliannya, dengan melaksanakan penempatan kerja pegawai yang tepat (*staffing*) sesuai dengan keinginan dan keterampilannya, maka gairah kerja dan kedisiplinannya akan lebih baik serta lebih efektif.

Menurut Huselid (1995) pelatihan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, yang dapat meningkatkan produktivitas serta mengurangi *turnover*. Dalam sebuah studi di antara perusahaan menengah di Inggris, Storey (2002) mengusulkan untuk memasukkan unsur pendidikan, pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Penilaian kinerja digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan penetapan tujuan dan

proses umpan balik agar karyawan dapat mengarahkan, memperbaiki, dan meningkatkan kinerjanya (Lee dan Lee, 2007). Penelitian oleh Subekti dan Setyadi (2016) dilakukan terhadap seluruh karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur. Hasil dari penelitian ini membuktikan sistem penilaian kinerja yang efektif lebih kuat memengaruhi kinerja karyawan dibandingkan dengan *financial compensation*. Umpan balik yang positif akan menunjukkan karyawan merasa dihargai dari hasil kerjanya dan dapat memberitahu hal apa yang perlu untuk ditingkatkan sehingga karyawan akan meningkatkan kinerjanya (Rani dan Mayasari, 2015).

Cardon dan Stevens (2004) menyatakan kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dan organisasi. Demikian pula penelitian Fey *et al.* (2000) di antara organisasi asing yang beroperasi di Rusia mengungkapkan tingkat gaji secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Semakin banyak penelitian mengkonfirmasi tidak setiap praktik manajemen sumber daya manusia dapat berdampak pada kinerja organisasi atau keberlanjutan organisasi (Schroede *et al.*, 2003, dalam Sumbramaniam *et al.*, 2011) Berdasarkan uraian itu, maka peneliti merumuskan hipotesis:

**H1 : Ada pengaruh signifikan dan positif praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *human resource outcomes*.**

Tidak banyak penelitian yang membahas mengenai pengaruh praktik SDM terhadap iklim organisasi, namun penelitian Biantoro (2002) menunjukkan faktor-faktor praktik manajemen sumber daya manusia secara

signifikan dan positif memengaruhi budaya dan iklim organisasi. Faktor-faktor tersebut yaitu komunikasi, kerjasama, edukasi, dan bonus. Praktik SDM yang kuat, pengaturan organisasi, serta praktik kepemimpinan dapat memengaruhi iklim organisasi (Holloway, 2012). Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis:

**H2 : Ada pengaruh signifikan dan positif praktik manajemen sumber daya manusia terhadap iklim organisasi.**

Penelitian Widoutomo *et al.* (2016) menunjukkan iklim organisasi membuktikan terbentuknya suatu nilai yang berkaitan dengan perasaan bangga karyawan akan keberadaannya dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerja. Pembentukan kinerja organisasi yang baik akan dapat dihasilkan jika terbentuk iklim organisasi yang kondusif.

Hasil penelitian yang dilakukan Purnomosidhi (1996) dalam Wibisono (2008) menunjukkan kepuasan kerja dipengaruhi oleh iklim organisasi. Penelitian tersebut melibatkan sejumlah variabel iklim organisasi yang meliputi praktik pengambilan keputusan, arus komunikasi, dan penghargaan terhadap SDM. Iklim organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan serta produktivitas karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis:

**H3 : Ada pengaruh signifikan dan positif iklim organisasi terhadap *human resource outcomes*.**

Penelitian Collins *et al.* (2006) menunjukkan bagaimana praktik-praktik manajemen sumber daya manusia memengaruhi kondisi iklim organisasi yang memfasilitasi pertukaran dan kombinasi pengetahuan dan kinerja perusahaan yang dihasilkan. Praktik manajemen sumber daya manusia secara tidak langsung memengaruhi kinerja organisasi dengan memfasilitasi penciptaan lingkungan organisasi yang mendorong kinerja yang unggul. Hal ini menunjukkan hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *human resource outcomes* tergantung pada sifat lingkungan di dalam organisasi. Oleh karena itu, hubungan praktik manajemen sumber daya manusia dengan *human resource outcomes* dapat dipelihara secara efektif jika lingkungan organisasi dianggap kondusif bagi karyawan.

Sejalan dengan ini, Kepes dan Delery (2006) berpendapat efektivitas organisasi dapat dicapai melalui penciptaan iklim organisasi yang positif. Melalui iklim kerja yang kondusif, kinerja organisasi akan meningkat. Iklim organisasi telah diidentifikasi sebagai salah satu aspek yang dapat meningkatkan *human resource outcomes* serta kinerja organisasi (Bowen dan Ostroff, 2004). Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis:

**H4 : Iklim organisasi memediasi pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *human resource outcomes*.**