

# Faktor Sumber Daya Manusia Yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan Di Kalbar

Rayadi

AMIK Panca Bhakti Pontianak, Jalan Sutan Abdurrahman Pontianak  
Alamat Koresponden, email : rayadi72@gmail.com

**Abstract** - organizations are in need of Human Resources (HR) in its activities, if the resource is not working properly or not in accordance with the expectation there will be a failure. Further objectives of the organization will be constrained. A good HR management can cope with the problems of internal organization, such as inefficient management, lack of funding, technology and quality human resources have been inadequate. Human resources is probably the main weakness of all the weaknesses that exist, this was due to the low level of education and lack of professionalism, so that companies cannot compete with other similar companies.

**Keywords:** human factors, the Company Performance

## I. LATAR BELAKANG

Perusahaan yang mampu bertahan dalam menghadapi krisis ekonomi yang berkepanjangan bukanlah perusahaan yang hanya mengandalkan keuangan perusahaan tersebut. Karena disamping pendanaan, perusahaan memiliki sumber daya yang lain yang tidak kalah pentingnya yaitu sumber daya manusia. Sebuah perusahaan agar dapat mempertahankan daya saingnya, harus memperhatikan 2 (dua) faktor penting yaitu faktor personal (SDM) dan teknologi.

Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam satu perusahaan. Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan dalam organisasi, baik dalam kinerja, *profit*, maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Kondisi umum saat ini menunjukkan bahwa perusahaan masih lemah dalam beberapa hal, antara lain: manajemen yang tidak efisien, keterbatasan dana dan teknologi serta kualitas SDM yang belum memadai.

Dengan melihat kenyataan ini maka dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus mampu menganalisis kualitas manajemen SDM agar dapat meningkatkan kinerja perusahaannya yang dapat dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini hanya membahas faktor-faktor dari manajemen SDM yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

## II. RERANGKA TEORI

### Peranan Sumber Daya Manusia

Salah satu masalah besar bagi perusahaan adalah menemukan SDM yang profesional dan terampil dalam waktu yang instan, baik dari segi teknologi, terlebih lagi dari segi manajerial. Jika permasalahan-permasalahan SDM tersebut tidak diperbaiki, maka hal ini akan berdampak negatif

terhadap produktivitas, efisiensi dan daya saing perusahaan. Oleh sebab itu, salah satu tujuan dan strategi perusahaan adalah mengembangkan kemampuan teknologi, manajerial, dan profesionalisme dari sumber daya manusia. Serta peningkatan produktivitas dengan meningkatkan *value-added contents* dari produk dan atau jasa lebih cepat dari pesaing-pesaingnya.

Pada saat ini sektor konstruksi mulai menyadari pentingnya pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi masih harus menghadapi banyak kesulitan dalam pelaksanaan manajemen dan pengembangan sumber daya manusia. Terdapat beberapa hal yang merupakan penyebab terjadinya kesulitan tersebut. Pertama, tingkat pendidikan rata-rata pekerja sektor konstruksi dibandingkan banyak sektor lainnya. Kedua, tidak tetapnya jumlah tenaga kerja yang digunakan karena kebutuhan tenaga kerja berubah-ubah. Ketiga, adanya alasan-alasan subyektif dan obyektif yang membatasi partisipasi pekerja. Alasan subyektif yaitu karakteristik dari prosedur produksi, bahan, dan teknologi yang tidak memberikan banyak kesempatan bagi pekerja untuk membuat keputusan. Alasan obyektif adalah pandangan manajemen bahwa mesin dan manual kerja lebih penting daripada pekerja. Keempat, sistem subkontrak yang banyak diterapkan dalam industri konstruksi menyebabkan tidak ada pihak yang mengambil tanggung jawab untuk melakukan pelatihan dan pengembangan pekerja (Martoyio, 2000).

Selain keempat hal tersebut diatas, ada beberapa permasalahan pada sumber daya manusia yang membuat kegagalan perusahaan antara lain: buruknya kualitas karyawan, sikap dan pola pikir negatif dari para pegawai yang sudah berakar kuat dalam perusahaan, tingginya perputaran karyawan yang berbiaya besar dan beralihnya karyawan-karyawan penting ke perusahaan pesaing, serta faktor-faktor lainnya meliputi buruknya program jaminan insentif bagi karyawan (Simamora, 1997).

## **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Untuk mengelola sumber daya diperlukan penyusunan kepegawaian organisasi, memotivasi pegawai, memimpin pegawai, komunikasi dengan pegawai, mengatur kelompok kerja dan mengevaluasi kinerja yang disebut dengan fungsi manajemen (Royat, 1994). Manajemen sumber daya manusia strategis merupakan suatu kunci bagi perusahaan untuk memperoleh persaingan yang berkelanjutan dengan mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia dan strategi bisnis. Peningkatan kompetensi dalam perusahaan khususnya sumber daya manusia (SDM) adalah elemen utama untuk mencapai kesuksesan perusahaan dan keterlibatan SDM dalam pengembangan dan pelaksanaan strategi bisnis akan menciptakan efektifitas organisasi dalam industri (Karami, 2001).

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian tak terpisahkan dari manajemen suatu organisasi. Kegunaan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi orang pada organisasi dalam cara-cara yang secara strategis, etis, dan sosial dapat dipertanggung jawabkan. Manajemen sumber daya manusia memberikan sumbangan secara langsung pada peningkatan produktivitas melalui penemuan cara-cara yang lebih efisien dan efektif untuk mencapai tujuan dan secara tidak langsung melalui peningkatan mutu kehidupan kerja karyawan.

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut Fisher (1993) adalah setiap fungsional dalam sumber daya manusia dengan banyak aktivitas harus unggul sehingga organisasi dapat memberikan kontribusi yang optimal menuju organisasi sukses. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang terdiri dari banyak kegiatan yang saling tergantung (*interdependent*).

## **Kinerja Perusahaan**

Kinerja adalah suatu hasil prestasi kerja optimal yang dilakukan oleh seseorang ataupun kelompok ataupun badan usaha. Pengukuran kinerja secara tradisional adalah pengukuran kinerja yang berorientasi kepada bidang keuangan dan kemampuan untuk mendapatkan laba. Suatu perusahaan

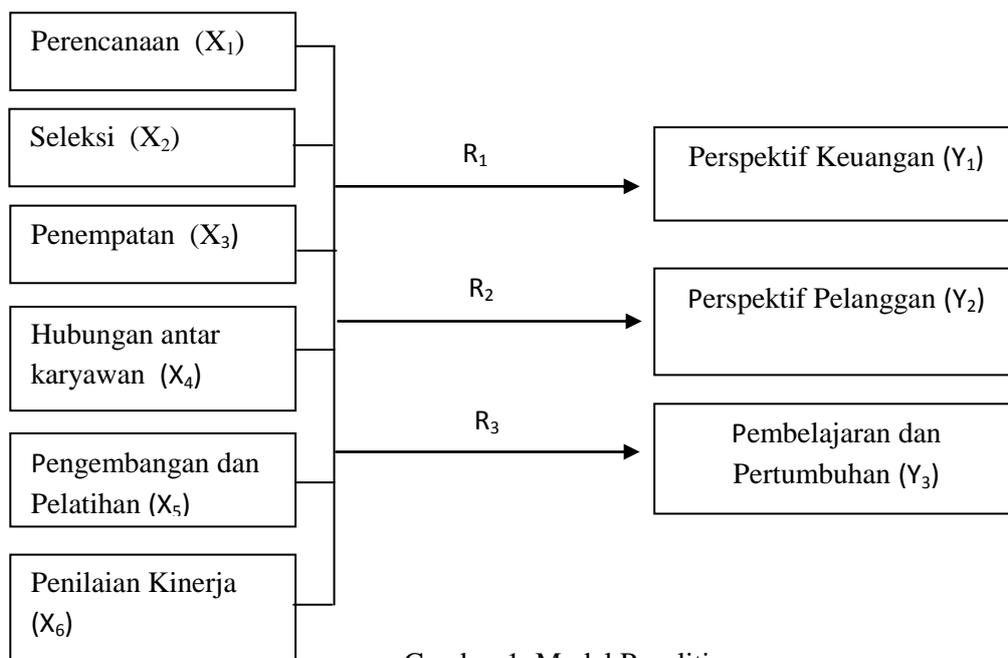
dikatakan mempunyai kinerja yang baik kalau dalam laporan keuangannya mendapat keuntungan, sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001).

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Penilaian kinerja adalah tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas. Dalam dunia yang bersaing secara global, perusahaan perusahaan yang menuntut kinerja yang tinggi.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) ada 4 perspektif dalam penilaian kinerja suatu perusahaan, yaitu: (1)Perspektif keuangan, terdiri dari: pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan produktivitas, penghematan biaya dan pemanfaatan aktiva; (2)Perspektif proses bisnis internal, yaitu: meningkatkan inovasi, proses operasi, pelayanan purna jual; (3)Perspektif pelanggan, terdiri dari: kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan (sejauh mana perusahaan dapat menarik pelanggan), retensi pelanggan, pangsa pasar, kemampuan pelanggan; (4)Perpektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu: meningkatkan kapabilitas personil, meningkatkan kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (Kaplan,1996).

### III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi faktor apa saja dari manajemen SDM yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan di Pontianak khususnya dan berapa besar pengaruhnya. Untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut digunakan pendekatan penelitian dengan metode survai dan wawancara terstruktur terhadap para pakar di perusahaan. Variabel yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari variabel terikat (Y) yang terdiri dari: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan serta variabel bebas (X) yang dikelompokkan kedalam 6 (enam) kelompok, yaitu: perencanaan, seleksi, penempatan, hubungan antar karyawan, pengembangan dan pelatihan, penilaian kinerja. Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis statistik.



Gambar 1. Model Penelitian

**Tabel 1**  
**Indikator Variabel**

VARIABEL	FAKTOR MANAJEMEN SDM
<b>A. PERENCANAAN</b>	
X <sub>1</sub>	Tujuan dan sasaran
X <sub>2</sub>	Kebijakan sumber daya manusia
X <sub>3</sub>	<i>Supply</i> dan <i>demand</i>
X <sub>4</sub>	Ketidak seimbangan antara <i>supply</i> dan <i>demand</i>
<b>B. SELEKSI</b>	
X <sub>5</sub>	Proses seleksi
X <sub>6</sub>	Kriteria seleksi
X <sub>7</sub>	Penyaringan yang efektif
X <sub>8</sub>	Kualitas kinerja melalui seleksi
<b>C. PENEMPATAN</b>	
X <sub>9</sub>	Potensi karyawan
X <sub>10</sub>	Perputaran karyawan (Rotasi)
X <sub>10</sub>	Konflik akibat rotasi
X <sub>12</sub>	Kemampuan bekerja
X <sub>13</sub>	Standar kinerja hingga demosi
<b>D. HUBUNGAN ANTAR KARYAWAN</b>	
X <sub>14</sub>	Sistim komunikasi
X <sub>15</sub>	Konflik intern
X <sub>16</sub>	Kualitas penerapan kebijakan disipliner
X <sub>17</sub>	Kebijakan disipliner
<b>E. PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN</b>	
X <sub>18</sub>	<i>Frekwensi pelatihan</i>
X <sub>19</sub>	Promosi kenaikan pangkat
X <sub>20</sub>	Intelektual dan emosi karyawan
X <sub>21</sub>	Perkembangan teknologi
<b>F. PENILAIAN KINERJA</b>	
X <sub>22</sub>	Tujuan dan penilaian kinerja
X <sub>23</sub>	Sikap karyawan dan manajer terhadap evaluasi
X <sub>24</sub>	Rutinitas penilaian kinerja
X <sub>25</sub>	Penilaian kinerja berdasarkan tujuan dan sasaran

#### IV. DISKUSI

Berdasarkan hasil analisis statistik diperoleh faktor-faktor dari manajemen SDM yang mempunyai pengaruh paling besar dalam peningkatan kinerja perusahaan, hal ini dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Faktor Manajemen SDM yang Paling Berpengaruh Terhadap Kinerja**

<b>Kinerja Perusahaan</b>	<b>kode</b>	<b>Faktor Manajemen SDM</b>	<b>Kontribusi (%)</b>
Perspektif Keuangan (Y1)	X <sub>21</sub>	Komunikasi karyawan	30,22
	X <sub>25</sub>	Penilaian kinerja karyawan berdasarkan tujuan	72,37
Perspektif Pelanggan (Y2)	X <sub>14</sub>	Sistem Komunikasi	25,12
	X <sub>17</sub>	Kebijakan disipliner	42,99
	X <sub>12</sub>	Kemampuan bekerja	41,29
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Y3)	X <sub>19</sub>	Promosi kenaikan pangkat	52,58
	X <sub>25</sub>	Penilaian kinerja karyawan berdasarkan tujuan	44,36

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa faktor yang sangat berpengaruh terhadap tiga perspektif kinerja adalah “penilaian kinerja”, artinya dengan dilakukan penilaian kinerja pada perusahaan secara tidak langsung standar kinerja pada perusahaan semakin baik dan memicu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan dengan baik dan hati-hati. Menurut Simamora (1997) penilaian kinerja dilakukan karena karyawan tidak mampu melaksanakan tugas sesuai dengan tolok ukur perusahaan, ditambahkan juga bahwa dengan menetapkan tolok ukur/standar kerja dalam perusahaan akan dapat meningkatkan kualitas manajemen SDM dan sekaligus meningkatkan kinerja .

Selain faktor demosi faktor yang berpengaruh lainnya adalah “promosi kenaikan pangkat” faktor ini mempengaruhi kinerja prespektif pertumbuhan. Menurut Sunarto (2001) promosi kenaikan pangkat bertujuan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dengan memperlihatkan kinerja masa lalu mereka dengan kinerja masa sekarang. Umpan balik dimaksudkan agar para karyawan secara nyata bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan baik mendapat imbalan/penghargaan yang baik pula.

Faktor lainnya adalah ”kemampuan bekerja dan kebijakan disipliner” yang mempengaruhi perspektif Pelanggan. Walaupun variabel tersebut diatas tidak mempengaruhi 2 (dua) kinerja atau lebih namun variabel ini merupakan inti dalam masing-masing kinerja. Pemeliharaan hubungan dengan para karyawan memerlukan komunikasi yang efektif, terlepas dari besar kecilnya suatu organisasi, menyelenggarakan komunikasi merupakan keharusan, agar tidak terjadi konflik yang dapat menurunkan kualitas satu pekerjaan. Disisi lain Siagian (2000) juga menulis bahwa kebijakan disipliner diterapkan untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan kata lain kebijakan disipliner adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan prilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

## **V. SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN KETERBATASAN PENELITIAN**

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa faktor yang paling besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah penilaian kinerja dengan melakukannya merupakan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, terlihat dari promosi jabatan yang merupakan

peningkatan standar kualitas pekerjaan. Kontribusi yang diberikan faktor ini sangat besar, hal ini dapat dilihat bahwa faktor tersebut mempengaruhi dua dari tiga perspektif kinerja yang dianalisis.

Motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik menjadi tinggi apabila perusahaan melakukan serangkaian kegiatan yang benar-benar nyata dalam hal promosi jabatan, mutasi bahkan demosi. Peran atasan sangat berpengaruh dalam mengontrol kinerja karyawan. Keterbatasan penelitian hanya sebatas mengemukakan permasalahan yang ditemukan dan memberikan saran seputar permasalahan.

## REFERENSI

- Chung, K. H. (1987). *Critical Success Factors*, Allyn and Bacon, Inc.
- Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt, & James B. Shaw. (1993). *Human Resource Management*, 2th Ed, Houghton Mifflin Company.
- Karami, A., Analoui, F & Cusworth, J. (2004). *Strategic Human Resources Management and Resource-Based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry*. Management Research News.
- Kaplan, R. S. and D. Norton (1996). *Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Martoyo (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi (2001). *Balance Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Application*, 9<sup>th</sup> edition, Prentice Hall Inc.
- Royat, S. (1994). *The Development Strategy of Construction Industry in Indonesia*. Jakarta: Pustra, Departemen PU.
- Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 2. Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.
- Siagian, Sondang P. (2000). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sunarto. dan R. Sahedhy Noor SK.(2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UST dan Pena Persada.
- Tong, Y. and R. A. F. Smook. (1996). *The Human Resource in construction Management Modernization*. CIB W89 Beijing International Conferences.
- Teng, M. (2002). *Corporate Turnaround*. Prentice-Hall, Inc, Alexandra Road, Singapore.