

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN MELALUI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN

DHANY ISKANDAR

Alumni Program Magister Manajemen Universitas Pancasila

Abstract:

One of the key issues in a company's success in achieving its vision and mission is the quality of Human Resources (HR). The Objective of this study is to determine the importance of human resource management strategies and job satisfaction that has an impact the productivity of employees. 1. In this research, we observed the appliedship Human Resources on management of PT Swadharma Sarana Informatika (SSI), PT. Sarana Reswara Abadi (SRA) and PT. Reswara Prima Express (Respex), Based on service target and its operation, 2. In this research, we prepare questionnaire for our respondents which will be interviewed and the outcome will be used for the analysis on the achievement in company's performance is probability the corporate productivity. 3. It can be identified what strategy does the company to achieve its vision and mission. 4. It can be concluded that the quality of human resources need to be improved the target on the company's performance from the point of the current performance.

Keywords: Human Resources Management, Job Satisfaction, Employee Productivity, Corporate Performance.

Abstrak:

Salah satu isu utama dalam kesuksesan sebuah perusahaan dalam mencapai visi dan misinya adalah kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pentingnya strategi pengelolaan sumber daya manusia dan kepuasan kerja yang berdampak pada produktivitas karyawan. 1. Dalam penelitian ini, kami mengamati penerapan Sumber Daya Manusia pada manajemen PT Swadharma Sarana Informatika (SSI), PT. Sarana Reswara Abadi (SRA) dan PT. Reswara Prima Express (Respex), Berdasarkan target pelayanan dan operasinya, 2. Dalam penelitian ini, kami menyiapkan kuesioner untuk responden yang akan diwawancarai dan hasilnya digunakan untuk analisis pencapaian kinerja perusahaan yaitu probabilitas produktivitas perusahaan. 3. Dapat diidentifikasi strategi apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai visi dan misinya. 4. Dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia perlu ditingkatkan sesuai target kinerja perusahaan dari segi kinerja saat ini.

Kata Kunci : Pengelolaan SDM, Kepuasan Kerja, Produktivitas Karyawan, Kinerja Perusahaan.

PENDAHULUAN

Perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya baik yang bergerak dalam bidang jasa maupun barang mempunyai tujuan yang sama yaitu memperoleh keuntungan. Selain itu perusahaan juga ingin memberikan kepuasan kepada pelanggan atas produk atau jasa yang dihasilkannya, karena kepuasan pelanggan menjadi tolak ukur dari keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas, dan yang diinginkan oleh konsumen. Pencapaian dengan strategi pemasaran yang tepat dan terbaik untuk diterapkan, salah satunya perusahaan dapat melihat dari faktor pengelolaan sumber daya manusia yang diukur dari produktivitas sumber daya manusia secara individu dan secara teamwork yang terbentuk kedalam struktur organisasi dalam perusahaan.

Perusahaan diharapkan memberikan kepuasan kepada pemberi kerja dan meningkatkan produktivitas kinerja sumber daya manusianya. Evaluasi kinerja menjelaskan mengenai suatu proses umpan balik atas kinerja yang lalu dan mendorong adanya produktivitas di masa mendatang. Di era globalisasi telah menuntut adanya perubahan yang sangat cepat dan

menyebabkan adanya pergeseran pemikiran yang kompleks di segala bidang. Untuk itu perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) agar dapat memenangkan persaingan dan meminimalisasi komplain dari pemberi kerja terhadap kondisi ATM (*Automatic Teller Machine*) yang harus melayani nasabah dari Bank pemberi kerja selama 24 jam. Salah satu keunggulan kompetitif yang penting bagi perusahaan adalah karyawan perusahaan. Karyawan perusahaan merupakan penggerak operasi perusahaan dan sebagai ujung tombak pelaksanaan operasional, sehingga jika kinerja karyawan perusahaan baik, maka kinerja perusahaan juga akan meningkat.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998 :15). Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Dengan adanya partisipasi karyawan dalam proses kegiatan organisasi, hal ini akan meningkatkan

kesadaran karyawan akan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dengan adanya partisipasi, karyawan tahu benar mengenai apa yang harus dikerjakan berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan, meminimalisir teguran tertulis atau surat komplain terkait terhadap kinerja unit.

Sesuai dengan bidang bisnis perusahaan yaitu bidang jasa dan pelayanan, maka masalah kinerja bagi perusahaan adalah masalah yang sangat penting antara lain :

- a. Kepuasan kerja dengan pencapaian *Service Level Agreement*, dibberapa unit operasi masih belum tercapai dipengaruhi dari kecukupan rasio SDM, kompetensi dan skill SDM tersebut.
- b. Produktivitas, *Response time* dan *resolution time* SDM dalam penanganan problem ATM.
- c. Penekanan surat komplain dan kepercayaan dari pemberi kerja kepada karyawan dan perusahaan.
- d. Temuan audit internal terhadap ketidaksesuaian kerja.

Identifikasi Masalah PT Swadharna Sarana Informatika antara lain: Kepuasan kerja dengan mengukur *Service Level Agreement (SLA)* yang disepakati masih terdapat beberapa kantor cabang belum tercapai. b. Produktivitas Karyawan, *Response time* dan *resolution time* karyawan masih dirasa lambat. c. Terdapat surat komplain dari pemberi kerja. d. Temuan audit internal, yang berdampak terhadap tidak konsistennya karyawan dalam menjalankan operasional sesuai dengan SOP perusahaan.

PT. Sarana Reswara Abadi (SRA) a. *Service Level Agreement (SLA)* yang disepakati masih terdapat beberapa kantor cabang belum tercapai. b. *Response time* dan *resolution time* karyawan masih dirasa lambat. c. Terdapat surat komplain dari pemberi kerja.

PT. Reswara Prima Express (Respex) antara lain. a. *Response time* dan *resolution time* karyawan masih dirasa lambat. b. Terdapat surat komplain dari pemberi kerja.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan bahasan yang diuraikan diatas, dapat disusun rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh strategi *Pengelolaan SDM* terhadap *Produktivitas Karyawan* ?
2. Apakah terdapat pengaruh *Kepuasan Kerja* terhadap peningkatan *Produktivitas Karyawan*?
3. Apakah terdapat pengaruh *Produktivitas Karyawan* terhadap peningkatan *Kinerja Perusahaan*?

4. Bagaimana penyusunan rencana strategi yang berkaitan dengan *Pengelolaan SDM* dan *Kepuasan Kerja* yang berpengaruh terhadap *Produktivitas Karyawan* dalam peningkatan *Kinerja Perusahaan* ?

Tujuan penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Pengelolaan SDM* terhadap kinerja Perusahaan,
2. Untuk mengetahui pengaruh *Kepuasan Kerja* terhadap *Kinerja Perusahaan* melalui *Produktivitas Karyawan*,
3. Untuk mengetahui pengaruh *Produktivitas Karyawan* terhadap *Kinerja Perusahaan*,
4. Untuk mengetahui strategi pengaruh *Pengelolaan SDM*, *Kepuasan Kerja* dan *Produktivitas Karyawan* terhadap peningkatan *Kinerja Perusahaan*

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini hanya akan membahas mengenai kinerja perusahaan melalui pengelolaan SDM, penulis menetapkan ruang lingkup penelitian sebagai berikut :

1. Pada lingkup operasional, di kantor Cabang seluruh Indonesia level Pimpinan Cabang dan Pimpinan Daerah.
2. Sektor usaha 3 (tiga) perusahaan jasa layanan perbankan.
3. Variabel penelitian adalah kinerja perusahaan, pengelolaan SDM, produktivitas dan kinerja pegawai

LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran karyawan tidak diikutsertakan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi bagian dari manajemen yang fokus pada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Berikut beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia: Menurut Hasibuan (2013, p10) MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Schuler, et al. (dalam Sutrisno 2014, p6) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang

sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia merupakan kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Ini menunjukkan sumber daya manusia (SDM) yang secara keseluruhan dari berbagai kekayaan yang dimiliki oleh perusahaan bahwa SDM memiliki peranan yang sangat penting dibanding dengan aset lain yang dimiliki perusahaan. Keberadaan SDM sebagai sentral dari berbagai aktivitas perusahaan, menjalankan usaha, mengendalikan dan mengevaluasi bahkan menghantarkan perusahaan pada puncak keberhasilan.

Investasi sumber daya manusia hanya mungkin terjadi jika secara individual sumber daya tersebut memiliki kualifikasi kemampuan yang relevan dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan dan memiliki keinginan untuk mengembangkan diri secara kreatif. Investasi sumber daya manusia ini merupakan hal paling penting yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi yang memiliki tujuan akhir yaitu agar organisasi dapat memiliki tenaga kerja yang jumlah dan mutu kerja, disiplin kerja, loyalitas, dedikasi, efisiensi, efektifitas kerja, dan produktivitas kerjanya dapat memenuhi kebutuhan suatu organisasi untuk masa kini dan masa yang akan datang. Dengan secara sadar organisasi telah menempatkan diri pada puncak persaingan yang sangat kuat atas pesaingnya, karena memiliki pegawai yang mampu mengerjakan semua pekerjaan secara professional, memiliki nilai hasil kerja yang tinggi (*best performance*), dan kemampuannya dengan mudah membawa perusahaan pada puncak keberhasilan (prestasi), dengan kata lain mampu mengungguli para pesaingnya dengan baik (*good competency to be market leader*).

Cornelius (2007) kinerja perusahaan merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada. Sistem pengukuran kinerja dalam penelitian ini, yaitu :

1. Kelompok **“Balanced Score Card”** Sistem ini mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, dari perspektif dan horizon waktu yang berbeda. Sistem ini mendukung inovasi dan pembelajaran dan berorientasi pelanggan. Tujuan dari system ini adalah lebih kepada memperbaiki dibanding dengan memonitornya.

2. 3. **Pengelolaan SDM**

Mengelola atau pengelolaan Sumber Daya Manusia pada suatu perusahaan, tidak dapat disamakan seratus persen dengan pengelolaan kepersonaliaan yang selama ini dilakukan oleh banyak perusahaan. Bidang kepersonaliaan biasanya lebih mengarah pada pengelolaan administrasi kepegawaian, penggajian dan hubungan industrial (*day to day operation*). Kegiatan ini mempunyai tingkat rutinitas yang tinggi dan kurang ada tantangan bagi para pengelolanya, dalam artian para pengelola terjebak pada pola yang sudah ada. Dari perspektif manajemen SDM Rusaw (2009) menguraikan, banyak alat manajemen yang dapat diterapkan dalam konteks administrasi publik untuk memilih, mengembangkan, dan memotivasi pegawai agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sesuai visi dan misi organisasi.

Variabel ini diukur dengan dimensi ini mulai dari :

- a. Rekrutmen dan seleksi
Rekrutmen merupakan suatu cara mengambil keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi.
- b. Pelatihan dan pengembangan
Pelatihan (*training*) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan kerja menurut undang-undang No.13 Tahun 2003 pasal I ayat 9. adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja
- c. Kebijakan penempatan kepegawaian
Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna.

- d. Penilaian kinerja dan promosi
Promosi jabatan adalah hal yang menjadi impian setiap karyawan. Promosi jabatan adalah pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya
- e. Pemberian imbalan dan sanksi.
Kompensasi adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan semua bentuk penghargaan yang dijanjikan akan diterima karyawan sebagai imbalan dari pelaksanaan tugas dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Dari pengertian di atas dapat diketahui ciri-ciri imbalan atau kompensasi

Kepuasan Kerja

Pengertian Kepuasan Kerja menurut Tiffin (1958) dalam Moch. As'ad (1995 : 104) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Sedangkan menurut Blum (1956) dalam Moch. As'ad (1995 : 104) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor – faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Dimensi ini dicerminkan oleh :

a. Moral kerja

Moral adalah suasana batin yang mempengaruhi tujuan individu dan tujuan organisasi. Suasana batin itu terwujud di dalam aktivitas individu pada saat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban

c. Prestasi kerja.

Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (output) dengan jumlah sumber kerja yang digunakan (input). Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika hasil yang diperoleh lebih besar daripada sumber kerja yang digunakan. Sebaliknya produktivitas kerja dikatakan rendah, jika hasil yang diperoleh , lebih kecil dari sumber kerja yang digunakan.

Timpe (1989) meninjau ratusan penemuan studi dan wawasan dari ribuan manajer yang berpartisipasi dalam suatu seminar tentang produktivitas mengemukakan tujuh kunci untuk mencapai produktivitas yang tinggi yaitu:1. Keahlian Manajemen yang bertanggung jawab. 2. Kepemimpinan yang luar biasa. 3. Kesederhanaan organisasional dan operasional. 4. Kepegawaian yang efektif. 5. Tugas yang memantang. 6. Perencanaan dan pengendalian tujuan dan pelatihan manajerial khusus

Kinerja Perusahaan.

Cornelius(2007) kinerja perusahaan merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna sehingga membantu mengelola, mengontrol, dan melaksanakan merencanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukann oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada.

Sistem pengukuran kinerja dapat diukur dengan metode analisis yaitu “ *Balance Score Card*” atau BSC . Sistem ini mampu melihat kinerja dari sudut pandang multideminsional dari perspektif dan horizon waktu yang berbeda Sistem ini mendukung inovasi dan pembelajaran dan berorientasi pelanggan Tujuan dari system ini adalah lebih kepada memperbaiki dibanding dengan memonitornya.

Parmenter (2010) dalam bukunya menjelaskanseperangkat ukuran yang fokus terhadap aspek kinerja organisasi dan paling kritis bagi kesuksesan organisasi saat ini maupun di masa mendatang. Dalam perkembangannya model BSC mengalami modifikasi dari empat perspektif:1. Perspektif Finansial, 2. Perspektif pelanggan. 3. Perspektif proses bisnis internal. 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kajian Penelitian Terdahulu

Secara luas diyakini bahwa partisipasi karyawan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ; produktivitas karyawan komitmen karyawan dan mereka semua dapat menciptakan keunggulan komparatif bagi organisasi

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara partisipasi karyawan, kepuasan kerja , produktivitas karyawan dan komitmen karyawan. Untuk masalah ini 34 organisasi dari Oil & Gas, Perbankan dan sektor Telekomunikasi dihubungi, dimana 15 menjawab kembali. Temuan dari

penelitian ini adalah bahwa partisipasi karyawan tidak hanya merupakan faktor penting dari komponen kepuasan kerja. Meningkatkan partisipasi karyawan akan memiliki efek positif pada produktivitas, kepuasan kerja, komitmen karyawan. Meningkatkan partisipasi karyawan adalah proses jangka panjang, yang menuntut keduanya perhatian dari sisi inisiatif manajemen dan dari sisi karyawan.

Manajer yang memegang hubungan Human Kepercayaan Partisipasi hanya dalam keterlibatan demi keterlibatan dengan atasan bahwa selama bawahan merasa bahwa berpartisipasi dan berkonsultasi, kebutuhan ego mereka akan puas dan mereka akan lebih kooperatif (Richie dan Miles, 1970).

Kepuasan kerja dan komitmen karyawan mendapat perhatian yang cukup besar dari psikolog industri dan organisasi, ilmuwan manajemen, dan sosiolog. Produktivitas merupakan ukuran kinerja meliputi efisiensi dan efektifitas. Hal ini penting karena itu, untuk mengetahui siapa para pekerja produktif. Produktivitas adalah ukuran kinerja meliputi efisiensi dan efektifitas. Berkinerja tinggi organisasi yang efektif memiliki budaya yang mendorong keterlibatan sumber daya manusia.

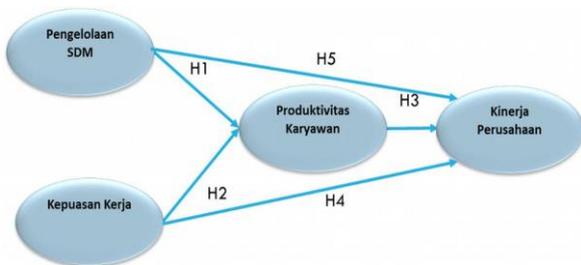
Pengaruh Team work Terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini menganalisis pengaruh kerja tim terhadap kinerja karyawan tentang anggota staf Pendidikan Tinggi Departemen Khyber Pakhtoon Khawa (KPK), Peshawar Province of Pakistan.

Beberapa ukuran kinerja karyawan dianalisis termasuk tim esprit de corps, kepercayaan dan pengakuan dan penghargaan. Ada bukti jelas bahwa kerja sama tim dan langkah-langkah lain dari kinerja karyawan berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Kuesioner Self-administrated didistribusikan dalam Direktorat Pendidikan Tinggi.

KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian



Mengacu kepada kerangka konseptual penelitian, maka peneliti merumuskan lima hipotesa utama sebagai berikut :

1. H1 : Pengaruh strategi Pengelolaan SDM

2. H2 : Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Produktivitas karyawan
3. H3 : Pengaruh Produktivitas Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan
4. H4 : Pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Perusahaan
5. H5 : Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Perusahaan

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian yang bersifat kuantitatif. Dalam penelitian reliability Pengaruh faktor-faktor produktivitas yang dihasilkan oleh pengelolaan SDM, kinerja tim dan kinerja individu karyawan. Kepuasan kerja dan loyalitas serta kepercayaan pelanggan kepada Perusahaan PT SSI, PT SRA dan PT Respex.

Adapun variabel – variabel yang digunakan meliputi kinerja perusahaan sebagai variabel bebas dan pengelolaan SDM, kepuasan kerja serta produktivitas karyawan sebagai variabel terikat.

Penelitian dilakukan di Perusahaan Group PT. Swadharma Sarana Informatika (SSI), PT. Reswara Sarana Abadi (SRA) dan PT. Reswara Prima Express (Respex), yang menjadi populasi dari objek yang diteliti adalah para pegawai tingkat Pimpinan Cabang 127 orang dan pegawai 50 orang pada perusahaan anak. Sampel menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. pada perusahaan PT SSI sebanyak 103 orang, PT. SRA 7 orang dan PT. Respex 6 orang ditingkat pimpinan cdaerah dan cabang.

Pengumpulan data akan dilakukan dengan teknik pengambilan sampel menggunakan media *questioner* yang akan didistribusikan kepada masing-masing responden tingkat Pimpinan Daerah dan Pimpinan Cabang pada tiga perusahaan yang akan diteliti, Dalam pengambilan sampel menggunakan teknik *Purposive Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan khusus sehingga layak dijadikan sampel (Sugiyono, 2012).

Teknik yang digunakan dalam pengolahan data adalah dengan menggunakan:

- a. Data Primer
Diperoleh dari quesioner yang diberikan kepada Pimpinan Daerah dan Pimpinan Cabang perusahaan, berupa pertanyaan, data pencapaian target dan realisasi kinerja, selain dari hasil wawancara, data primer juga didapatkan dari hasil angket yang telah diisi oleh responden
- b. Data sekunder
Diperoleh dari berbagai buku literatur, artikel, jurnal, tulisan-tulisan ilmiah, serta situs/website di internet.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program *Amos* versi 21. Model SEM diaplikasikan dalam proses desain instrumen penelitian (kuesioner) dan pengolahan data kuesioner (uji kecocokan).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Uji Kecocokan Keseluruhan Model

Indikator pengukuran yang digunakan adalah *Goodness-of-Fit* (GOF), digunakan untuk mengetahui kesesuaian model terhadap data yang dikumpulkan. Adapun pengujian tersebut menunjukkan bahwa terbukti model hasil modifikasi terakhir fit dengan data yang ada, meskipun GFI, AGFI, NFFI dan NFI dinilai poor fit tetapi masih memenuhi ketentuan, sehingga model yang diajukan dinilai masih baik dan dapat diterima sebagai model yang sesuai dalam penelitian ini. Oleh karena itu, pengujian hipotesis bisa dilakukan. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai CR (*Critical Ratio*) yang terdapat pada tabel *output* AMOS mengenai *regression weight*.

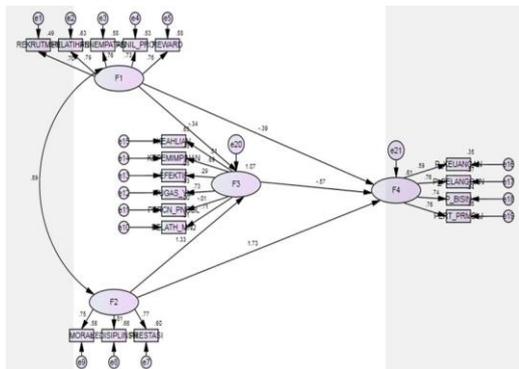
b. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai C.R pada tabel hasil perhitungan dan menghasilkan sebagai berikut, dengan nilai kritisnya yang identik dengan nilai t hitung, yakni 1,96 pada tingkat signifikansi 5 %. Jika nilai C.R. lebih besar daripada nilai kritisnya dengan tingkat signifikansi $p < 0,05$ maka hipotesis yang diajukan diterima. Tetapi, apabila nilai C.R. belum dapat mencapai nilai kritisnya pada tingkat signifikansi $p > 0,05$, maka hipotesis yang diajukan ditolak

c. Uji Kecocokan Model Struktural

Uji kecocokan model struktural adalah analisis terhadap model struktural penelitian dimana uji kecocokan ini akan menguji hubungan kausal antara variabel laten (Wijanto, 2008). Suatu nilai koefisien atau estimasi dari hubungan antara 2 variabel laten bersifat signifikan apabila $t\text{-value} \geq 1.96$. Tanda positif dan negatif dari nilai estimasi dan $t\text{-value}$ menunjukkan hubungan positif atau negatif dari kedua variabel laten terkait (Wijanto, 2008).

Hasil pengolahan data untuk analisis Full Model SEM terlihat sebagai berikut.



Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui hasil uji

hipotesis seperti pada tabel berikut ini:

H	Hipotesis	Nilai CR	Nilai P	$t_{0,05} = 1,96$ $\alpha 0,05$	Hasil Uji
H1	Terdapat pengaruh pengelolaan SDM terhadap Produktivitas Karyawan	2,998	0,003	Signifikan	Ho ditolak Ha1 diterima
H2	Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap Produktivitas karyawan	3,963	0	Signifikan	Ho ditolak Ha2 diterima
H3	Terdapat pengaruh produktivitas Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan	4,112	0	Signifikan	Ho ditolak Ha3 diterima
H4	Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap Kinerja Perusahaan	-0,385	0,7	Tidak Signifikan	Ho diterima Ha4 ditolak
H5	Terdapat pengaruh pengelolaan SDM terhadap Kinerja Perusahaan	2,771	0,006	Signifikan	Ho ditolak Ha5 diterima

Sumber: Olah data (2017)

1. Hipotesis Pertama (Pengelolaan SDM

F1 Produktivitas Karyawan F3)

Berdasarkan table diatas evaluasi pengujian dan nilai *Critical Ratio* (CR), pengaruh pengelolaan SDM terhadap Produktivitas Karyawan memiliki lintasan koefisien sebesar 1,080 dengan nilai CR 2.998 . Karena nilai CR lebih besar dari nilai kritisnya dengan alpha 5% yaitu 1,96 maka artinya pengaruh pengelolaan SDM terhadap produktivitas karyawan signifikan dan positif. Nilai lintasan koefisien yang positif mengindikasikan pembentukan pengelolaan SDM akan langsung berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Dengan demikian Hipotesis pertama **diterima**.

2. Hipotesis Kedua (Kepuasan Kerja

F2 Produktivitas Karyawan F3)

Berdasarkan table 4.3.3 evaluasi pengujian dan nilai *Critical Ratio* (CR), pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan memiliki lintasan koefisien sebesar 1,061 dengan nilai CR 3.963 . Karena nilai CR lebih besar dari nilai kritisnya dengan alpha 5% yaitu 1,96 maka artinya pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan signifikan dan positif. Nilai lintasan koefisien yang positif mengindikasikan kepuasan kerja akan langsung berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Dengan demikian Hipotesis kedua **diterima**.

3. Hipotesis Ketiga (Pengelolaan SDM F1 Kinerja Perusahaan F4)

Berdasarkan table 4.3.3 evaluasi pengujian

dan nilai *Critical Ratio* (CR), pengaruh pengelolaan SDM terhadap kinerja perusahaan memiliki lintasan koefisien sebesar 1,280 dengan nilai CR 4.112. Karena nilai CR lebih besar dari nilai kritisnya dengan alpha 5% yaitu 1,96 maka artinya pengaruh pengelolaan SDM terhadap kinerja perusahaan signifikan dan positif. Nilai lintasan koefisien yang positif mengindikasikan pengelolaan SDM akan langsung berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian Hipotesis ketiga **diterima**

4. Hipotesis Keempat (Kepuasan Kerja F2 Kinerja Perusahaan F4)

Berdasarkan table 4.3.3 evaluasi pengujian dan nilai *Critical Ratio* (CR), pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja perusahaan memiliki lintasan koefisien sebesar -0.236 dengan nilai CR -0.386 . Karena nilai CR lebih kecil dari nilai kritisnya dengan alpha 5% yaitu 1,96 maka artinya kepuasan kerja terhadap kinerja perusahaan tidak signifikan dan negatif. Nilai lintasan koefisien yang negatif mengindikasikan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian Hipotesis keempat **ditolak**.

5. Hipotesis Kelima (Produktivitas Karyawan F3 Kinerja Perusahaan F4)

Berdasarkan table 4. evaluasi pengujian dan nilai *Critical Ratio* (CR), artinya pengaruh produktivitas karyawan terhadap kinerja perusahaan signifikan dan positif. Nilai lintasan koefisien yang positif mengindikasikan pengelolaan SDM akan langsung berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian Hipotesis kelima **diterima**

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan pengaruh variabel yang diteliti pada 3 (tiga) perusahaan, sebagai berikut :

1. Pengelolaan SDM berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan berdasarkan pengujian dan nilai *Critical Ratio*.
2. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap produktivitas Karyawan Berdasarkan pengujian dan nilai *Critical Ratio* (CR) artinya pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan signifikan dan positif. Nilai lintasan koefisien yang positif mengindikasikan kepuasan kerja akan langsung berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.
3. Pengelolaan SDM berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan berdasarkan pengujian dan nilai *Critical Ratio* (CR), artinya pengaruh pengelolaan SDM terhadap kinerja perusahaan signifikan dan positif. Nilai lintasan koefisien yang positif mengindikasikan pengelolaan

SDM akan langsung berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

4. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan berdasarkan pengujian dan nilai *Critical Ratio* (CR), artinya kepuasan kerja terhadap kinerja perusahaan tidak signifikan dan negatif. Nilai lintasan koefisien yang negatif mengindikasikan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.
5. Produktivitas Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan berdasarkan pengujian dan nilai *Critical Ratio* (CR), artinya pengaruh produktivitas karyawan terhadap kinerja perusahaan signifikan dan positif. Nilai lintasan koefisien yang positif mengindikasikan pengelolaan SDM akan langsung berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Implikasi

1. Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung, dimana hasil perhitungan mengindikasikan bahwa variabel Produktivitas SDM merupakan variabel moderator yang memperkuat pengaruh antara pengelolaan SDM dan variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Perusahaan. Artinya, dengan semakin kuat Produktivitas Karyawan, akan semakin kuat pula pengaruh antara Pengelolaan SDM, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Perusahaan yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa baik variabel pengelolaan SDM maupun variabel Kepuasan Kerja akan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Perusahaan dengan nilai lebih rendah dibandingkan dengan melalui moderator variabel Produktivitas Karyawan.
2. Terkait implikasi pada poin 1 diatas, artinya menjawab rumusan masalah bahwa untuk mengetahui pengaruh Pengelolaan SDM secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja Perusahaan, untuk mengetahui Pengaruh Kepuasan Kerja secara langsung dan tidak langsung terhadap Kinerja Perusahaan melalui Produktivitas Karyawan, untuk mengetahui pengaruh langsung Produktivitas Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan, serta menciptakan rumusan strategi untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan dengan analisis *Balance Scorecard* sangat tergantung dari tinggi tingkat toleransi Produktivitas Karyawan.

Saran

Berdasarkan simpulan di atas dapat diajukan saran-saran kepada perusahaan dan kalangan akademisi sebagai berikut.

1. Perusahaan hendaknya meningkatkan penerapan sistem Pengelolaan SDM yang tercermin dari kinerja *Strategic Experience*

Modules (SEMs) yang terdiri dari 5 (lima) dimensi yaitu *metode rekrutmen/seleksi, pelatihan pengembangan, kebijakan penempatan, penilaian/promosi dan reward/punishment*. Berdasarkan uji *confirmatory factor analysis* terdapat beberapa indikator yang mendapatkan nilai terendah, yang menjadi dasar pemberian saran kepada perusahaan.

2. Perusahaan hendaknya meningkatkan Produktivitas Karyawan dengan mengembangkan dari 6 (enam) dimensi yaitu keahlian, kepemimpinan yang kompeten, efektif, tugas yang menantang, perencanaan dan pengendalian serta pelatihan manajerial khusus.
3. Perusahaan hendaknya meningkatkan pendekatan secara individu kepada karyawan, dengan bisnis perusahaan yang merupakan perusahaan jasa layanan yang memiliki resiko cukup tinggi maka kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk lebih ditingkatkan secara personal. Dengan cara meningkatkan indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini, yaitu
 - a. Memperhatikan prestasi kerja karyawan dan unitnya, dengan memberikan penghargaan dan apresiasi kepada karyawan dan unit jika pencapaian Performance melebihi target dari pemberi kerja, memberikan penghargaan jika dalam kantor cabang tidak terdapat *fraud & zero pinalty*. Penghargaan bisa berupa piagam dan nilai uang sehingga dapat memacu semangat karyawan dan unitnya.
 - b. Moral kerja setiap bulannya harus diperhatikan dengan membangun sistem kerohanian, bimbingan, konsultasi dan pembinaan kepegawaian secara intens.
 - c. Kedisiplinan harus tetap ditanamkan oleh level pimpinan cabang, sehingga karakter tersebut akan terbentuk oleh staf karyawan diujarnya. Kedisiplinan kehadiran, kedisiplinan menjalankan setiap kegiatan uraian kerja sesuai SOP dan kedisiplinan lingkungan kerja
4. Untuk kalangan akademik, dengan terbuktinya teori bahwa adanya pengaruh antara *Pengelolaan SDM terhadap Produktivitas Karyawan* serta dampaknya pada *Kinerja Perusahaan* di 3 (tiga) Perusahaan yang diteliti. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian yang terkait dengan strategi pengelolaan SDM dan peningkatan Produktivitas Karyawan untuk

dapat memberikan ilmu dan referensi dalam dunia akademik. Melakukan penelitian selanjutnya dengan mengembangkan variabel baru yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, serta mengembangkan kedalam perusahaan bidang lain sehingga penelitian selanjutnya dapat menjadi referensi perusahaan yang bergerak di bidang lain.

DAFTAR PUSTAKA

1. Bhatti. K. & Qureshi T. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction. employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, Vol. 3(2): 54 – 68.
2. Cascio. W. F. (1986). *Managing human resources*. New York: McGraw-Hill.
3. Carol Rusaw. 2009. Professionalism under the "Performance-Based Pay" Reform: A Critical Assessment and Alternative Development Model. *Public Personnel Management*. 38. 4 (Winter 2009): 35-54.
4. Crossman. Alf dan Bassem Abou-Zaki. 2003. Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology*. 18(4): 368-376.
5. Dave Ulrich. 1997. *Human Resource Champions. How can HR create value and deliver results?*. Harvard Business School Press: Boston-Massachusetts.
6. Vermeeren, Brenda; Ben Kuipers, and BraniSteijn, 2009. *Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A Study of HRM. Employee Attitude and Behavior and Public Service Quality of Dutch Municipalities*. Paper to be Presented at the EGPA Conference. September 2-5 2009. Saint Julian's. Malta.
7. Hariandja. M. T. E. & Hardiwati. Y. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Grasindo.
8. Huselid. M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*. 38(3). 635-672.
9. Hanaysha. J. (2016). Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector. *International Journal of Learning and Development*. 6(1). 164-178
10. Lisa M. Moynihan, Timothy M. Gardner and Patrick M. Wright (2002) *Performance HR Practices And Customer Satisfaction : Employee Process Mechanisms –*
11. Kheng. L. L., Mahamad, O., & Ramayah, T. (2010). *The impact of service quality on*

- customer loyalty: A study of banks in Penang, Malaysia. International Journal of Marketing Studies. 2(2). 57.*
12. Kaplan. Robert S. and David P. Norton. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.* Harvard Business Review. 1996
 13. Moynihan. L. M., Gardner, T. M., & Wright. P. M. (2002). *High performance HR practices and customer satisfaction: Employee process mechanisms.* CAHRS Working Paper Series. 50.
 14. Manzoor. S. R., Ullah, H. Hussain, M., & Ahmad, Z. M. (2011). *Effect of teamwork on employee performance.* International Journal of Learning and Development. 1(1). 110-126.
 15. Musselwhite, C. (2001). Knowledge, pay and performance. *Journal of Training and Development, 42(1), 62-70.*
 16. Musa Hubeis. Mukhamad Najib 2014. Buku Management Strategik. Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi.
 17. Henry Simamora, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua –Penerbitan STIE YKPN Yogyakarta.*
 18. Prof. Dr. H. Edy Sutrisno. M.Si. 2014. Buku Manajemen Sumber Daya Manusia
 19. Peters. C., & Mazdarani, E. (2008). *The impact of employee empowerment on Service quality and customer satisfaction in service organizations: a case study of Länsförsäkringar bank AB: The impact of employee empowerment.*
 20. Swan. J. E., & Bowers. M. R. (1998). Services quality and satisfaction. *Journal of services marketing. 12(1). 59-72.*
 21. Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.
 22. Setyo Hari Wijanto. 2008. *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8 Konsep dan Tutorial.* Graha Ilmu.
 23. Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung: Penerbit Alfabeta Supriadi. 2010. *Hukum Agraria.* Jakarta: Sinar Grafika Suwarno. Yogi. 2008. *Inovasi di Sektor Publik.* Jakarta: STIA LAN Press.
 24. Supriyadi E. 2014. *SPSS+AMOS. Perangkat lunak statistic Inmedia.* Jakarta.
 25. Khan *et al* (2010) *The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance –*
 26. Webtechanalytics.com. 2012. What Is Human Resour Management <http://myhrm.wikispaces.com/>. Diunduh pada 15 April 2012.
 27. William. D. R, Swee-Lim, C. and Cesar M. (2005). Job Insecurity Spill over to Key Account Management: Negative Effects on Performance, Effectiveness, Adaptiveness and Esprit De Corps. *Journal of Business and Psychology. 19 (4). 483-503.*