

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam beberapa tahun terakhir, telah terjadi pembahasan serius tentang bagian dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai sumber daya penting dalam organisasi saat ini (Theriou & Chatzoglou, 2014). MSDM juga telah berkembang dalam ragamnya untuk memperluas di mana ia telah berubah menjadi industri, bukan hanya sebagai pekerjaan utama (Davoudi & Fartash, 2012). Dampak MSDM yang dikenal sebagai praktik sumber daya manusia (HRP) dalam memilih pelaksanaan terbaik dan mengembangkan pola pikir pekerja telah menjadi zona utama investigasi selama beberapa tahun terakhir (Petrescu & Simmons, 2008). Secara umum terdapat empat HRP yaitu seleksi, penilaian kinerja, penghargaan, dan pengembangan (Collins & Devanna 1992). Menarik untuk diingat bahwa masih ada beberapa praktik yang menjadi inti dari berbagai metode yang diusulkan (Abubakar & Abubakar, 2013). Ini terdiri dari rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kinerja karyawan dan skema penghargaan (Antwi, Opoku, Seth, & Margaret, 2016). Model kinerja MSDM menurut Guest (1997) menjelaskan bagaimana pilihan MSDM, pelatihan, penilaian, penghargaan, garis besar pekerjaan, dan praktik keterlibatan menghasilkan efek pekerja, partisipasi, kontribusi, dan perilaku

opsional yang menghasilkan peningkatan kinerja karyawan dan manfaat organisasi yang diperluas dan tingkat hasil profitabilitas.

Modal manusia merupakan faktor utama dalam menghasilkan pertumbuhan dan kemakmuran di masa depan. Oleh karena itu, investasi modal manusia seperti pendidikan dan pelatihan menjadi perhatian utama bagi individu, perusahaan, dan pemerintah. Menurut Becker dan Everet (2011), modal manusia merupakan penentu utama dalam menjelaskan naik turunnya suatu negara sekaligus faktor utama dalam menentukan pendapatan individu. Dampak modal manusia pada perusahaan kurang jelas. Ini karena atribut modal manusia dan investasi modal manusia dianggap berasal dari individu dan bukan perusahaan. Penelitian ini menyangkut penelitian yang menghubungkan *human capital* dengan perusahaan. Pertanyaannya adalah apakah pelatihan, penilai kerja, dan keterlibatan karyawan berdampak pada kinerja perusahaan.

Pelatihan dan pengembangan memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi mana pun karena meningkatkan efektivitas dan efisiensi tidak hanya untuk organisasi tetapi juga untuk karyawan. Demikian pula, memainkan proses kritis untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Karyawan adalah aset utama organisasi mana pun dan peran mereka tidak dapat diremehkan (Armstrong dan Taylor, 2014). Istilah pelatihan dan pengembangan menurut Cardy (2010) tidaklah sama. Pelatihan biasanya berfokus pada pemberian keterampilan khusus dan memperbaiki kekurangan dalam kinerja karyawan. Di sisi lain,

pengembangan mengacu pada upaya menyediakan karyawan dengan kemampuan masa depan yang dibutuhkan organisasi. Hasil pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan profitabilitas, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pekerjaan di semua tingkat organisasi. Demikian pula, itu meningkatkan moral karyawan serta membantu mereka mengidentifikasi dengan tujuan organisasi (Katcher & Snyder, 2003). Pelatihan dan pengembangan bermanfaat bagi karyawan karena membantu mereka membuat keputusan yang lebih baik serta keterampilan memecahkan masalah, mendorong kepercayaan diri dan pengembangan diri. Demikian pula, membantu karyawan dalam menangani stres, ketegangan, frustrasi dan konflik sehingga meningkatkan kepuasan kerja, pengakuan serta meningkatkan keterampilan interaksi (Katcher dan Snyder, 2003).

Secara global, menurut Evans, Pucik dan Barsoux (2002) berpendapat bahwa organisasi menghadapi peningkatan persaingan sebagai akibat pengaruh globalisasi serta perubahan dalam teknologi, politik serta lingkungan. Pengaruh ini mendorong organisasi untuk menerapkan pelatihan karyawan mereka untuk mempersiapkan mereka dalam menyesuaikan dengan skenario ini, sehingga meningkatkan kinerja mereka. Secara internasional, sebagian besar negara maju telah mengakui pentingnya pelatihan dan pengembangan. Dengan kemajuan teknologi baru yang membuat pekerjaan dan keterampilan tertentu menjadi berlebihan, ada peningkatan penekanan untuk kebutuhan karyawan yang terampil dan sangat terlatih (Blain, 2009). Di hampir semua negara maju, pekerjaan yang

telah digantikan oleh mesin adalah pekerjaan yang bersifat tidak terampil dan semi-terampil. Oleh karena itu, ini menekankan perlunya perolehan pendidikan tinggi dan keterampilan bagi siapa saja yang ingin mendapatkan pekerjaan di masa depan.

Tujuan utama setiap organisasi adalah peningkatan kinerjanya tetapi ini tidak dapat dicapai tanpa kinerja yang efisien dari para karyawan. Setiap organisasi memiliki seperangkat tujuan yang harus dicapai melalui pemanfaatan berbagai sumber daya seperti tenaga kerja, mesin, material dan uang. Semua sumber daya ini penting tetapi tenaga kerja (karyawan) adalah yang paling penting dari semuanya. Oleh karena itu, kinerja karyawan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Kinerja karyawan dengan demikian mengacu pada pencapaian atau bekerja secara efektif terhadap tujuan organisasi yang ditetapkan (Richard et al. 2009). Agar organisasi dapat bertahan dan untuk keberhasilan perusahaan mereka, mereka harus mempraktikkan pelatihan dan pengembangan yang terus menerus (Pearce & Robinson, 2005). Hal ini karena, pemberian layanan ditingkatkan melalui karyawan yang terlatih karena mereka memiliki keterampilan yang tepat. Seperti organisasi lainnya, atau Organisasi Non-Pemerintah yang memiliki arahan, dan visi tentang harapan masa depan mereka. Untuk alasan ini, organisasi baik non pemerintah maupun pemerintah memiliki tugas untuk sering memeriksa bagaimana dan di mana mereka paling cocok serta penyesuaian apa yang perlu mereka lakukan untuk mencapai tujuan mereka dan untuk terus menjadi signifikan terutama dengan ketidakpastian yang

meningkat, perubahan ekonomi yang cepat dan dinamis, lingkungan teknologi, sosial dan politik, (Gateere, 2009). Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan menjadi hal terpenting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Di dalam organisasi atau perusahaan, departemen manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab atas pelatihan dan pengembangan. Menurut Houger (2006), dalam setiap organisasi, sumber daya manusia bertindak sebagai kekayaan intelektualnya dan karyawan merupakan sumber yang baik untuk pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan menjadi satu-satunya cara untuk membangun kompetensi karyawan guna mengembangkan kekayaan intelektual organisasi. Oleh karena itu, organisasi wajib membantu karyawan mereka dalam meningkatkan komitmen mereka serta membantu mereka memperoleh keterampilan yang dibutuhkan dari perusahaan. Artinya, perlu adanya optimalisasi kontribusi karyawan terhadap maksud dan tujuan suatu organisasi sehingga dapat mempertahankan kinerja yang efektif (Houger, 2006).

Memaksimalkan kinerja organisasi merupakan masalah utama bagi sebuah organisasi (Bob cardy, 1997). Kinerja organisasi yang baik mengacu pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis. Standar manajerial, Pengetahuan dan Keterampilan, Komitmen dan penilaian kinerja mempengaruhi kinerja karyawan. Tapi kami fokus pada penilaian kinerja. Sejarah penilaian kinerja cukup singkat.

Akarnya dapat ditelusuri pada awal abad ke-20 hingga studi waktu dan gerak perintis Taylor. Sistem penilaian kinerja mulai dipraktekkan terutama pada tahun 1940-an dan dengan bantuan sistem ini, penilaian prestasi digunakan untuk pertama kalinya di dekat Perang Dunia Kedua sebagai metode untuk membenarkan gaji karyawan (Lillian & Sitati, 2011). Bagaimanapun penilaian kinerja adalah proses yang sangat penting tetapi dianggap sebagai “titik lemah” dalam mengelola kekuatan manusia (Pulakios, 2009). Oleh karena itu penilaian kinerja penting dilakukan untuk mengelola pekerjaan karyawan secara efektif.

Menurut Armstrong (2001) mengatakan kinerja sebagai perilaku adalah cara di mana tim organisasi dan individu menyelesaikan pekerjaan. Menurut Mooney (2009) mengemukakan bahwa kinerja tidak hanya terkait dengan hasil tetapi juga berhubungan dengan aktivitas dan perilaku karyawan yang mereka adopsi untuk mencapai tujuan yang mereka berikan. Menurut Dessler (2005) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai membandingkan kinerja karyawan sekarang dan masa lalu dengan standar kinerjanya. Menurut Grubb (2007) mengatakan penilaian kinerja merupakan prosedur untuk mengevaluasi bagaimana kinerja individu dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka dan berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Beach (2001) Penilaian kinerja adalah evakuasi sistematis karyawan sesuai dengan pekerjaan dan potensi perkembangan mereka. Menurut Güngör (2011) mengatakan Motivasi adalah kemampuan seseorang untuk mengubah perilakunya. Motivasi

adalah kekuatan yang digerakkan yang mengarahkan dan mengarahkan seseorang menuju beberapa tujuan tertentu.

Setelah pemilihan karyawan, mungkin manajer alat paling kuat harus memeriksa kinerja karyawan dan mendapatkan hasil adalah penilaian kinerja. Menurut Grubb (2007) penilaian kinerja melibatkan karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari dirinya dan tetap fokus dengan bantuan supervisor, memberitahu mereka seberapa baik mereka telah melakukan yang memotivasi karyawan menuju kinerja yang baik (Casio, 2003). Sistem manajemen kinerja adalah proses yang sangat melibatkan jaminan dan partisipasi karyawan dalam organisasi dan yang menentukan hasil organisasi. Sistem evaluasi mengidentifikasi kesenjangan kinerja (jika ada). Gap ini merupakan masalah yang terjadi apabila kinerja tidak memenuhi standar yang ditetapkan oleh organisasi. Sistem umpan balik memberi tahu karyawan tentang kualitas kinerja kerjanya. Penilaian kinerja dapat meningkatkan manfaat bagi organisasi, tetapi tampaknya tidak memberikan manfaat dalam banyak kasus (John Mooney, 2009). Sebagian besar organisasi biasanya memasukkan penilaian kinerja mereka tidak dapat mengambil manfaat dari itu karena terdapat perbedaan yang erat antara antisipasi dan pengalaman dalam sistem saat ini (Elverfeldt, 2005).

Faktor dalam praktek modal manusia yang terakhir adalah keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan didefinisikan secara umum sebagai tingkat komitmen dan keterlibatan yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Ketika seorang karyawan terlibat, dia

menyadari tanggung jawabnya dalam tujuan bisnis dan memotivasi rekan-rekannya, untuk keberhasilan tujuan organisasi. Sikap positif karyawan dengan tempat kerja dan sistem nilainya disebut juga sebagai hubungan emosional positif karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang terlibat melampaui panggilan tugas untuk melakukan peran mereka dalam keunggulan. Keterlibatan di tempat kerja pertama kali dikonseptualisasikan oleh Kahn (1990) sebagai pemanfaatan diri anggota organisasi untuk peran kerja mereka. Dia menambahkan bahwa dalam keterlibatan orang-orang menggunakan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama pertunjukan peran. Ada berbagai faktor yang menentukan seorang karyawan sebagai karyawan yang terlibat. Konsep tersebut telah berkembang dengan mempertimbangkan berbagai perilaku yang ditunjukkan oleh seorang karyawan yang produktif secara positif.

Dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas organisasi, keterlibatan karyawan merupakan faktor kunci yang harus ditekankan oleh organisasi. Keterlibatan karyawan terkait dengan konsep dan perilaku manajemen yang beragam seperti gaya manajemen, kepuasan kerja, pemberdayaan karyawan, manajemen kualitas total dan prestasi kerja (Mahfuzjudeh, 2011). Keterlibatan karyawan adalah proses yang berkaitan dengan partisipasi dan pemberdayaan karyawan sehingga dapat menggunakan masukannya untuk mencapai kinerja individu dan organisasi yang lebih tinggi. Keterlibatan mengacu pada partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan

pemecahan masalah serta peningkatan otonomi dalam proses kerja (Sofijanovana & Zabijakin Chatleska, 2013).

Menciptakan dan mempertahankan kinerja dan keterlibatan dengan karyawan merupakan tantangan berkelanjutan bagi organisasi; membangun komitmen organisasi karyawan merupakan tantangan tambahan yang signifikan. Karyawan yang terlibat, akan meningkat kinerjanya dan berkomitmen merupakan tenaga kerja yang sangat produktif yang didambakan oleh manajemen (Bhattacharya, 2015). Neumark, Johnson dan Mejia (2013) mengemukakan bahwa tingkat tinggi dari rendahnya kepemimpinan senior yang diharapkan menimbulkan keprihatinan yang signifikan mengenai kualitas dan pengiriman layanan dari bisnis.

Karyawan yang terlibat, dan berkomitmen memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi seperti produktivitas yang lebih tinggi (Shahid, 2013). Karyawan ini menunjukkan keterlibatan, kepuasan, dan komitmen mereka melalui layanan mereka kepada klien atau pelanggan dan membantu menghasilkan lebih banyak bisnis untuk organisasi (Andrew & Sofian, 2012). Organisasi ingin karyawan yang berdedikasi, meningkat kinerjanya dan berkomitmen bekerja agar karyawan memahami bagaimana mereka membantu memenuhi tujuan organisasi (Dobre, 2013). Karyawan yang terlibat, kinerja bertambah, dan berkomitmen cenderung tetap bersama perusahaan, yang membantu menciptakan keunggulan kompetitif dari produktivitas yang konsisten.

Manajemen harus mengembangkan pemahaman tentang hubungan antara keterlibatan, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan mereka untuk mempertahankan bakat yang diperlukan untuk pemeliharaan keunggulan kompetitif (Albrecht, Bakker, Gruman, Mumany & Saks, 2015). Karyawan yang terlibat, puas, dan berkomitmen sangat penting untuk memastikan tenaga kerja yang sangat produktif (Das & Baruah, 2013). Dengan memahami tingkat keterlibatan, kepuasan, dan komitmen, organisasi dapat menentukan cara untuk meningkatkan praktik organisasi untuk mempertahankan anggota staf yang berharga. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil yang dicapai dan prestasi yang dibuat di tempat kerja. Kinerja mengacu pada menjaga rencana sambil membidik hasil. Meskipun evaluasi kinerja adalah jantung dari manajemen kinerja (Cardy, 2004), kinerja individu atau organisasi sangat bergantung pada semua kebijakan, praktik, dan fitur desain organisasi. Perspektif integratif ini merupakan pendekatan konfigurasional untuk manajemen sumber daya manusia strategis yang berpendapat bahwa pola aktivitas SDM, yang bertentangan dengan aktivitas tunggal, diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Delery dan Doty, 1996). Sehingga prakre *human capital* adalah salah satu penentu utama yang mendorong kinerja karyawan tingkat tinggi.

Dalam Studi yang diteliti adalah PT. Rosalia Indah yang merupakan perusahaan besar yang bergerak dibidang transportasi dengan bus maupun minibusnya. Hal ini sangat rawan sekali terhadap kecelakaan dikarenakan dalam proses opsional akan dilakukan jalan yang dijalan tersebut banyak

minibus juga yang berjalan. Bus yang beroperasi juga dapat melaju dengan kencang dengan bus atau minibus lainnya. Sehingga terjadi kecelakaan akan sangat dimungkinkan. Artinya karyawan dari level teknis maupun administrasi perlu dilibatkan dalam pelatihan bagaimana melakukan pengamanan bus apabila terjadi hal hal yang diinginkan, pada level petugas reparasi bus perlu ada pelatihan mana yang penting dan krusial dalam bus dan cara menanganinya dengan baik apabila terjadi kerusakan. Serta keterlibatan karyawan dalam memberikan kebijakana juga diperlukan dengan melibatkan pada karyawan yang dilevel teknis karena karyawan yang dilevel teknis paling paham dalam kondisi yang dihadapi diluar dan kondisi pelayanan yang diberikan pelanggan. Berdasarkan Penjelasan diatas maka penelitian ini menyelidiki tentang “ **Praktek *Human Capital* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Rosalia Indah Solo.**”

B. Rumusan Masalah

Peneliti dalam menjelaskan praktek *human caiptal* menggunakan 3 faktor yaitu pelatihan karyawan, penilai kerja dan keterlibatan kerja dengan memberikan dampak pada kinerja karyawan. Dari faktor-faktor tersebut terlihat peneliti merumuskan masalahnya sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan?
- 2) Bagaimana pengaruh penilaian kerja karyawan terhadap kinerja karyawan?

- 3) Bagaimana pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pelatihan karyawan, penilaian kerja, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Sub tujuan yang termasuk adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh penilaian kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang dapat memberikan kontribusi bagi penelitian ini adalah:

- 1) Bidang Praktis

Diharapkan bahwa temuan studi ini akan membantu menyoroiti cara-cara di mana pelatihan, penilaian kerja, dan keterlibatan sumber daya manusia dapat bermanfaat tidak hanya bagi organisasi tetapi juga bagi pengembangan karir para karyawannya. Secara keseluruhan, hasil ini

membuka jalan untuk meningkatkan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk kinerja kompetitif organisasi yang beroperasi di lini bisnis yang sama seperti perusahaan Rosalia Indah pada umumnya.

2) Bidang Akademis

Penelitian ini untuk menjelaskan dan membuktikan teori yang terbentuk dengan praktek dilapangannya dan memberikan wawasan secara luas pada pembaca dari hasil penelitian yang dilakukan yang memberikan dampak besar pada kinerja karyawan dengan melihat praktek *human capital*.