

**PENGARUH PRAKTEK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
STRATEGIK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN: KINERJA KARYAWAN
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada Kantor Perusahaan Daerah Air Minum Medan)**

MESRA B. SE.,MM

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Pancabudi Medan

ABSTRAK

Sumberdaya manusia memiliki kemampuan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Sumberdaya manusia yang berkualitas inilah yang berperan menjalankan aktivitas manajemen, yaitu melalui praktek manajemen sumberdaya manusia strategik untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengelolaan sumberdaya manusia pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Medan harus dikelola dengan cermat untuk menangani timbulnya masalah-masalah ketenaga kerjaan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan dan kinerja perusahaan dan pada akhirnya akan berimbas pada pelayanan publik.

Tujuan penelitian ini adalah (1) Mengetahui pengaruh praktek manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja karyawan. (2) Mengetahui pengaruh praktek manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja perusahaan. (3) Mengetahui pengaruh kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan. (4) Mengetahui pengaruh praktek manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan termasuk penelitian penjelasan (*explanatory research*), yaitu menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesa. Jumlah sampel yang diteliti adalah 41 responden. Analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*).

Hasil dari penelitian ini adalah (1) Praktek manajemen sumberdaya manusia strategik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) Praktek manajemen sumberdaya manusia strategik berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. (3) Kinerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. (4) Praktek manajemen sumberdaya manusia strategik berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan.

Kata Kunci : *Praktek Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik, Kinerja Karyawan, Kinerja Perusahaan.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Lado dan Wilson (1994); Von Glinow (1993) dalam Harel dan Tzafir (1999), menyatakan bahwa kesuksesan dalam bersaing didorong oleh peningkatan sumberdaya manusia secara signifikan sebagai suatu bagian dari sumberdaya yang intangible (*intangible resource*)

sumberdaya 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 sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia merupakan faktor sentral dalam

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 sumberdaya manusia membantu memperbaiki produktivitas secara langsung dan secara tidak langsung dapat memperbaiki kualitas kerja karyawan. Aktivitas sumberdaya manusia adalah tindakan yang diambil untuk memperoleh dan memelihara karyawan yang sesuai dengan organisasi (Sedarmayanti, 2009 : 100).

Jika dihubungkan dengan kemampuan dari organisasi dalam meningkatkan kinerjanya, aktivitas-aktivitas manajemen sumberdaya manusia seperti: pelatihan (*training*), partisipasi pegawai, kompensasi, penilaian pegawai (*performance appraisal*) melalui *rekrutmen* dan proses seleksi yang berasal dari pasar tenaga internal (*internal labour market*) memiliki hubungan terhadap kinerja perusahaan (Kaufman, 1992: Bartel, 1994 dalam Harel dan Tzafrir, 1999).

Harel and Tzafrir (1999), melihat bahwa aktivitas manajemen sumberdaya manusia dapat berhubungan dengan kinerja organisasi melalui pengembangan *skill* dan kualitas sumberdaya manusia. Namun disisi lain, karyawan yang dimiliki perusahaan adalah sebagai *intangible assets (human capital)*, menjadi suatu kekuatan potensial bagi perusahaan untuk dapat memiliki keunikan dalam kapabilitasnya dan menjadi tantangan bagi pihak pimpinan perusahaan untuk melakukan perencanaan dan pengelolaan sumberdaya manusia secara sistematis.

Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Medan, hal ini dilihat

karyawan yang mempunyai kemampuan sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga memudahkan perusahaan dalam proses *staffing*. Perusahaan memberikan program pelatihan pada karyawan untuk menambah kemampuan dan keahlian yang bersifat seperti teknik operasional, kerjasama dan komunikasi dalam kelompok serta pelatihan untuk menyelesaikan konflik dan masalah serta penyusunan strategi. Pemberdayaan diberikan manakala karyawan menunjukkan lebih mempunyai inisiatif dan ikut terlibat dalam memecahkan masalah yang ada dalam perusahaan, sedangkan penilaian kinerja dapat menjadi dasar untuk membedakan pekerjaan yang efektif dan tidak efektif. Penerapan aktivitas manajemen sumberdaya manusia seperti seleksi, pelatihan, pemberdayaan dan penilaian kinerja dalam Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Medan merupakan aktivitas yang sering dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan, baik dalam meningkatkan motivasi kerja maupun meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Medan memberikan pelayanan dalam bidang jasa air bersih kepada masyarakat tentu mempunyai pekerjaan dan memiliki peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur untuk mengatur pekerjaan tersebut. Tetapi belakangan ini kinerja karyawan PDAM dapat dikatakan belum tercapai sesuai harapan. Beberapa sumber mengatakan masih banyak terdapat keluhan-keluhan seperti sering air mati atau macet, kualitas air tidak sesuai, pelayanan yang diberikan kurang memuaskan, sulit pemasangan instalasi baru. Kondisi ini memerlukan penanganan yang baik guna pencapaian tujuan perusahaan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan dan

dilakukan untuk menangani karyawan secara baik. Jika tidak dengan jumlah karyawan yang relatif banyak secara potensial bisa menimbulkan masalah – masalah ketenaga kerjaan yang pada akhirnya akan berimbas pada pelayanan publik.

Dengan demikian dalam menerapkan praktek manajemen sumberdaya manusia strategik di kantor PDAM Kota Medan, timbul pertanyaan; “apakah sudah dilakukan secara efektif sesuai dengan yang diharapkan, yaitu dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi pencapaian tujuan perusahaan melalui peningkatan kinerja perusahaan maupun peningkatan kinerja karyawan?”. Pertanyaan ini penting untuk dicermati dengan maksud menjadikan organisasi perusahaan PDAM tetap bisa menjadi *public service* sesuai kebutuhan dan permasalahan masyarakat.

Penelitian ini mengambil fokus yang sama dengan Wan *et al* (2002), Harel and Tzafrir (1999) dan Mei (2009) dan menindaklanjuti agenda penelitian lebih lanjut dari ketiga penelitian terdahulu maka penelitian ini akan melakukan analisis pengaruh praktek manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja perusahaan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Medan. Namun berbeda dengan penelitian Wan *et al* (2002) dan Harel and Tzafrir (1999) yang menggunakan enam variabel praktek manajemen sumberdaya manusia. Penelitian ini murni menggunakan empat variabel praktek manajemen sumberdaya manusia yang sesuai dengan variabel yang dikembangkan Wan *et al* (2002), dengan tujuan untuk menguji keempat variabel praktek manajemen sumberdaya manusia strategik tersebut memang merupakan variabel independen yang merupakan faktor penggerak penciptaan dan

praktek manajemen sumberdaya manusia yang dikembangkan oleh Harel and Tzafrir (1999) rekrutmen, seleksi, kompensasi, partisipasi, pasar tenaga kerja internal dan pelatihan. Penelitian ini menggunakan variabel Mei (2009) yang menggunakan empat variabel praktek manajemen sumberdaya manusia seperti seleksi, pelatihan, pemberdayaan dan penilaian kinerja. Oleh karena itu berdasarkan penelitian Wan *et al* (2002), Harel and Tzafrir (1999) dan Mei (2009) tersebut, penelitian ini memasukkan empat variabel praktek manajemen sumberdaya manusia strategik, yaitu (1) seleksi, (2) pelatihan, (3) pemberdayaan dan (4) penilaian kinerja.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara praktek manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara praktek manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja perusahaan?
3. Apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan?
4. Apakah kinerja karyawan memediasi hubungan antara praktek manajemen sumberdaya manusia strategik dengan kinerja perusahaan?

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini:

1. Mengetahui pengaruh praktek manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja karyawan.
2. Mengetahui pengaruh praktek

3. Mengetahui pengaruh kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan.
4. Mengetahui pengaruh praktek manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan.

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi:

1. Perkembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen sumberdaya manusia yang terkait dengan masalah praktek manajemen sumberdaya manusia strategik yang terdiri dari: *selective staffing, training, empowerment, dan performance appraisal* terhadap kinerja karyawan dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan.
2. Perusahaan Daerah Air Minum Kota Medan sebagai bahan pertimbangan guna mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan khususnya yang berkaitan dengan penerapan dari aktivitas manajemen sumberdaya manusia strategik yang terdiri dari *selective staffing, training, empowerment, dan performance appraisal* serta implikasinya bagi peningkatan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.
3. Peneliti selanjutnya sebagai referensi di bidang manajemen strategik.

TINJAUAN PUSTAKA

Beberapa penelitian telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu yang berkaitan dengan praktek manajemen sumberdaya manusia strategik dan kinerja perusahaan. beberapa penelitian terdahulu yang melandasi kajian ini, utamanya kajian yang melihat hubungan antara manajemen sumberdaya manusia strategik yang dijabarkan dengan praktek

karyawan maupun kinerja organisasi/perusahaan.

Sivabrovornvatana, (2005) meneliti tentang pengaruh praktek manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi melalui 280 responden dengan menggunakan analisis regresi. Hasil temuan dari penelitiannya menunjukkan bahwa aktivitas sumberdaya manusia berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dan inovasi di industri rumah sakit di Thailand.

Tzafrir, (2006) Meneliti tentang pandangan secara umum dalam menjelaskan hubungan antara praktek manajemen sumberdaya manusia dan kinerja perusahaan, melalui 102 responden dari 275 perusahaan dengan menggunakan analisis regresi. Hasil temuannya menunjukkan bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia berpengaruh terhadap tingginya kinerja pemasaran dan kinerja organisasi.

Mei, (2009) tujuan dari penelitian ini untuk menggambarkan bagaimana aplikasi dari manajemen sumberdaya strategik pada industri dan menganalisis pengaruh dari sumberdaya strategik terhadap kinerja pemasaran. Jumlah sampel sebanyak 123 dari 177 unit usaha ditentukan dengan menggunakan teknik sampling area dan data dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan. Hasil penelitian menunjukkan aplikasi praktek sumberdaya strategik sangat efektif berpengaruh terhadap kinerja organisasi, tetapi dari komponen praktek sumberdaya manusia strategik hanya pelatihan yang mempunyai pengaruh langsung secara nyata terhadap kinerja pemasaran.

Aslam *et al* (2005), meneliti tentang pengaruh praktek manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Telekom di Pakistan. Data diperoleh melalui

menunjukkan bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel seleksi, pelatihan dan partisipasi karyawan mempunyai pengaruh yang kuat dibanding variabel lainnya terhadap organisasi dan kinerja karyawan.

Landasan Teori

Pengertian Strategi

Pola hubungan serta interaksi antara manusia semakin bervariasi dan semakin kompleks, maka hal ini memunculkan masalah-masalah yang semakin kompleks dan intensitas yang semakin tinggi. Pada taraf ini maka penempatan strategi adalah sangat penting sebagai suatu titik awal dalam mengatasi semua masalah-masalah tadi.

Menurut Kenneth (1971) dalam Anoraga (1997 : 339) strategi merupakan suatu proses pengevaluasian kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan yang dihadapi dan memutuskan strategi pasar produk yang menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan peluang lingkungan. Strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan, serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut oleh perusahaan, dan jenis atau akan menjadi apa perusahaan ini

Pearce dan Robinson (2008 : 6) mendefinisikan strategi sebagai suatu rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran perusahaan. Wheelen dan Hunger (2004 : 16) mengatakan bahwa strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi

merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan – tujuan utama, kebijakan – kebijakan, urutan – urutan aksi kedalam keseluruhan yang saling terkait. Strategi adalah konsentrasi dari sumber – sumber pada peluang – peluang bagi keunggulan kompetitif yang menjadi tujuan perusahaan (James Brian Quinn, 1980; William Hence, 1985 dalam Alwi, 2008 : 84).

Beberapa definisi tentang strategi, maka dapat dikatakan bahwa strategi adalah suatu perencanaan yang dimiliki skala yang luas dan terintegrasi dalam rangka pencapaian misi dan tujuan organisasi dengan menciptakan keunggulan bersaing untuk mengatasi perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi dimasa yang akan datang.

Model Manajemen Strategik

Dilihat dari konsep strategik manajemen, secara mendasar strategik manajemen meliputi empat elemen dasar (Wheelen dan Hunger, 2004 : 9), yaitu:

1. Pengamatan terhadap lingkungan (*environmental scanning*); dimaksudkan sebagai upaya memonitor, mengevaluasi dan menyebarkan informasi dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal kepada orang – orang yang ada dalam organisasi.
2. Memformulasikan strategi (*strategy formulation*); mengembangkan perencanaan jangka panjang bagi efektivitas manajemen terhadap peluang dan tantangan lingkungan, serta melihat kekuatan dan kelemahan dari perusahaan, membuat spesifikasi pencapaian tujuan, mengembangkan strategi dan membuat langkah – langkah pengambilan kebijakan.
3. Implementasi strategi (*strategy implementation*); adalah proses pelaksanaan dari strategi melalui

akan memunculkan perubahan dalam budaya, struktur dan sistem manajemen dari organisasi.

4. Evaluasi dan pengawasan (*evaluation and control*); merupakan proses dari aktivitas perusahaan untuk dapat melihat kelemahan – kelemahan dalam perencanaan dan keberlangsungan dari implementasi strategi yang dilakukan dalam organisasi.

Seperti telah dijelaskan dalam definisi strategi, dimana strategi adalah merupakan *master plan* yang komprehensif bagi organisasi untuk dapat merealisasikan misi dan tujuan dari organisasi.

Masing-masing tipe strategi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi korporat (*corporate strategy*); menggambarkan arah kebijakan perusahaan secara keseluruhan terhadap pertumbuhan dan pengelolaan bisnis kedepan dan lini produk yang ada. Korporat strategi ini secara tipikal sesuai dengan tiga kategori utama siklus hidup dari perusahaan, yaitu stabilitas, pertumbuhan dan penurunan (pengurangan).
2. Strategi bisnis (*business strategy*); biasanya terjadi pada tingkat unit bisnis atau produk. Strategi ini umumnya berupaya untuk mengembangkan posisi persaingan dari produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan pada industry yang spesifik atau segmen pasar tertentu yang tersedia untuk bisnis unit tersebut.
3. Strategi fungsional (*functional strategy*); adalah pendekatan melalui fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan atau unit bisnis dengan

perusahaan. Strategi ini difokuskan pada pengembangan dan pemeliharaan kompetensi unik (*distinctive competence*) bagi keunggulan kompetitif dari perusahaan atau unit bisnis.

Dalam perusahaan/ organisasi ketiga jenis strategi biasanya dilakukan secara simultan. Penggunaan strategi ini secara hirarki mengikuti tingkatan yang ada dalam organisasi (level organisasi). Tipe strategi ini tidak mengelompok secara terpisah, tetapi merupakan pelengkap dan pendukung satu sama lain. Strategi fungsional mendukung strategi bisnis, strategi bisnis akan mendukung strategi korporat.

Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik

Manajemen sumberdaya manusia merupakan pengembangan dari manajemen personalia, dimana manajemen sumberdaya manusia mencakup beberapa aspek yang lebih luas antar hubungan karyawan dengan organisasi dimana mereka bekerja. Manajemen sumberdaya manusia itu sendiri dapat diartikan sebagai suatu pendekatan yang khas, terhadap tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang terintegrated, struktural dan teknik-teknik personal. Bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi. Suatu metode memaksimumkan hasil dari sumberdaya tenaga kerja dengan mengintegrasikan manajemen sumberdaya manusia kedalam strategi bisnis (Storey, 1995; Armstrong, 1994; Kenney, 1990 dalam Alwi 2008 : 6). Harapan dari adanya

perusahaan maupun tujuan dari karyawan yang ada di internal perusahaan (Anoraga, 1997)

Tisnawati (2005 : 194) mendefinisikan manajemen sumberdaya manusia sebagai proses serta upaya untuk merekrut, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumberdaya manusia yang diperlukan dalam pencapaian tujuan. Hasibuan (2001 : 10) mengatakan bahwa manajemen sumberdaya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan pengertian dari manajemen sumberdaya manusia strategik yang dikemukakan oleh Alwi (2008), adalah suatu upaya yang menyediakan sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi dan motivasi yang tinggi melalui praktek-praktek dari fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia.

Dalam perspektif manajemen strategik, manajemen sumberdaya strategik merupakan bagian dari proses implementasi dari strategi bisnis. Manajemen strategi ini dirumuskan dan dilaksanakan secara bersama-sama dalam konteks keseluruhan strategi pada tingkatan fungsional yaitu dengan strategi-strategi marketing, keuangan produksi dan sebagainya.

Manajemen sumberdaya strategik pada intinya adalah terletak pada upaya pemberdayaan, pengembangan dan mempertahankan sumberdaya manusia dalam organisasi agar mampu memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi berdasarkan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Dengan demikian sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi atau perusahaan harus dikelola dengan cara mengakui peran

terhadap strategi kompetitif. Pandangan ini merupakan refleksi dari konsep manajemen sumberdaya manusia yang memiliki ciri berorientasi pada orang (*people oriented*) dengan penekanan memaksimalkan keahlian-keahlian individual, memotivasi agar menghasilkan tingkat komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan strategik organisasi. Pegawai dalam hal ini tidak dipandang sebagai “modal” yang mengandung konsekuensi “biaya”, melainkan dianggap sebagai salah satu bentuk sumberdaya organisasi yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi (David, 2009; Chris Moore, 1997; Carneval, Gained dan Meltzer, 1990 dalam Alwi, 2008 : 3).

Manajemen sumberdaya strategik memiliki kecenderungan menerapkan pendekatan manajemen partisipatif dalam memotivasi pegawai yang ada dalam perusahaan, melihat pegawai sebagai satu kesatuan (*unitarist*), yaitu individu dipandang disatukan berdasarkan kesamaan identitas, komitmen terhadap tujuan organisasi dan kesamaan nilai-nilai, berorientasi pada kepentingan jangka panjang yang strategik (*long-term strategic*), lebih proaktif dan bersifat holistik dalam melihat karyawan sebagai human capital yang perlu dikelola secara aktif. Disamping itu manajemen sumberdaya strategik akan mampu menciptakan suatu hubungan antar individu dan antara individu dengan organisasi yang sukar untuk ditiru oleh organisasi lain, menjadikan sumberdaya manusia sebagai aset yang bersifat *intangible*, aset yang bersifat strategik, dan aset yang bersifat *invisible*/tidak kelihatan (Amit dan Shoemaker, 1993; Itami, 1987; dalam Purnomo, 2003).

Manajemen sumberdaya strategik diharapkan akan terus menghasilkan sesuatu yang baru karena sifat manusia

strategic partner dan agent of change.

Aktivitas dari Manajemen Sumberdaya Manusia.

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 sumberdaya manusia menjadi sangat menentukan, bagaimana menjadikan sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi menjadi tulang punggung meraih kesuksesan yang ingin dicapai organisasi.

Aktivitas manajemen sumberdaya manusia sebagai manajemen strategik adalah merupakan aplikasi dari fungsi-fungsi sumberdaya manusia yang mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang berkembang dan berinteraksi dengan lingkungan organisasi (Assauri, 2000; Simmamora, 2006 : 40). Sehingga fungsi-fungsi dari manajemen sumberdaya manusia tadi akan meliputi beberapa hal, yaitu: Perencanaan sumberdaya manusia (*human resource planning*), perekrutan, seleksi, penilaian kinerja (*performance appraisal*), pelatihan (*training*), pemberian kompensasi, pemberdayaan (*empowerment*) dan hubungan karyawan. Masing-masing aktivitas dari manajemen sumberdaya manusia yang telah dikemukakan diatas, dapat dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

1. Perencanaan sumberdaya manusia (*human resource planning*)

Perencanaan tenaga kerja dalam suatu organisasi mutlak untuk dilakukan, mengingat di masa depan organisasi akan selalu dihadapkan pada situasi ketidakpastian. Disamping itu keterbatasan yang dimiliki oleh organisasi dalam hal

untuk melakukan perencanaan dalam sumberdaya manusianya. Perencanaan sumberdaya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas. Perencanaan sumberdaya manusia ini akan memberikan beberapa manfaat bagi organisasi, yaitu: dapat lebih maksimal dalam memanfaatkan sumberdaya manusia yang telah ada, meningkatkan produktivitas sumberdaya manusia yang telah ada, dan akan memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Perekrutan (*recruitment*)

Perekrutan adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan memotivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan sumberdaya manusia (Simamora, 2006 : 41). Perekrutan adalah proses komunikasi dua arah antara pelamar dengan organisasi. Pelamar menghendaki adanya informasi yang akurat mengenai dunia kerja, disisi lain organisasi menghendaki adanya informasi yang akurat tentang kualifikasi dan kemampuan dari pelamar jika kelak mereka menjadi pegawai pada organisasi.

3. Seleksi (*selection*)

Seleksi adalah proses dimana perusahaan memilih dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi saat ini. Seleksi merupakan fungsi yang penting, karena keahlian-keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi akan dapat dipenuhi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Organisasi menaruh perhatian yang khusus pada seleksi karena mereka mengakui bahwa

4. Penilaian Kinerja (*performance appraisal*)

Secara tradisional *performance appraisal* ditujukan bagi kepentingan pembayaran kompensasi yang seyogyanya diterima oleh karyawan atau sebagai dasar menetapkan hukuman (*punishment*). Dalam praktiknya *performance appraisal* perlu diterapkan dengan menganut system keseimbangan, kesepakatan dan kejujuran atau ketebukaan. *Performance appraisal* yang didasarkan pada prinsip-prinsip keseimbangan dimaksudkan bahwa cara-cara pengukuran dan standar yang ditetapkan haruslah sesuai dengan kepentingan pegawai dan organisasi. *Performance appraisal* merupakan proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan keputusan personalia dan memberikan umpan-balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka (Handoko, 2001 : 135)

Tujuan dari *performance appraisal* adalah sebagai dasar dalam pemberian kompensasi, untuk keperluan *staffing decision* (penempatan), dan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Locher dan Teel dalam Assauri (2001) menyatakan pada organisasi besar 80,2% penggunaan utama dari *performance appraisal* untuk menetapkan kompensasi dan untuk peningkatan kinerja untuk organisasi kecil adalah 46,3%. Dikatakan juga bahwa untuk mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi yang pada akhirnya mampu mendukung pencapaian tujuan strategik organisasi.

5. Pelatihan (*training*)

Pelatihan (*training*) adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai ke dalam suatu arah tertentu guna meningkatkan tujuan-tujuan keorganisasian. Dalam penelitian ini

keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan keahlian bagi pegawai atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka. Melalui pelatihan akan memberikan jaminan bagi peningkatan kinerja pegawai pada pekerjaan yang dihadapi sekarang, maka pelatihan diarahkan untuk membantu pegawai menunaikan pekerjaan mereka secara lebih baik.

Manfaat dari dilakukannya pelatihan adalah dapat membantu organisasi dalam pencapaian efektivitas dan efisiensi organisasi, karena pelatihan memberikan manfaat bagi peningkatan kuantitas dan kualitas produktivitas, mengurangi waktu belajar dalam mencapai standar kinerja, menciptakan loyalitas dan kerjasama yang saling menguntungkan, mengurangi biaya kecelakaan kerja dan membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan pribadi pegawai.

Secara umum, pelatihan yang diberikan organisasi terhadap sumberdaya manusia yang dimiliki memiliki tujuan untuk meningkatkan tiga kemampuan dari sumberdaya manusia (Katz, 1996 dalam Alwi, 2008 : 226), yaitu kemampuan dan keahlian yang bersifat konseptual (*conceptual skill*), keahlian yang bersifat human (*human skill*) dan keahlian yang bersifat teknikal (*technical skill*).

Keahlian konseptual menyangkut kemampuan individu dalam organisasi pada berbagai fungsi managerial, seperti pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan problem yang kompleks, penyusunan strategi dan kebijakan. Keahlian yang bersifat human, yaitu kemampuan bekerjasama, interrelationship (timbang-balik) dan komunikasi dalam kelompok. Keahlian teknikal adalah kemampuan individu

6. Pemberian Kompensasi (*compensation*)

Pemberian kompensasi dimaksudkan sebagai pemberian salah satu bentuk penghargaan kepada pegawai atas sumbangnya terhadap organisasi yang tercermin dari prestasi kerjanya (Siagian, 2003); pemberian sebagai ganti dari kontribusi para pegawai kepada organisasi (Simamora, 2004 : 442). Tujuan dari pemberian kompensasi adalah untuk memikat dan menahan pegawai-pegawai yang cakap, untuk dapat memotivasi para pegawai dan mematuhi semua aturan organisasi.

7. Pemberdayaan Pegawai (*empowerment*)

Pemberdayaan pegawai dalam organisasi berkaitan dengan tingkat optimalisasi ketelibatan pegawai dalam menciptakan keberhasilan bisnis perusahaan. Komponen penting dari kesuksesan organisasi adalah kualitas ketelibatan pegawai dalam organisasi yang berhubungan erat dengan bagaimana *top manager* melalui berbagai cara memperlakukan pegawai agar mampu bekerja secara efektif (Alwi, 2008 : 65). Pemberdayaan tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi. Dalam proses pemberdayaan, manajemen harus melihat sumberdaya manusia sebagai manusia seutuhnya yaitu manusia yang memiliki harapan, kecemasan dan aspirasi. Proses *empowerment* mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Dengan demikian *empowerment* tidak boleh hanya diartikan sebagai optimalisasi kemampuan, keahlian dan pengetahuan karyawan tanpa penghargaan berupa *financial* dan *non financial* yang memberikan arti bagi kehidupan para pegawai di dalam dan di luar tempat kerja. Pelakuan perusahaan secara manusiawi akan menghasilkan komitmen

organisasi. Mengembangkan kemampuan dan memberikan peluang bagi karyawan untuk berbuat dalam organisasi.

8. Hubungan Karyawan

Manajemen harus berhubungan dengan serikat pekerja dalam persoalan upah, tingkat gaji, jam kerja dan kondisi kepegawaian lainnya. Tugas pokok yang tercakup dalam penanganan hubungan karyawan adalah negosiasi kontrak, penafsiran dan pelaksanaan kontrak, serta penanganan keluhan konsumen (Simamora, 2004 : 42). Menurut Armstrong (2003 : 330) hubungan karyawan terdiri dari semua bidang manajemen sumberdaya manusia yang melibatkan hubungan secara umum dengan karyawan, melalui kesepakatan kolektif dimana serikat pekerja diakui, dan / atau melalui kebijakan yang diterapkan secara umum untuk keterlibatan karyawan dan komunikasi.

Aktivitas manajemen sumberdaya manusia merupakan kegiatan yang dimulai dari perencanaan sumberdaya manusia yang dibutuhkan, selanjutnya pengadaan karyawan sesuai dengan spesifikasi sampai pada kegiatan pemeliharaan dan pengembangan karyawan yang ada dalam organisasi sesuai dengan tujuan organisasi.

Kinerja

Kinerja Karyawan

Kinerja dimaksudkan sebagai tingkat pencapaian (prestasi) dari organisasi dalam melakukan aktivitasnya dalam periode tertentu (biasanya dalam satu tahun). Kinerja merupakan cerminan, apakah organisasi atau perusahaan telah berhasil atau belum dalam usaha bisnisnya. Armstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2008 : 7) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan

pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Kinerja individu (karyawan), ada beberapa tolok ukur untuk dapat menilainya, yaitu: menurut Mei (2009), mengemukakan empat dimensi pekerjaan, antara lain; (1) kualitas pekerjaan, (2) kuantitas pekerjaan, (3) inisiatif dalam pekerjaan, dan (4) peluang untuk dapat dipromosikan. Sedangkan menurut Wibowo (2008 : 326) kriteria ukuran kinerja seorang karyawan adalah: (1) produktivitas, (2) kualitas, (3) ketepatan waktu, (4) *cycle time* (putaran waktu), (5) pemanfaatan sumberdaya (6) biaya. Mengukur kinerja dengan indikator: (1) aspek financial, (2) kepuasan pelanggan, (3) operasi bisnis internal, (4) kepuasan karyawan, (5) kepuasan komunitas dan shareholders/stakeholders, (6) waktu. Dimensi / indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Sedarmayanti, 2009 : 197)

Kinerja Perusahaan

Khandawalla (1977) dalam Wan *et.al.* (2002) mengatakan bahwa untuk mengukur kinerja dari suatu organisasi, yaitu berdasarkan kinerja sumberdaya manusia (*human resource performance*) dan kinerja keuangan (*financial performance*), dengan melihat aspek seperti kepuasan kerja, komitmen atau loyalitas pegawai dalam perusahaan, kualitas produk, produktivitas maupun kekuatan financial. Sedangkan menurut Harel dan Tzafrir (1999) kinerja dapat diukur dengan kinerja organisasi (*organizational performance*) dan kinerja pemasaran (*market performance*). Kinerja organisasi, yaitu pengukuran

kepuasan konsumen/ pelanggan dan sebagainya. Kinerja pemasaran yaitu kinerja yang difokuskan pada kinerja ekonomis seperti: harga produk, peningkatan penjualan, profitabilitas. Semua pengukuran kinerja menurut Harel dan Tzafrir (1999) diukur dengan membandingkan kinerja organisasi dalam beberapa tahun sebelumnya.

Kinerja perusahaan juga dapat diukur secara subyektif dan obyektif. Ukuran obyektif biasanya berkaitan dengan profitabilitas dari hasil penjualan produknya dan indikator subyektif profitabilitas ditentukan oleh persepsi manajer terhadap profitabilitas kegiatan perusahaannya (Ristrini, 2004).

Berdasarkan pada beberapa konsep diatas, dapat diketahui bahwa indikator pengukuran kinerja dari suatu organisasi atau perusahaan dapat dilakukan secara objektif yaitu pengukuran secara langsung terhadap kemampuan kinerja organisasi dan bisa juga berdasarkan pada persepsi pimpinan atau kepala bagian dari organisasi terhadap indikator – Indikator di atas (secara subjektif). Dan selanjutnya pengukuran kinerja karyawan pada dasarnya meliputi ukuran kualitas (kesesuaian kualitas yang diharapkan), kuantitas (kesesuaian jumlah dengan harapan), waktu (ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas) dan kapabilitas atau inisiatif yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam proses menyelesaikan tugas pekerjaannya. Pengukuran kinerja merupakan metode menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan / hukuman, akan tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja organisasi (Sedarmayanti, 2009 : 196)

Hubungan Praktek Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik dengan Kinerja

Upaya peningkatan daya saing organisasi dalam era lingkungan yang berubah begitu cepat (*turbulent environtment*) dapat diakselerasi dengan mengupayakan peran penting dari *human capital*. Peningkatan peran ini melalui strategi fokus pada manajemen sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi.

Manajemen sumberdaya manusia strategik dikembangkan dengan desain seperangkat kebijakan dan praktek manajemen sumberdaya manusia sehingga akan sulit untuk ditiru oleh organisasi lain (*casual ambiguity*) seperti yang dikemukakan oleh Barney (1991); Collins dan Montgomery (1995) dalam Ratno Purnomo (2003). Dengan upaya tadi secara langsung akan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Secara fundamental kinerja organisasi dipengaruhi oleh penerapan dari manajemen sumberdaya manusia. Konsep ini juga dipertegas oleh hasil riset dari Wan *et.al* (2002), bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia strategik memberikan implikasi pada peningkatan kinerja. Manajemen sumberdaya manusia strategik adalah salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam pencapaian sasaran, pertumbuhan (*growth*), keuntungan, atau *survival* dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Assauri, 2000).

Kelompok kedua, yang mengidentifikasi teori manajemen sumberdaya manusia strategik melalui pendekatan kontigensi (*contingency approach*), disebutkan bahwa dalam mengaplikasikan kebijakan manajemen sumberdaya manusia adalah tergantung pada kesesuaian antara kebijakan sumberdaya manusia dan aspek-aspek lain dari organisasi. Seperti

perbedaan dalam kebijakan sumberdaya manusia tergantung pada tahapan siklus dari kehidupan organisasi.

Kelompok yang ketiga, melalui pendekatan konfigurasi (*configurational approach*); efektivitas manajemen sumberdaya manusia strategik dipengaruhi oleh pola dari faktor-faktor yang saling berkaitan antara praktek manajemen sumberdaya manusia dengan strategi organisasi. Perlu adanya konfigurasi praktek manajemen sumberdaya manusia dengan strategi organisasi yang memaksimalkan kesesuaian horizontal (*horizontal fit*) maupun kesesuaian vertical (*vertical fit*).

Secara ringkas oleh beberapa peneliti dikatakan, bahwa manajemen sumberdaya manusia strategik dihubungkan langsung terhadap kinerja organisasi dengan membentuk consensus bahwa organisasi bekerja dengan tinggi dengan memberikan perhatian penerapan bagian-bagian dari kebijakan manajemen sumberdaya manusia dan dikaitkan juga dengan strategi-strategi yang dipergunakan oleh organisasi.

KERANGKA KONSEP DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Kerangka Konseptual

Adapun kerangka yang melandasi model konsep dalam penelitian ini adalah bahwa aplikasi dari fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia strategik yang dijabarkan dalam praktek manajemen sumberdaya manusia akan memberikan pengaruh positif bagi peningkatan kinerja sumberdaya manusia yang ada dalam perusahaan dan selanjutnya berimplikasi pada kinerja organisasi (*organizational performance*) seperti yang dikemukakan Harel dan Tzafrir (1999). Secara fundamental kinerja keorganisasian dipengaruhi oleh praktek manajemen sumberdaya manusia

selective staffing, training, empowerment, dan performance appraisal diterapkan secara baik dan terstruktur dalam suatu organisasi maka akan memberikan pengaruh positif bagi kinerja karyawan yang berkaitan dengan kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, inisiatif dalam pekerjaan dan peluang promosi yang selanjutnya akan berimplikasi kepada kinerja keorganisasian yaitu pada kinerja perusahaan berupa profitabilitas yang dicapai sesuai target, meningkatkan pelayanan dan meminimalkan tingkat kehilangan air dengan berbagai metode yang digunakan dalam perusahaan .

Dari pernyataan diatas, maka dapat dipahami secara jelas bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia strategik akan membawa pengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan serta memberikan pengaruh juga bagi peningkatan kinerja perusahaan. Praktek manajemen sumberdaya manusia strategik yang merupakan implikasi dari fungsi-fungsi dari manajemen sumberdaya manusia akan mampu meningkatkan kapabilitas dari sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan, mampu menghasilkan keunikan sebagai kekuatan dalam menghadapi persaingan dan perubahan keinginan dan kebutuhan masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil kajian yang dilakukan oleh beberapa peneliti (Boxall, 1996; Lowe dan Oliver, 1991; Pfeffer, 1994; Walton 1991 dalam Kok dan Uhlaner, 2001) yang menyebutkan bahwa manajemen sumberdaya manusia strategik berpengaruh terhadap kinerja individu (karyawan) dan kinerja keorganisasian.

Dengan demikian penjelasan diatas, menjadi suatu landasan bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia strategik organisasi akan mampu menarik

untuk menciptakan keunggulan kompetitif serta mampu menghadapi dan meminimalisasi keluhan konsumen dan tingkat kehilangan air .

Sehubungan dengan hal tersebut, maka model kerangka konseptual dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

3.2. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan digunakan sebagai acuan penelitian yang harus dibuktikan secara empiris melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2007 : 93). Hipotesis adalah alternatif dugaan jawaban yang dibuat oleh peneliti bagi problematika yang diajukan dalam penelitiannya, dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian (Arikunto, 2009 : 55)

Penelitian ini terdiri atas 4 hipotesis, yaitu:

Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh signifikan antara praktek manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh signifikan antara praktek manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh signifikan antara kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan

Hipotesis 4 : Terdapat pengaruh signifikan antara praktek manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal (sebab-akibat) antar

mengetahui pengaruh antara variabel-variabel praktek manajemen sumberdaya manusia strategik, kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan kuantitatif, dimana pendekatan kuantitatif merupakan bentuk yang lebih operasional dari paradigma empirisme dengan melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial yang dijabarkan menjadi komponen masalah, variabel, indikator serta item dimana setiap variabel diukur dengan memberikan simbol-simbol angka sehingga dapat menghasilkan kesimpulan yang berlaku umum di dalam suatu parameter. Alur berpikir yang digunakan dalam penelitian kuantitatif adalah proses deduktif yang diawali dengan penetapan konsep (berdasarkan teori yang ada) baru kemudian dilakukan pengumpulan data dan pengambilan kesimpulan.

Objek pengamatan penelitian ini adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Medan yang berlokasi di jalan Terusan Danau Sentani No.100 Medan. Kantor PDAM Kota Medan dipilih sebagai objek penelitian karena PDAM mempunyai kinerja yang baik, terbukti beberapa kali mendapatkan *reward* / prestasi yang terkait dengan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan dan untuk melihat bagaimana staf pimpinan mempersepsikan penerapan praktek sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja karyawan, dalam rangka pencapaian optimalisasi kinerja perusahaan yang bersangkutan.

Populasi penelitian ini adalah Perusahaan Daerah Air Minum Kota Medan pada kantor pusat dan kantor unit. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan sampling jenuh atau sensus. Sampling jenuh atau sensus merupakan teknik penentuan sampel bila

pimpinan yang ada dalam kantor pusat dan kantor unit perusahaan adalah sebanyak 41 orang yang sekaligus menjadi responden dalam penelitian ini. Adapun kriteria responden : mereka yang diidentifikasi melaksanakan kegiatan manajerial sehari – hari dalam perusahaan seperti merencanakan, mengelola, mengawasi dan mengendalikan seluruh kegiatan operasional Perusahaan Daerah Air Minum. Pimpinan dipilih sebagai responden karena kebijakan strategik yang berkaitan dengan pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia dan penilaian kinerja karyawan dan kinerja perusahaan dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Yang dimaksudkan pimpinan adalah mulai dari direktur, manajer, asisten manajer dan supervisor.

Sumber data pada penelitian ini diperoleh dari data primer dan data sekunder dengan perincian sebagai berikut:

- 1) Data primer, dikumpulkan secara langsung dari sumber utama, yaitu staf pimpinan yang dijadikan responden.
- 2) Data sekunder, diperoleh jurnal-jurnal ilmiah, literatur hasil penelitian dan berbagai literatur lainnya yang dapat digunakan untuk penelitian ini.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner : merupakan seperangkat daftar pertanyaan yang disusun untuk diajukan kepada responden.
2. Wawancara : merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab antara peneliti dengan pihak-pihak yang dapat membantu peneliti dalam mengumpulkan data baik data primer maupun data sekunder

tertulis untuk memperoleh data sekunder mengenai sejarah organisasi dan data tertulis yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan ini difokuskan pada hasil pengujian hipotesis yang dikemukakan dalam model empirik seperti yang dikemukakan dalam tujuan penelitian.

Hubungan Pengaruh Praktek Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis jalur (*path analysis*) yang telah dilakukan, praktek manajemen sumberdaya manusia strategik yang meliputi *selective staffing, training, empowerment dan performance appraisal* berpengaruh secara signifikan sebesar 0,585 dengan P-value = 0,000 terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti praktek manajemen sumberdaya manusia strategik pada Perusahaan Daerah Air Minum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara kuantitas dan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan maupun adanya inisiatif yang timbul dalam melakukan pekerjaan. Namun bila dilihat dari *R square*, kontribusi yang diberikan praktek manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja karyawan hanya sebesar 45,8%, hal ini menunjukkan bahwa masih banyak indikator praktek manajemen sumberdaya manusia strategik lain yang perlu diterapkan perusahaan untuk mempengaruhi kinerja karyawan seperti perencanaan sumberdaya manusia, perekrutan, kompensasi (upah/gaji, *reward*, dll) dan pemutusan hubungan kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil

memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,89. Selaras dengan penelitian Aslam *et al* (2005) praktek manajemen sumberdaya manusia memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,78. Jika perusahaan ingin meningkatkan kinerja karyawan yang dimiliki, maka dengan menerapkan praktek manajemen sumberdaya manusia strategik yang akan memberikan dampak atau pengaruh terhadap upaya pencapaian peningkatan kinerja karyawan lebih baik. Dapat disimpulkan bahwa kedudukan sumberdaya manusia menjadi faktor penentu keberhasilan aktivitas yang dilakukan perusahaan.

Hubungan Pengaruh Praktek Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian ini berbeda dengan pendapat yang dikemukakan oleh Wan *et al* (2002); Harel and Tzafirir (1999); Sivabrovornvatana (2005); Tzafirir *et al* (2006); Abdullah *et al* (2009); Fey (2000); Cunha *et al* (1996) dan Becker (1999) yang menyatakan bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia strategik berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Praktek manajemen sumberdaya manusia strategik dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui suasana kerja yang ada dalam perusahaan karena setiap karyawan membutuhkan kenyamanan lingkungan kerja yang ditimbulkan dari tim kerja maupun lingkungan kerja. Pendapat lain diungkapkan oleh Collins (2003) bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia strategik dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan tidak hanya melalui kinerja karyawan saja tetapi juga dapat melalui TMT

bahwa aplikasi praktek manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap perusahaan yang beroperasi di negara – negara berkembang adalah tidak sama. Hal ini disebabkan karena praktek manajemen sumberdaya manusia strategik berbeda menurut tujuan dari setiap perusahaan serta berbedanya budaya organisasi perusahaan yang ada di negara tersebut. Dalam artian bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia strategik akan berbeda pengaruhnya jika objek dan subjek penelitian yang dipilih berbeda.

Hubungan Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan

Hubungan antara kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan adalah berhubungan secara langsung dan signifikan dengan kontribusi sebesar 0,413 dengan P-value = 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kinerja karyawan terhadap peningkatan kinerja organisasi diukur dengan kinerja perusahaan dari Perusahaan Daerah Air Minum adalah baik. Gambaran ini memberikan indikasi bagi manajemen perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja yang dihasilkan memberikan perhatian serius terhadap upaya-upaya untuk peningkatan kinerja karyawan. Karena peningkatan kinerja tersebut tidak dapat dilepaskan dari upaya-upaya strategi dari perusahaan dalam mengaplikasikan dari manajemen sumber daya manusia strategik melalui penerapan dari praktek manajemen sumber daya manusia strategik secara maksimal.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Harel dan Tzafrir (1999); yang menyimpulkan bahwa kinerja karyawan memberikan kontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

keberhasilan dari kinerja perusahaan. kinerja karyawan menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam pencapaian sasaran, pertumbuhan (*growth*), keuntungan, atau *survival* dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Assauri, 2000).

Hubungan Pengaruh praktek manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi variabel kinerja karyawan

Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Katou (2008b), praktek manajemen sumberdaya manusia strategik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 0,57. Temuan yang sama yang telah dilakukan oleh Aslam *et al* (2005), dan Mei (2009) juga mengemukakan dalam hasil penelitiannya bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia strategik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui variabel mediasi kinerja karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia strategik berakibat pada pemberian nilai tambah penciptaan sumberdaya manusia yang berkualitas, yang pada akhirnya dapat berpengaruh secara efektif terhadap kinerja perusahaan.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Simmamora (2006 : 40) bahwa aktivitas manajemen sumberdaya manusia mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga memperkuat hasil penelitian-penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa manajemen sumberdaya manusia strategik yang diadopsi oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan.

terhadap kinerja sumberdaya manusia (*HR practice*).

Selain itu, praktek manajemen sumberdaya manusia strategik mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan, dimana pengaruh dari praktek manajemen sumberdaya manusia strategik tersebut dimediasi oleh variabel kinerja karyawan..

Berdasarkan temuan penelitian tersebut maka implikasi manajerial seharusnya difokuskan pada variabel tersebut. Implikasi manajerial adalah praktek manajemen sumberdaya manusia strategik yang terdiri dari *selective staffing, training, empowerment, dan performance appraisal* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasinya adalah Perusahaan Daerah Air Minum perlu meningkatkan kinerja karyawan, dapat dilakukan secara terencana dan berkesinambungan seperti halnya melakukan praktek manajemen sumberdaya manusia strategik dalam bentuk kebijakan *selective staffing, training, empowerment, dan performance appraisal*, baik melalui menetapkan kriteria seleksi yang tinggi, melibatkan karyawan untuk secara aktif berpartisipasi dalam pemecahan suatu masalah dalam proses pengambilan keputusan, atau dengan mengadakan pelaksanaan berbagai jenis pelatihan, pemberian kesempatan karyawan untuk mengikuti pelatihan, melakukan proses secara sistematis dan terstruktur, peningkatan keterampilan yang bersifat umum, maupun melalui kebijakan promosi hingga upaya untuk melakukan kebijakan pengembangan pribadi karyawan, yang semuanya tersebut secara empiris terbukti memiliki pengaruh secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penciptaan kinerja.

Keterbatasan Penelitian

Meskipun pada akhirnya dalam penelitian ini telah mampu menghasilkan temuan-temuan yang telah sesuai dengan implikasi secara teoritis ataupun praktis, namun ada beberapa keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Objek penelitian ini hanya dilakukan pada satu jenis organisasi yaitu Perusahaan Daerah Air Minum Kota Medan. Masih diperlukan untuk menggunakan dua atau lebih organisasi yang sejenis ataupun berbeda, sehingga nantinya bisa menjadi bahan perbandingan hasil yang dicapai.
2. Variabel praktek manajemen sumberdaya manusia strategik penelitian ini terbatas pada empat bagian, hanya meneliti seleksi staf, pelatihan, pemberdayaan dan penilaian kinerja. Namun masih ada variabel praktek manajemen sumberdaya manusia strategik lain yang perlu diterapkan pada Perusahaan Daerah Air Minum Medan seperti, perencanaan sumberdaya manusia, perekrutan, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil studi dalam penelitian ini secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa praktek manajemen sumber daya manusia strategik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel kinerja karyawan terbukti sebagai variabel mediasi yang menghubungkan antara praktek manajemen sumber daya manusia strategik dengan kinerja perusahaan. kesimpulan tersebut dapat dinyatakan lebih rinci sebagai berikut:

1. Praktek manajemen sumberdaya manusia strategik yang meliputi:

appraisal berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Upaya peningkatan kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Medan baru dapat dilakukan dengan menerapkan praktek manajemen sumberdaya manusia strategik secara baik. Praktek manajemen sumberdaya manusia strategik mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Praktek manajemen sumberdaya manusia strategik yang meliputi: *selective staffing, training, empowerment,* dan *performance appraisal* tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan.
3. Kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. dengan demikian peningkatan kinerja perusahaan secara langsung dapat dilakukan dengan upaya perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan.
4. Praktek manajemen sumberdaya manusia strategik yang meliputi: *selective staffing, training, empowerment,* dan *performance appraisal* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui media kinerja karyawan. Upaya peningkatan kinerja dari Perusahaan Daerah Air Minum Medan tidak dapat secara langsung dengan penerapan dari praktek manajemen sumberdaya manusia strategik, tetapi peningkatan kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan terlebih dahulu dengan meningkatkan kinerja karyawan. Praktek manajemen sumberdaya manusia strategik tidak dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, keterbatasan dan kesimpulan pada akhirnya

dengan penelitian ini antara lain:

1. Kepada pihak perusahaan:
 - a. Perusahaan Daerah Air Minum Medan disarankan pada tahap seleksi hendaknya seleksi diutamakan kepada pendidikan, pengalaman kerja, kondisi fisik dan karakteristik kepribadian, tidak hanya mempertimbangkan pengalaman guna menempatkan orang yang terbaik pada posisi yang seharusnya. Pelatihan guna peningkatan kinerja karyawan, dengan memberikan kesempatan dan waktu pelatihan untuk karyawan agar lebih merata guna peningkatan kinerja karyawan. Memperhatikan pemberdayaan dengan memberi kompensasi yang diberikan tidak hanya melihat pada tingkat jenjang saja, tetapi dilihat dari kinerjanya (adanya timbal balik). Dan penilaian kinerja yang perlu dicermati yaitu dengan meminimalkan tingkat keterlambatan kembali pulang ketempat kerja setelah jam istirahat.
 - b. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan penerapan praktek manajemen sumberdaya manusia strategik.
 - c. Peningkatan kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan penerapan praktek manajemen sumberdaya manusia strategik melalui kinerja karyawan, namun dilihat dari kontribusi yang diberikan hasil penelitian maka perlu mempertimbangkan faktor lain (yang tidak diteliti dalam penelitian ini), sehingga dapat memaksimalkan kinerja karyawan yang pada akhirnya dapat juga

faktor lain yang perlu dipertimbangkan adalah seperti evaluasi terhadap sistem kompensasi yang baik, lingkungan kerja yang nyaman dalam rangka untuk peningkatan memotivasi kerja karyawan.

2. Penelitian selanjutnya; disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan yang berkenaan dengan generalisasi teori dengan menambah variasi sampel dengan keikutsertaan karyawan selain staf pimpinan, serta menambah variabel penelitian yang terkait dengan praktek manajemen sumberdaya manusia strategik karena kontribusi yang diberikan praktek manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja karyawan dalam hasil penelitian ini hanya sebesar 45,8%, sehingga diperlukan perluasan penerapan indikator variabel praktek manajemen sumberdaya manusia strategik yang lain misalnya perencanaan sumberdaya manusia, perekrutan, kompensasi (upah/gaji, *reward*, dll), pemutusan hubungan kerja, pasar tenaga kerja internal, motivasi dan alternatif penggunaan alat analisis seperti *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dapat memberikan spesifikasi bagi pemecahan masalah yang terkait dengan masalah peningkatan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Zaini, Ahsan Nilufar, Alam Shah Syed. 2009. The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia. *international Journal of Business and Management*. Vol.4 No.6.
- Alwi, Syafarudin. 2008. *Manajemen* Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Anoraga, Pandji. 1997. *Manajemen Bisnis*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Armstrong, Michael. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik : Panduan Praktis Untuk Bertindak*. Edisi Bahasa Indonesia, PT Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Aslam, Marwat Zubair, Qureshi Tahir Masood, Ramay, I. Muhammad. Impact of Human Resource Management (HRM) Practices On Employees Performance (A Case Of Pakistani Telecom Sector). *Department of Business Administration and Social Sciences*. Muhammad Ali Jinnah University, Islamabad.
- Damanik, Walben. 2002. *Analisis Pengaruh Faktor Kebocoran Air, Penagihan Tunggakan Dan Penambahan Pelanggan Terhadap Rentabilitas (Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Semarang)*. Tesis Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Harris, Lloyd C. And Emmanuel Ogbonna. 2000. Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance, *Journal of Business Research*, 51. p. 157-166.
- Peace, Robinson. 2008. *Strategic Management ; Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Edisi Kesepuluh, Salemba Empat, Jakarta.
- Purnomo, Ratno. 2003. *Pencapaian*

- STEI Stikubank, Semarang.
- Riduwan, Sunarto. 2009. *Pengantar Statistik*. Cetakan Kedua, Alfabeta, Bandung.
- Sarwono, Jonathan. 2007. *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Andi, Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia : Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama, Bandung.
- Siagian, P. Sondang. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri. Effendi Sofian, 1989. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Tisnawati, Erni Sule, Kurniawan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama, Prenada Media, Jakarta.
- Tzafirir, Shay S. 2006. A Universal Perspective For Explaining the Relationship Between HRM Practices and Firm Performance At Different Point In Time. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 No. 2 pp: 109-130
- Wan, David *et.al*. 2002. Strategic Human Resouce Management and Organizational Performance in Singapore. *Compensation & Benefits Review*.
- Whellen, Thomas L. And J. David Hunger. 2004. *Manajemen Strategis*, Andi, Yogyakarta.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.