BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

Penelitian yang menguji pengaruh praktek-praktek manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan. Salah satu penelitian tersebut dilakukan oleh Demo *et al.,* (2014). Penelitian Demo *et al.,* (2014) mengeksplorasi faktor-faktor praktek sumber daya manusia serta menguji pengaruhnya terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian yang mengambil sampel penelitian 304 orang responden memberikan informasi bahwa faktor praktek-praktek sumber daya manusia yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan terdiri dari lima yaitu: 1) *involvement*, 2) *training, development and education*, 3) *work condition*, 4) *competency base performance*, dan 5) *compensation and reward*.

Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Katou dan Budhwar (2009). Penelitian Katou dan Budhwar (2009) mengambil sampel penelitian 600 orang yang berasal dari 23 manufaktur di Portugal. Hasil penelitian Katou dan Budhwar (2009) memberikan bukti yang nyata bahwa praktek-praktek sumber daya manusia memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Praktek-praktek Sumber Daya Manusia

1. Definisi Praktek-praktek Sumber Daya Manusia

Upaya untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas agar mampu memiliki kemampuan kompetitif di era perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat, kepedulian yang penuh terhadap pengelolaan sumber daya manusia akan menjadi pendorong utama bagi pencapaian kinerja perusahaan. Upaya-upaya ini memberikan fokus perhatian terhadap manajemen sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Secara fundamental manajemen sumber daya manusia strategik yang dikembangkan akan meliputi perencanaan dan pengimplementasian dari praktek-praktek maupun kebijakan sumber daya manusia secara proaktif. Dengan demikian sumber daya manusia yang dimiliki organisasi akan mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Konsep manajemen yang meletakkan keberhasilan organisasi terpusat pada orang (*people-centered management*), berlandaskan pada prinsip, bagaimana orang-orang yang ada dalam organisasi diperlakukan, terutama dalam hal yang berkaitan dengan keahlian, kompetensi-kompetensi dan aspek-aspek yang lain. Dalam hal ini praktek manajemen sumber daya manusia menjadi sangat menentukan, bagaimana menjadikan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi menjadi tulang punggung meraih kesuksesan yang ingin dicapai organisasi.

Lado dan Wilson (1994); Von Glinow (1993) seperti dikutip Tzafrir (1999), menyatakan bahwa kesuksesan dalam bersaing didorong oleh peningkatan sumber daya manusia secara signifikan sebagai suatu bagian dari sumber daya

yang *intangible* (*intangible resource*) yang ada dalam organisasi. Berhubungan dengan kondisi tersebut, maka organisasi-organisasi harus memperhatikan praktek sumber daya manusia strategik (*strategic human resource managemen practice*) sebagai acuan yang logis untuk meraih tujuan organisasi yaitu dimulai dari perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, pemberdayaan, penempatan dan aktivitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuannya. Organisasi di buat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya di kelola oleh manusia, jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi baik organisasi pemerintahan maupun swasta dalam mencapai tujuan organisasi.

Praktek manajemen sumber daya manusia membantu memperbaiki produktivitas secara langsung dan secara tidak langsung dapat memperbaiki kualitas kerja karyawan. Aktivitas sumber daya manusia adalah tindakan yang diambil untuk memperoleh dan memelihara karyawan yang sesuai dengan organisasi (Sedarmayanti, 2009).

Aktivitas manajemen sumber daya manusia sebagai manajemen strategik merupakan aplikasi dari fungsi-fungsi sumber daya manusia yang mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang berkembang dan berinteraksi dengan lingkungan organisasi. Sehingga fungsi-fungsi dari manjemen sumber daya manusia tadi akan meliputi beberapa hal, yaitu: Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*), perekrutan, seleksi, penilaian kinerja (*performance appraisal*), pelatihan (*training*), pemberian kompensasi, pemberdayaan (*empowerment*) dan hubungan karyawan (Assauri, 2000).

2. Dimensi Praktek-praktek Sumber Daya Manusia

a. *Recruitment and selection*

1) Rekrutmen (*Recruitment*)

Rekrutmen merupakan proses menarik pelamar untuk posisi yang diperlukan. Rekrutmen merupakan hal yang penting dalam pengadaan tenaga kerja. Apabila rekrutmen ini berhasil, maka akan banyak pelamar yang memasukkan lamarannya ke perusahaan. Dengan demikian, peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik semakin besar. Informasi yang jelas dan berkesinambungan mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu sangat dibutuhkan dalam melakukan kegiatan rekrutmen agar menjadi lebih efektif.

Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan rekrutmen sebagai suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Hasibuan (2009) mendefinisikan rekrutmen sebagai usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan. Handoko (2008) mendefinisikan rekrutmen sebagai proses pencarian dan "pemikatan" para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.

Untuk mendapatkan calon karyawan yang berkualitas, maka perusahaan harus dapat melakukan proses rekrutmen yang baik.

Perusahaan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan karyawannya. Selain itu, perusahaan juga harus mampu menentukan dasar rekrutmen, sumber-sumber rekrutmen, metode rekrutmen yang digunakan, dan mengidentifikasi kendala-kendala rekrutmen.

Kasmir (2002) menyatakan bahwa penarikan (*recruitment*) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui empat tahapan yaitu:

a) Identifikasi dan evaluasi. Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan dari unsur-unsur yang diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang dapat dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Dalam kaitannya dengan pihak penilai, identifikasi berarti bahwa bagaimanapun pihak penilai harus dapat menentukan unsur-unsur yang dinilai dari yang dinilai. Tentu saja, apa yang akan dinilai adalah yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.Selanjutnya, diadakan evaluasi. Dengan diadakannya evaluasi, berarti ada pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat.
b) Proses seleksi. Seleksi merupakan proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi-kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Seleksi lebih dari sekedar pemilihan orang yang tersedia. Menyeleksi sekumpulan pengetahuan,

keahlian, dan kemampuan yang sesuai merupakan suatu paket yang terdapat pada manusia untuk memperoleh ”kecocokan” antara apa yang sesungguhnya dapat dilakukan dan apa yang ingin dilakukan pelamar.

c) Penempatan. Penempatan bukanlah merupakan sebuah keputusan final. Hal ini merupakan sebuah langkah awal yang terdiri dari apa yang menurut perkiraan supervisor yang bersangkutan dapat dilakukan oleh si pekerja baru dengan apa yang ”diminta” oleh pekerja (dalam bentuk minat intrinsik, kesempatan untuk bekerja sama, kemungkinan-kemungkinan promosi, pembayaran atau imbalan). Faktor-faktor diatas memang harus diakui, tidak mudah untuk diselesaikan terlebih bagi seorang pekerja baru yang belum ”dikenal”. Karena alasan itu maka penempatan pertama biasanya berstatus ”percobaan”. Baik si pekerja baru maupun perusahaan sedang melakukan ”ujicoba”

d) Orientasi tenaga kerja. Orientasi dapat diartikan sebagai proses yang ditujukan untuk memperkenalkan dengan rekan-rekan kerja atau proses pengenalan dengan karyawan lama, dan dapat didefinisikan sebagai kegiatan untuk memperkenalkan karyawan baru dengan rekan kerjanya dan dengan organisasi, yaitu informasi mengenai tujuan, sejarah, *philosophy*, prosedur, dan aturan-aturan, mengkomunikasikan kebijaksanaan SDM yang penting. Misalnya, jam kerja, prosedur penggajian, persyaratan kerja lembur, fasilitas dan tunjangan perusahaan, meninjau ulang tugas-tugas dan tanggung jawab karyawan menyediakan tour kunjungan fisik didalam organisasi, dan

memperkenalkan karyawan itu kepada pimpinan dan rekan kerjanya. Tahap ini adalah langkah terakhir dari proses rekrutmen, dimana penolakan dapat dilakukan bila calon pegawai gagal selama masa orientasi atau induksi. Orientasi tenaga kerja ini menyangkut masalah atau pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan perusahaan. Pada tahap orientasi ini pertama karyawan diterima dengan diberikan pengarahan dan informasi tentang keadaan perusahaan, sifat dan sejarah berdirinya perusahaan beserta produk yang ditawarkan, kondisi kerja, kompensasi, dan kesejahteraan atau jaminan sosial yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Langkah selanjutnya adalah calon karyawan tersebut diserahkan pada masing-masing supervisornya, untuk menerima pengenalan lebih lanjut. Berhasil tidaknya orientasi ini bisa diukur dari puas tidaknya supervisor dan karyawan-karyawan lama terhadap masuknya calon karyawan tersebut dalam kelompok kerja.

2) **Seleksi (*Selection*)**

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari: perencanaan, perekrutan, penyeleksian, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima di perusahaan. Proses tersebut dimulai dari ketika pelamar kerja dan diakhiri

dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak.

Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan seleksi sebagai proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan disebuah perusahaan atau organisasi. Sunyoto (2012) mendefinisikan seleksi sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan. Rivai dan Ella (2010) mendefinisikan seleksi sebagai rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima.

Seleksi dalam sebuah perusahaan akan menentukan baik tidaknya karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang lowong. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memperhatikan proses seleksi yang dilakukan. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam proses seleksi, yaitu: dasar seleksi, metode seleksi, prosedur seleksi, tes kerja, wawancara, dan kendala-kendala seleksi. Dengan memperhatikan hal-hal tersebut, maka perusahaan akan mendapatkan hasil yang lebih baik

Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui penarikan (*recruitment*). Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil. Jadi seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau tidak dalam suatu instansi (Sulistiyani *et al*.,

2003). Karena seleksi harus dilaksanakan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* agar benar-benar sesuai dengan kebutuhan maka dalam seleksi harus melalui beberapa tahap seleksi, yaitu :

a) Seleksi persyaratan administrasi. Pemeriksaan persyaratan administratif merupakan tahap pertama yang harus ditempuh oleh bagian seleksi tenaga kerja untuk mengetahui lengkap tidaknya persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelamar. Seleksi administrasi meliputi pengisian formulir yang disediakan instansi, persyaratan sebagai lampiran surat lamaran, dan persyaratan finansial jika perlu.
b) Tes atau penerimaan adalah proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan di jabat. Jenis tes dalam seleksi antara lain adalah: Tes tertulis, Wawancara

b. *Involvement*

Li dan Long (1999) seperti dikutip Khan *et al.,* (2011) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai derajat saat seseorang memperlihatkan keterlibatan emosional atau mental dengan pekerjaannya yang mempunyai hubungan erat dengan kinerja. Robbins (2007) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai sejauh mana seorang karyawan memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi secara aktif didalamnya, dan menganggap kinerja sebagai hal yang penting atau bentuk penghargaan diri. Karyawan yang mempunyai tingkat keterlibatan pekerjaan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Istijanto (2008) mendefinisikan keterlibatan

kerja sebagai keterlibatan kerja adalah tingkat saat karyawan di perusahaan bersedia bekerja. Berdasarkan definisi keterlibatan kerja tersebut dapat disimpulkan keterlibatan kerja merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan ikut berpartisipasi dengan seluruh kemampuannya dan pentingnya pekerjaan tersebut sesuai dengan individu.

Keterlibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Terdapat 2 manfaat pelibatan karyawan yaitu:

1) Meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja.
2) Keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memilki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang orang yang harus melaksanaka (Tjiptono dan Diana, 2003).

Saks (2006) menyatakan bahwa yang membedakan antara komitmen organisasional atau OCB dengan keterlibatan karyawan adalah mengacu pada sikap. Keterlibatan bukan merupakan sikap, melainkan sejauh mana seorang individu memusatkan perhatian dan emosi dalam kinerja mereka. Fokus keterlibatan bersifat peran formal daripada ektra peran atau kesukarelaan. Saks juga mengklasifikasikan keterlibatan karyawan menjadi 2 (dua) yaitu: keterlibatan kerja (*job engagement*) dan keterlibatan organisasi (*organization engagement*).

Dalam penelitian Khan *et al.,* (2011) menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan kerja secara psikologis terjadi ketika pegawai merasa bahwa mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk bekerja dan ketika mereka merasakan arti dari pekerjaan mereka. Khan *et al.,* (2011) menyatakan bahwa keterlibatan kerja pegawai dapat meningkat ketika pegawai merasa bahwa mereka memiliki kewenangan lebih untuk mengambil keputusan di tempat kerja, memberikan kontribusi penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan mereka dan kewenangan memutuskan sendiri langkah kerja mereka. Lebih jauh Lawler dan Hall (1970) seperti dikutip Khan *et al.,* (2011) menyatakan bahwa pemahaman paling praktis dari keterlibatan kerja sebagai hubungan peran individu dalam pekerjaannya dengan kinerja. Tingkat keterlibatan kerja ini dapat dipengaruhi oleh kepribadian individu dan variabel situasi seperti komitmen pegawai terhadap organisasi.

c. *Training, development and education*

1) **Pelatihan (*Training*)**

Pelatihan sering dianggap sebagai aktifitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktifitas kepegawaian. Para atasan menyokong pelatihan karena melalui pelatihan para karyawan akan menjadi lebih trampil, dan karenanya lebih produktif, sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang akan dikeluarkan ketika para karyawan sedamg dilatih. Oleh karena itu, dengan adanya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dapat menimbulkan kemampuan kepada karyawannya.

Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Dessler (2010) mendefinisikan pelatihan sebagai proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Berdasarkan beberapa definisi pelatihan di atas dapat dismpulkan bahwa pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang dengan mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif, serta mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang, sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih.

Metode pelatihan mempunyai beberapa macam dan penggunaannya seringkali disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Metode pelatihan Sumber Daya Manusia yang sering digunakan antara lain adalah: 1) metode *On The Job Training* yaitu pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya, dan 2) metode *Off The Job Training* yaitu mempelajari suatu pekerjan diluar jam kerjanya.

2) ***Development***

Pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya yang mengindikasi adanya pergerakan menuju situasi yang lebih baik atau meningkat bagi seorang individu dalam organisasi (Mahmudah, 2007). Pengembangan sumber daya manusia memiliki peran yang vital dalam upaya mengarahkan, mendorong, memotivasi peningkatan/ pengembangan kemampuan dan keterampilan para karyawan yang diimplementasikan pada pekerjaannya untuk mencapai keefektifan sumber daya manusia dalam organisasi (Lee dan Bruvold, 2003). Pengembangan sumber daya manusia mempunyai konsep untuk pengembangan diri, program pelatihan serta kemajuan karir untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan keahlian di masa yang akan datang.

3) ***Education***

Dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu yang asing, maka perlu mempelajari dahulu cara mengerjakan pekerjaan itu. Tidak ada

seseorang yang mampu melaksanakan suatu tugas dengan baik apabila tidak mempelajari terlebih dahulu, bahkan apabila pekerjaan itu nampak mudah, misalnya mengetik surat. Orang yang belum memiliki pengalaman akan mengalami kesukaran dalam melaksanakannya. Jadi, pendidikan diperlukan untuk dapat mendukung keberhasilan karyawan dalam bekerja.

Pendidikan menurut Dessler (2010) adalah sebuah proses belajar dan studi-studi memperlihatkan beberapa hal yang biasa anda untuk lakukan untuk meningkatkan proses belajar. Rulianto dan Nurtjahjani (2006) mengartikan serupa mengenai pendidikan yaitu suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat menambah, memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan, dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan. Yang dimaksud dengan pendidikan adalah suatu pembinaan dalam proses pengembangan manusia, dimana manusia itu belajar untuk berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan-kemampuan dasar yang ada padanya. Pendidikan yang dilaksanakan perusahan bermanfaat bagi perusahan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dilaksanakan perusahaan. Tujuan pendidikan dan pelatihan merupakan pedoman dalam penyusunan program pendidikan dan pelatihan dalam pelaksaan dan pengawasan.

d. *Work condition*

Stewart (2009) mendefinisikan lingkungan kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi, namun lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap karyawan yang melaksanakan proses produksi. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat menciptakan ketidaknyamanan bagi karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya sehingga para karyawan tidak berkerja secara efektif dan efisien.

Jenis lingkungan kerja di bagi menjadi dua yakni kondisi fisik dari lingkungan kerja dan kondisi psikologis dari lingkungan kerja (Stewart, 2009).

1) Kondisi Fisik dari lingkungan kerja. Kondisi fisik dari lingkungan kerja di sekitar karyawan sangat perlu diperhatikan oleh pihak badan usaha, sebab hal tersebut merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh untuk menjamin agar karyawan dapat melaksanakan tugas tanpa mengalami gangguan. Memperhatikan kondisi fisik dari lingkungan kerja karyawan dalam hal ini berarti berusaha menciptakan kondisi lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan para karyawan sebagai pelaksanan kerja pada tempat kerja tersebut. Faktor-faktor lingkungan kerja meliputi :
    a) *Illumination*. Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi para karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Dengan penerangan yang baik para karyawan akan dapat

bekerja dengan cermat dan teliti sehingga hasil kerjanya mempunyai kualitas yang memuaskan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan kurang jelas, sehingga pekerjaan menjadi lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksankan pekerjaan, sehingga tujuan dari badan usaha sulit dicapai.

b) *Temperatur*e. Bekerja pada suhu yang panas atau dingin dapat menimbulkan penurunan kinerja. Secara umum, kondisi yang panas dan lembab cenderung meningkatkan penggunaan tenaga fisik yang lebih berat, sehingga pekerja akan merasa sangat letih dan kinerjanya akan menurun.

c) *Noise*. Bising dapat didefinisikan sebagai bunyi yang tidak disukai, Suara bising adalah suatu hal yang dihindari oleh siapapun, lebih-lebih dalam melaksanakan suatu pekerjaan, karena konsentrasi karyawan akan dapat terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukkan akan banyak timbul kesalahan ataupun kerusakan sehingga akan menimbulkan kerugian.

d) *Motion*. Kondisi gerakan secara umum adal ah getaran. Getaran-getaran dapat menyebabkan pengaruh yang buruk bagi kinerja, terutama untuk aktivitas yang melibatkan penggunaan mata dan gerakan tangan secara terus-menerus.

e) *Pollution*. Pencemaran ini dapat disebabkan karena tingkat pemakaian bahan-bahan kimia di tempat kerja dan keanekaragaman zat yang dipakai pada berbagai bagian yang ada

di tempat kerja dan pekerjaan yang menghasilkan perabot atau perkakas. Bahan baku-bahan baku bangunan yang digunakan di beberapa kantor dapat dipastikan mengandung bahan kimia yang beracun. Situasi tersebut akan sangat berbahaya jika di tempat tersebut tidak terdapat ventilasi yang memadai.

f) *Aesthetic factors*. Faktor keindahan ini meliputi: musik, warna dan bau-bauan. Musik, warna dan bau-bauan yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dalam melaksankan pekerjaanya.

2) Kondisi psikologis dari lingkungan kerja. Rancangan fisik dan desain dari pekerjaan, sejumlah ruangan kerja yang tersedia dan jenis-jenis dari perlengkapan dapat mempengaruhi perilaku pekerja dalam menciptakan macam-macam kondisi psikologi. Faktor-faktor dari kondisi psikologis meliputi:

a) *Feeling of privacy*. Privasi dari pekerja dapat dirasakan dari desain ruang kerja. Ada ruang kerja yang didesain untuk seorang pekerja, adapula yang didesain untuk beberapa orang.

b) *Sense of status and impotance*. Para karyawan tingkat bawah senang dengan desain ruang yang terbuka karena memberi kesempatan kepada karyawan untuk berkomunikasi secara informal dengan pihak lain. Menurut Robbins (2007), model karakteristik pekerjaan menunjukkan bahwa pekerjaan apapun bisa dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan inti, yaitu:

keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugam otonomi, dan umpan balik.

e. *Competency base performance*

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya (Pramudyo, 2010). Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2009), kompetensi merupakan keinginan untuk memberikan dampak pada orang lain dan kemampuan untuk mempengaruhiorang lain melalui strategi membujukdan memengaruhi. Menurut Grote deperti dikutip Pramudyo (2010), kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, yaitu siapa yang berkinerja baik dan kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Kompetensi menurut Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Palan (2007) mengemukakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Pengetahuan dan keterampilan biasanya dikelompokkan sebagai kompetensi yang nampak dipermukaan sehingga mudah dilihat dan dinilai. Kompetensi ini biasanya mudah untuk

dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya. Peran sosial, konsep diri dan karakteristik pribadi sifatnya tersebunyi tapi masih dapat diamati melalui sikap dan prilaku yang terlihat sehari-hari. Motivasi sifatnya tersebunyi di dalam hati seseorang, motivasi juga lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai. Motivasi pada penelitian ini dibahas terpisah dengan kompetensi. Aspek-aspek kompetensi penelitian ini merujuk aspek-aspek kompetensi menurut Gaol (2014) yaitu: 1) ketrampilan, 2) pengetahuan, 3) peran sosial, 4) konsep diri, dan 5) karakteristik pribadi.

f. *Compensation and reward*

1) ***Compensation***

Suatu cara departemen personalia dalam usahanya meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah melalui pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Maksud dari tujuan pemberian kompensasi ini yaitu untuk membantu pegawai dalam memenuhi kebutuhan diluar kebutuhan rasa yang adil, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

Griffin (2004) mendefinisikan kompensasi sebagai remunerasi finansial yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas kerja mereka. Wether dan Davis (2003) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari

pekerjaan yang diberikan, baik upah perjam atau gaji periodik yang didesain dan dikelola oleh bagian personalia perusahaan. Panggabean (2004) mendefinisikan kompensasi sebagai setiap bentuk suatu penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Rivai (2004) mendefinisikan kompensasi sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Menurut Rivai (2004) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

a) Kompensasi Finansial. Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).
   - Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
   - Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

b) Kompensasi Non Finansial. Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan

lingkungan kerja meliputi pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi non-finansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Menurut Mondy dan Noe (1996) seperti dikutip Panggabean (2004) mengemukakan bahwa kompensasi keuangan langsung terdiri atas:

- Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Harder (1992) mengemukakan bahwa gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.
- Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.
- Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif

lebih menyukai gaji dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya juga tidak menguntungkan bagi perusahaan, Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustasi.

2) ***Reward***

Hariandja (2007) gaji, upah, dan bagi hasil merupakan kompensasi yang langsung dikatikan dengan nilai relatif jabatan seseorang dalam organisasi dan tingkat kinerja seorang pegawai atau kelompok pegawai. Jenis kompensasi lain dimana hampir semua organisasi memberikannya dan sangat luas serta penting adalah tunjangan-tunjangan dan peningkatan kesejahteraan yang pemberiannya tidak didasarkan pada kinerja pegawai tetapi didasarkan pada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi serta pegawai sebagai seorang manusia yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupannya secara normal dan dapat bekerja lebih baik, seperti rasa aman dari kemungkinan terjadinya risiko dilakukannya pemutusan hubungan kerja, mengalami gangguan kesehatan, kebutuhan yang beristirahat dari pekerjaan, kebutuhan untuk berinteraksi secara akrab dengan orang lain, dan lainnya.

Sistem *reward* dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi. Menurut Mulyadi dan Johny (1999) yang dikutip

oleh Mardiyah dan Listianingsih (2005) *reward* menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* dibandingkan dengan yang lain, *reward* juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Simamora (2005) mengemukakan bahwa terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh sistem kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah: arti penting, fleksibilitas, frekuensi, visibilitas dan biaya.

2.2.Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang didapatinya dalam lingkungan kerjanya. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya demikian pula sebaliknya (As'ad, 2004).

Tiffin (1990) seperti dikutip As'ad (2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja,

kerjasama antar pimpinan dengan sesama karyawan. Robbins (2007) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu Hasibuan (2001) seperti dikutip Mangkunegara (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan, situasi kerja dan penyesuaian diri terhadap segi sosial. Pemenuhan kepuasan kerja karyawan adalah hal yang penting untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Apabila kepuasan kerja karyawan terpenuhi, maka karyawan merasa akan dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan sehingga mereka akan berusaha untuk bekerja dengan sebaik mungkin.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri, dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha meningkatkan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian tentang kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

2. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Wexley dan Yulk dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behaviour And Personnel Psycology* mengungkapkan teori-teori tentang kepuasan kerja. Ada tiga macam teori yang lazim dikenal, yaitu (As'ad, 2004):

a. *Discrepancy Theory* (Teori Kesenjangan)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*).

Teori ini dikembangkan oleh Locke (As'ad, 2004) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara harapan, kebutuhan atau nilai yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya telah dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, bila tidak ada selisih antara harapan dengan kenyataan, maka orang akan merasa puas. Dan bila yang didapat lebih besar dari yang diharapkan, maka orang tersebut merasa lebih puas lagi. Ini merupakan selisih positif. Di lain pihak, bila kenyataan berada dibawah standar minimum harapan, maka akan terjadi ketidakpuasan. Ini merupakan selisih negatif.

b. *Equity Theory* (Teori Keadilan)

Teori ini dikembangkan oleh Adams (As'ad, 2004). Prinsip pada teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya *equity* (keadilan) atau tidak pada suatu situasi. Perasaan adil atau tidak adil (*equity and inequity*) atas suatu situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Pada teori ini ada tiga macam elemen utama, yaitu *input*, *outcomes*, dan *comparison* (masukan, hasil, dan orang sebagai pembanding). Ketiga elemen ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) *Input* (masukan). Merupakan segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Dalam hal ini bisa berupa pendidikan, pengalaman, kecakapan, dan sebagainya.
2) *Outcomes* (hasil). Adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai 'hasil' dari pekerjaannya, seperti gaji, simbol status, penghargaan, peluang untuk meraih keberhasilan, dan sebagainya.
3) *Comparison person* (orang sebagai pembanding). Pembanding bisa berupa orang di perusahaan yang sama, di perusahaan yang berbeda atau bisa pula diri sendiri di waktu lampau.

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan *ratio input-outcomes* dirinya dengan *ratio input-outcomes* orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa puas, demikian pula sebaliknya. Bila perbandingan itu tidak seimbang tapi menguntungkan, bisa memuaskan, bisa juga tidak (misalnya pada orang moralis). Tetapi jika perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

c. *Two Factors Theory*

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Herzberg (As'ad, 2004). Berdasarkan teori penelitiannya, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap

pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu *satisfiers* atau *motivator* dan *dissatisfiers* atau *hygiene factors*.

Keduanya dapat dibedakan sebagai berikut:

1) *Satisfiers* (*motivator*) merupakan faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemungkinan untuk berkembang.
2) *Dissatisfiers* (*hygiene factors*) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari kebijakan dan administrasi perusahaan, mutu pengawasan, gaji, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, jaminan pekerjaan, dan status.

Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, meskipun tidak dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Dalam perkembangan selanjutnya, *satisfiers* dan *dissatisfiers* ini dipasangkan dengan teori kebutuhan dari Maslow. *Satisfiers* berhubungan dengan kebutuhan tingkat tinggi (kebutuhan sosial dan aktualisasi diri), sedangkan *dissatisfiers* disebut sebagai pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah (kebutuhan fisik atau biologis, keamanan, dan sebagian kebutuhan sosial).

3. Faktor Kepuasan Kerja

Banyak orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk timbulnya kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu hal ini memang bisa diterima, terutama dalam suatu negara yang sedang berkembang dimana uang merupakan kebutuhan yang vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok sehari-

hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah dapat memenuhi kebutuhan keluarganya secara wajar maka gaji atau upah ini tidak atau bukan faktor yang utama. Sesuai dengan tingkatan motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow maka upah atau gaji termasuk pada kebutuhan dasar (As'ad, 2004). Faktor-faktor kepuasan kerja menurut Robbins (2007) yang terdiri dari:

a. Kepuasan terhadap gaji/upah. Pengukuran kepuasan terhadap gaji atau upah terdiri dari:
    1) Gaji yang memadai untuk memenuhi tingkat kebutuhan hidup.
    2) Gaji yang layak atau sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan.
    3) Gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
    4) Tunjangan yang diberikan pihak perusahaan.
b. Kepuasan terhadap promosi di perusahaan. Pengukuran kepuasan terhadap promosi terdiri dari:
    1) Kebijakan promosi yang digunakan perusahaan
    2) Promosi dalam perusahaan dilakukan secara adil
    3) Promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja
    4) Kemajuan prestasi di perusahaan.
c. Kepuasan terhadap teman kerja. Pengukuran kepuasan terhadap teman kerja terdiri dari:
    1) Dukungan dari rekan kerja
    2) Kepercayaan terhadap rekan kerja
    3) Merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja di perusahaan
    4) Rekan kerja yang bertanggung jawab.

a. Kepuasan terhadap supervisi. Pengukuran kepuasan terhadap supervisi terdiri dari:
    1) Dukungan dari atasan
    2) Keyakinan atas kemampuan atasan
    3) Kesediaan atasan untuk menerima masukan dari karyawan
    4) Perlakuan adil dari pihak manajemen perusahaan.
b. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Pengukuran kepuasan terhadap pekerjaan terdiri dari:
    1) Senang dengan pekerjaan yang dilakukan
    2) Beban kerja yang ditanggung
    3) Menyukai pekerjaan/tidak ingin pindah pada pekerjaan yang lain
    4) Puas atas pekerjaan yang dilakukan.

4. Manfaat Kepuasan Kerja

Penelitian tentang kepuasan kerja memiliki banyak manfaat. As'ad (2004) menyatakan ada tiga macam arah yang bisa dilihat pengukuran kepuasan kerja yaitu :

a. Usaha untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya. Dengan mengetahui hal ini orang lalu dapat menciptakan kondisi-kondisi tertentu agar karyawan lebih bisa bergairah dan merasa bahagia dalam bekerja.
b. Usaha untuk melihat bagaimana efek dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku orang terutama tingkah laku kerja seperti : produktivitas, absensi, kecelakaan akibat kerja, *labour turnover* dan sebagainya.

c. Adalah dalam rangka usaha mendapatkan rumusan atau definisi yang lebih tepat dan bersifat *komprehensif* mengenai kepuasan kerja itu sendiri.

Dengan mengetahui hal ini, orang dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam memotivasi karyawan serta mencegah kelakuan-kelakuan yang merugikan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya.

2.3.Kinerja

1. Definisi Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

Foster dan Seeker (2001) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Simamora (2005) mendefinisikan kinerja sebagai suatu tingkatan di mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. As'ad (2004) mendefinisikan kinerja sebagai ukuran kesuksesan seseorang dalam melaksanakan

suatu pekerjaan. Mangkunegara (2008) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa definisi kinerja di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan *job performance* atau kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan *Level of Performance*.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja. Soeprihanto (1988) mengelompokkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja ke dalam enam kelompok sebagai berikut:

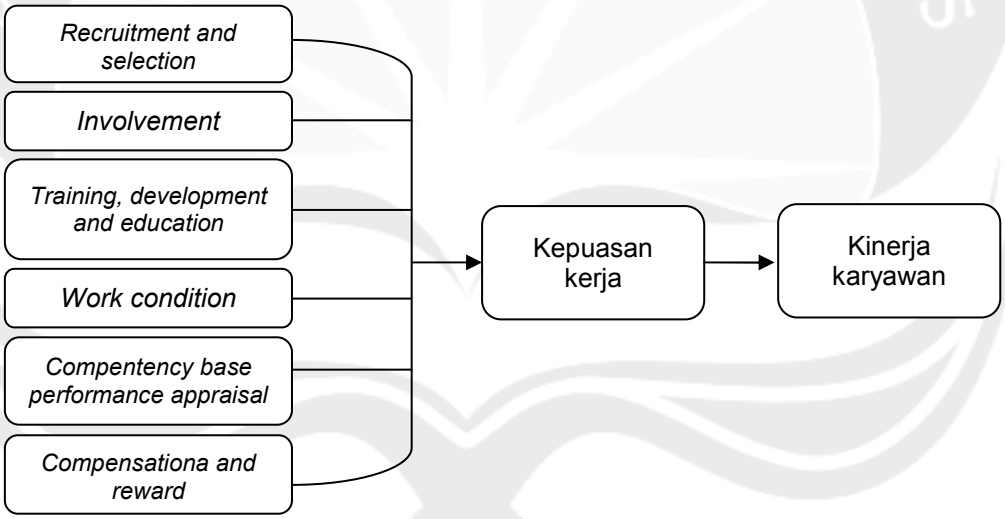
a. Prestasi kerja yang ditunjukkan oleh pencapaian dan penyelesaian pekerjaan, waktu bekerja dan biaya yang dibutuhkan.
b. Kualitas pekerjaan yang ditunjukkan oleh tingkat ketepatan hasil kerja dan rendahnya tingkat kesalahan.
c. Kuantitas pekerjaan yang ditunjukkan oleh jumlah hasil kerja dan pencapaian target perusahaan.
d. Kerjasama yang ditunjukkan oleh hubungan dengan orang lain di dalam kelompoknya, hubungan dengan orang lain di luar kelompoknya, komunikasi dengan atasan dan bawahan, kesediaan membantu dan dibantu oleh orang lain.

e. Tanggung jawab yang ditunjukkan oleh komitmen terhadap tugas, kepatuhan melaksanakan tugas dan waktu penyelesaian tugas.

f. Sistem kerja yang ditunjukkan oleh prosedur kerja, pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab, pemberian insentif serta sinergi antar kelompok.

2.4. Kerangka Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian replikasi dengan modifikan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Demo *et al.,* (2014) dimana hubungan antara variabel penelitian digambarkan ke dalam suatu model penelitian sebagai berikut:



Sumber: Demo *et al.,* (2014)

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

Sumber daya manusia memiliki kemampuan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas inilah yang berperan menjalankan aktivitas manajemen, yaitu melalui praktek manajemen sumber daya manusia strategik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Ada banyak jenis dari praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang dapat diterapkan dalam suatu organisasi. Praktek-praktek manajemen sumber daya manusia pada prinsipnya dimulai dari tapat perencanaan hingga tahap pemberian *reward* atau kompensasi bagi karyawan. Hal ini lebih disebabkan karena praktek-praktek manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses yang saling berkesinambungan.

Penelitian ini menginventarisir dimensi praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang meliputi *recruitmet and selection, involvement*, *training, development and education*, *work condition*, *competency base performance*, dan *compensation and reward* (Demo *et al*., 2014). Keenem dimensi praktek-praktek manajemen sumber daya manusia tersebut dianggap telah mampu mewakili banyak jenis teori praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang ada. Penerapan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi tentunya memiliki tujuan. Tujuan dari penerapan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja serta untuk meningkatkan kinerja karyawan. Bentuk-bentuk dari kepuasan kerja karyawan ditunjukkan dengan tidak bosan dalam bekerja, puas dengan pekerjaannya saat ini, antusias dalam bekerja, menemukan kenikmatan dalam bekerja, puas atas promosi dan pengakuan dari pihak lain serta variasi dari pekerjaan yang dilakukannya.

Karyawan yang puas atas apa yang telah diperoleh dalam bekerja akan memberikan *out comes* dalam bentuku kinerja karyawan yang tinggi. Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu efisiensi sumber daya yang digunakan, peningkatan kinerja dari waktu ke waktu, efisiensi

biaya, efisiensi waktu, kemampuan adaptasi yang cepat dan pencapaian target perusahaan (Demo *et al.,* 2014).

2.5. Hipotesis

Sumber daya manusia memiliki kemampuan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas inilah yang berperan menjalankan aktivitas manajemen, yaitu melalui praktek manajemen sumber daya manusia strategik untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan harus dikelola dengan cermat untuk menangani timbulnya masalah-masalah ketenaga kerjaan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.

Upaya untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas agar mampu memiliki kemampuan kompetitif di era perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat, kepedulian yang penuh terhadap pengelolaan sumber daya manusia akan menjadi pendorong utama bagi pencapaian kinerja perusahaan. Upaya-upaya ini memberikan fokus perhatian terhadap manajemen sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Secara fundamental manajemen sumber daya manusia strategik yang dikembangkan akan meliputi perencanaan dan pengimplementasian dari praktek-praktek maupun kebijakan sumber daya manusia secara proaktif. Dengan demikian sumber daya manusia yang dimiliki organisasi akan mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Berhubungan dengan kondisi tersebut, maka organisasi harus memperhatikan praktek sumber daya manusia strategik (*strategic human resource managemen practice*) sebagai acuan yang logis untuk meraih tujuan organisasi yaitu dimulai

dari perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, pemberdayaan, penempatan dan aktivitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuannya (Widayati dan Andarwati, 2014).

Praktek manajemen sumber daya manusia membantu memperbaiki produktivitas secara langsung dan secara tidak langsung dapat memperbaiki kualitas kerja karyawan. Aktivitas sumber daya manusia adalah tindakan yang diambil untuk memperoleh dan memelihara karyawan yang sesuai dengan organisasi (Sedarmayanti, 2009). Jika dihubungkan dengan kemampuan dari organisasi dalam meningkatkan kinerjanya, aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia seperti: *recruitmet and selection, involvement*, *training, development and education*, *work condition*, *competency base performance*, dan *compensation and reward* memiliki hubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Demo *et al.,* 2014). Dikatakan juga bahwa aktivitas manajemen sumber daya manusia dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung melalui peningkatan kemampuan/keahlian dari para pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa praktek manajemen sumber daya manusia memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan selanjutnya akan mampu pula meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan kinerja organisasional yang tinggi pula.

Hasil penelitian Demo *et al.,* (2014), Bresciani (2012), Rehman (2011) memberikan bukti yang nyata bahwa penerapan praktek-praktek sumber daya manusia (*recruitmet and selection, involvement*, *training, development and education*, *work condition*, *competency base performance*, dan *compensation and*

reward) memberikan kontribusi positif terhadap meningkatnyan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pihak manajemen dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dan diterapkan dalam praktek manajemen sumber daya manusia yang baik dan benar akan meningkatkan kinerja perusahan. Kinerja karyawan akan menjadi semakin tinggi saat karyawan puas dengan pekerjaannya. Berdasarkan hal tersebut serta dukungan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Demo *et al.,* (2014), penulis mengajukan hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut:

"Kepuasan kerja berperan dalam memediasi pengaruh praktek-praktek manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan".