

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.2.1 Gambaran Umum Sumber Daya Manusia**

Pemetaan dari 50 jurnal riset sumber daya manusia di Indonesia, SDM merupakan salah satu hal terpenting di suatu perusahaan, yang perlu diperhatikan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Kualitas setiap individu sangatlah diperhatikan dalam hal ini, untuk mendorong jalannya suatu perusahaan. Banyaknya persoalan yang berkaitan pada sumber daya manusia yang semakin kompleks, maka isu-isu strategis mengenai riset SDM tahun 2010-2015 dapat di petakan dalam penelitian ini.

Pembangunan bangsa Indonesia kedepan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia Indonesia yang sehat fisik dan mental serta memiliki keterampilan dan keahlian kerja, sehingga dapat membangun keluarga yang bersangkutan untuk mempunyai pekerjaan dan penghasilan yang tetap dan layak, sehingga mampu memenuhi kebutuhan hidup, kesehatan dan pendidikan keluarganya.

#### **4.2.2 Kasus di Indonesia**

Pengamatan dilakukan dengan mengidentifikasi 50 jurnal, untuk mengetahui persoalan tentang sumber daya manusia yang semakin kompleks di Indonesia. Dalam jurnal penelitian dilakukan pada daerah-daerah desa maupun kota dan masih sangat banyak persoalan yang terjadi

pada SDM yang perlu diperbaiki dan diperhatikan. Keragaman pengamatan mampu untuk mereduksi kelemahan dari penelitian sebelumnya. Untuk membangun model pengamatan yang unik dengan mengacu pada pemetaan riset.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam ekonomi, bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas, mempunyai kemampuan, keterampilan, dan berdaya saing tinggi dalam persaingan dalam negeri ataupun global. Dalam hal ini perlu mengetahui kondisi dan masalah SDM apa yang sedang dialami selama ini :

#### 4.2.2.1 Kinerja

Saat ini perusahaan menghadapi banyak tantangan dari lingkungan. Perubahan terjadi begitu cepat dan tidak terduga, antara lain dalam bidang ekonomi, teknologi, pasar dan persaingan. Perubahan ini mengharuskan perusahaan untuk mengubah semua kebiasaan yang sudah dilakukan selama ini untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dan mencapai sasaran yang diinginkan. Karena itu diperlukan suatu pendekatan baru dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang dikenal dengan manajemen kinerja.

Luthans (2008:339) berpendapat bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh sejumlah usaha yang dilakukan seseorang, tetapi dipengaruhi pula oleh kemampuannya, seperti; pengetahuan, pekerjaan, keahlian, serta bagaimana seseorang merasakan peran

yang dibawakannya. Mawyer dalam Mathis and Glinow (2004:82) mengemukakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh (1) *effort*, (2) *ability* (3) *role perceptions*, yaitu kesesuaian antara *effort* yang dilakukan seseorang dengan syarat pekerjaan yang ada (*job requirement*). Mathis and Glinow (2004 : 83) faktor-faktor memengaruhi kinerja individu, yaitu ; (1). kemampuan; (2). motivasi; (3) dukungan yang diterima; (4) keberadaan pekerjaan yang dilakukan; (5). hubungan pegawai dan organisasi.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus tetap memperhatikan dan meningkatkan indikator yang ada pada komitmen organisasi yaitu kepatuhan karyawan dengan peraturan perusahaan dan ketepatan waktu. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan cukup mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan perlu meningkatkan indikator yang ada pada kepuasan kerja, yaitu gaji dan insentif juga promosi. Perusahaan dapat meningkatkan pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Indikator yang perlu untuk ditingkatkan dari motivasi adalah fasilitas kerja. Tidak hanya karyawan yang mendapatkan fasilitas dalam bekerja, tetapi keluarganya pun diperhatikan perusahaan.

Kinerja merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam sebuah perusahaan dalam upaya untuk menciptakan suatu produk atau jasa. Untuk meningkatkan kinerja

karyawan perusahaan perlu mempertahankan, memberi motivasi, dan mendapatkan hak pekerja, meningkatkan nilai remunerasi. Sehingga menumbuhkan kesadaran para pekerja atau karyawan dalam tanggungjawabnya pada perusahaan. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan cukup mempengaruhi kinerja karyawan

Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Nawawi (2006:63) mengatakan bahwa Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja. Definisi lain mengenai kinerja menurut Nawawi (2006: 63) adalah Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Robbins (2001:6) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Tetapi masih ada yang hilang dari bagian itu selain kemampuan dan motivasi yaitu kesempatan. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Dessler (2009 : 127) berpendapat: Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun

sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

#### 4.2.2.2 Pengembangan Karir

Pengembangan karir menyediakan suatu penawaran dari potensi dan kemampuan. Program pengembangan karir tidak harus rumit, karena proses yang hati-hati dan tenang dimana seseorang menjadi sadar akan atribut yang berhubungan dengan karir pribadi dan rangkaian tahapan sepanjang hidup yang berkontribusi kepada pemenuhan karirnya. Program pengembangan karir harusnya menghasilkan keuntungan baik bagi individu maupun organisasi. Simamora (2003: 268) mendefinisikan pengembangan karyawan sebagai aktivitas pengembangan karir karyawan terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan agar dapat berprestasi secara efektif dan menghasilkan prestasi baru dalam lingkungan perusahaan.

Namun bagaimanapun juga karyawan harus bertanggungjawab penuh bagi pengembangan dan kesuksesan karirnya. Dalam pelaksanaan pengembangan karir, perlu dilakukan beberapa kegiatan: penyusunan perencanaan pengembangan karir, pendekatan pengembangan karir, sistem pengembangan karir, dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir.

Pengembangan karir mustahil terlaksana dengan baik jika tanpa adanya peran elemen (stakeholder) yang berpengaruh. Masing-masing peran memiliki fungsi dan tanggungjawab masing-masing.

#### 4.2.2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinan. Kepuasan kerja karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen pekerjaan karena kepuasan kerja karyawan dapat menghasilkan pekerjaan yang optimal. Tetapi dalam beberapa survey, biasanya memiliki permasalahan dalam menentukan kepuasan kerja, nilai-nilai budaya yang sulit dalam membandingkan kepuasan kerja dan perubahan kepuasan kerja terhadap kondisi ekonomi.

Kepuasan kerja menurut Susilo Martoyo (1992:115), pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi. Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Mangkunegara, 2009:120), yaitu : 1) faktor pegawai seperti kecerdasan (IQ), kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja. 2) faktor pekerjaan

seperti jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

Ada beberapa indikasi yang harus diketahui perusahaan yang menjadi tanda-tanda ketidakpuasan yaitu:

- a. *Exit*, ketidakpuasan ditunjukkan melalui pengunduran diri dan mencari pekerjaan baru yang dianggap dapat memberikan kepuasan kerja dari pada perusahaan sebelumnya. Ini adalah kondisi terparah yang menjadi tanda tidak tercapainya kepuasan kerja karyawan.
- b. *Voice*, ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan. *Voice* dapat berupa unjuk rasa.
- c. *Loyalty*, ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.
- d. *Neglect*, ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk

kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

#### 4.2.2.4 Prestasi Kerja

Prestasi kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Moenir (2005:9) ada beberapa faktor yang dapat di jadikan standar prestasi kerja, yaitu: 1) kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan serta kebersihan. 2) kuantitas kerja yang meliputi output non rutin (ekstra). 3) keandalan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan. 4) sikap yang meliputi sikap terhadap perusahaan, karyawan lain, pekerjaan serta kerjasama.

Dalam penilaian prestasi kerja menghadapi berbagai persoalan potensial. Persoalan potensial yang pada dasarnya bersumber dari kesalahan yang bersifat manusiawi, yaitu:

- a. *Hallo Effect*, kesalahan akibat pengaruh aspek tertentu dalam prestasi kerja terhadap aspek lain yang berhubungan.
- b. *Error of Central Tendency*, kesalahan yang diakibatkan kecenderungan untuk melakukan penilaian terhadap setiap orang secara rata-rata.



- c. *Leniency Bias*, kesalahan yang diakibatkan kecenderungan untuk melakukan penilaian yang lebih tinggi dari kenyataan.
- d. *Strictness Bias*, kesalahan yang diakibatkan kecenderungan untuk melakukan penilaian yang lebih rendah dari kenyataan.
- e. *Cross-Cultural Biases*, kesalahan yang diakibatkan oleh perbedaan nilai dan budaya antara penilai dengan karyawan yang dinilai.
- f. *Personal Prejudice*, kesalahan yang diakibatkan pengaruh perasaan seorang penilai dalam memandang karyawan yang dinilai, seperti perasaan suka atau tidak suka.
- g. *Recency Effect*, kesalahan yang diakibatkan pengaruh kuat dari kejadian-kejadian yang baru saja terjadi.

#### 4.2.3 Model Pendekatan

Keberagaman *setting* amatan dari hasil riset secara tidak langsung memberi gambaran tentang berbagai model pendekatan yang dibangun untuk bisa menjawab rumusan masalah riset. Riset sumber daya manusia ini sebagai bentuk penelitian keperilakuan dilakukan dengan beragam pendekatan.

Istilah empiris artinya bersifat nyata. Pendekatan empiris adalah usaha mendekati masalah yang diteliti dengan sifat hukum yang nyata atau sesuai dengan kenyataan yang hidup dalam masyarakat. Menurut pendekatan empiris, pengetahuan diperoleh dari hasil pengamatan

terhadap fenomena yang terjadi. Jawaban suatu permasalahan ada pada obyek dimana masalah tersebut berada dan bukan di dalam pikiran seseorang saja. Yang dilakukan adalah harus mengamati apa yang terjadi dan membuat kesimpulan.

Hal ini mengindikasikan adanya keragaman model sehingga penelitian terdahulu memiliki kemampuan terbatas menjelaskan kondisi situasional dan sekaligus menunjukkan *research gap*. Hal ini memberikan peluang membangun model yang mampu menjelaskan fenomena yang terjadi pada *setting* penelitian baru dan sekaligus menunjukkan keunikan penelitian.

#### **4.2.4 Alat Analisis**

Keragaman model pendekatan riset empiris berpengaruh terhadap keragaman alat analisis yang digunakan dalam sejumlah penelitian sebelumnya. Alat analisis yang digunakan sejumlah hasil riset sumber daya manusia yaitu regresi linier berganda, PLS (Partial Least Square) dan analisis struktural dengan SEM baik yang dilakukan dengan AMOS atau Lisrel. Pemilihan SEM didasarkan kepada kemampuan menganalisis dengan keberagaman variabel yang kompleks. Pemilihan alat analisis terkait acuan menjawab rumusan masalah yang dibangun dalam penelitian sebelumnya.

*Structural equation modeling* (SEM) merupakan teknik statistik yang digunakan untuk membangun dan menguji model statistik yang

biasanya dalam bentuk model sebab-akibat. SEM sebenarnya merupakan teknik hibrida yang meliputi aspek-aspek penegasan dari analisis faktor, analisis jalur dan regresi yang dapat dianggap sebagai kasus khusus dalam SEM.

#### **4.2.5 Variabel Penelitian**

Konsekuensi dari aspek keberagaman model dan alat analisis, aspek lain yang juga penting dalam kajian pemetaan riset empiris yaitu keberagaman variabel penelitian. Hal ini terjadi karena eksplorasi dan eksploitasi variabel-variabel baru yang dapat mendukung kajian teoritis terkait sumber daya manusia. Variabel-variabel tertentu cenderung *robust* seperti persepsi kinerja, prestasi kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja. Di sisi lain, peluang terhadap penambahan variabel-variabel baru sangat dimungkinkan untuk mendukung *setting* amatan riset yang dilakukan.

**Gambar 4.1**  
**Persentase variabel yang dominan dipakai**  
**Pada riset sumber daya manusia**  
**2010-2015**

KINERJA (50%)	KEPUASAN KERJA (30%)
PRESTASI KERJA (10%)	PENGEMBANGAN KARIR (10%)

Sumber: Data Sekunder, diolah, 2015.

Gambar 4.1 menunjukkan hasil pemetaan isu SDM dilihat dari masalah yang diteliti persentase tertinggi adalah persoalan kinerja (50%).

**Tabel 4.2**  
**Rangkuman Hasil Analisis**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Masalah:</b>						
• Kinerja	3	2	10	6	7	3
• Kepuasan Kerja	1	1	2	1	1	0
• Prestasi Kerja	0	0	1	1	2	0
• Pengembangan Karir	1	1	1	0	0	0
<b>Variabel lain:</b>						
• Gaya kepemimpinan		2	1		1	1
• Sektor Publik		1				
• Kompetensi			1			
• Komitmen			1			
• Budaya organisasi				1		
• Analisis				3		
• Produktivitas				1		
<b>B. Metode:</b>						
1. Kuantitatif						
• Metode survey						
• Metode asosiatif	3	3	13	11	5	2
2. Kualitatif				2	2	1
• Metode Teori Dasar	1			1		
<b>C. Alat Analisis:</b>						
• Regresi						
• SEM	3	1	10	12	6	3
• PLS			3	1		
• Analisis jalur	1	1			1	
		1				

Sumber : Data Sekunder, diolah, Tahun 2010-2015.

#### **4.2.6 Keragaman Sampel Penelitian**

Relevan dengan keberagaman model pendekatan dan variabel penelitian, maka hal lain yang juga menarik untuk dicermati adalah keberagaman variabel sampel dalam riset empiris terkait sumber daya manusia. Beberapa sampel penelitian menggunakan responden yang termasuk kelompok karyawan, jenis kelamin, umur dan status sosial. Keberagaman sampel tidak bisa terlepas dari acuanamatan penelitian.

#### **4.2.7 Model Penelitian Lanjutan**

Implikasi hasil pemetaan sejumlah riset empiris terkait sumber daya manusia menjadi acuan membangun model penelitian lanjutan dan sekaligus membangun variabel amatan termasuk juga membangun kuesioner. Keragaman modelhasil riset empiris memberikan peluang untuk membangun suatu model penelitian yang unik sesuaiamatan yang dilakukan. Mengacu identifikasi pemetaan *reviews* sejumlah riset empiris maka acuan model untuk penelitian lanjutan adalah melakukan riset yang lebih spesifik dan lebih mendalam pada tahun selanjutnya. Oleh karena itu, model penelitian yang dihasilkan dari kajian riset empiris ini sangat menarik untuk dikaji lebih lanjut dengan fokus kajian tentang riset terkait kasus sumber daya manusia disesuaikan dengan *setting* amatan yang akan diteliti.