

**PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA TERHADAP KINERJA ORGANISASI
YANG DIMEDIASI PEMBERDAYAAN
(STUDI PADA PERHOTELAN
DI YOGYAKARTA)**

Winarno

*Staf Pengajar Fakultas Ekonomi
Universitas Pembangunan Nasional (UPN) "Veteran" Yogyakarta*

Abstract

This research examines effect of human resource management (HRM) practice and empowerment on performance. Data was collected from supervisor /manager at hotel in Yogyakarta. Complete data were obtained for 100 supervisor/manager dyads. Every item research was measured by validity and reliability test. The hypothesis was analyzed by path analysis with level of significance 5%. According to the result of path analysis, finds that direct effect of human resource management (HRM) practice and empowerment on performance. And indirect effect of human resource management (HRM) practice on performance with intervening variable empowerment.

Keywords : *Human resource management (HRM) practice, empowerment, performance*

PENDAHULUAN

Organisasi yang kokoh apabila didukung oleh kinerja yang tinggi. Dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat dan perubahan lingkungan usaha yang sangat cepat telah menuntut setiap organisasi harus memiliki keunggulan bersaing dan memiliki sumber daya manusia yang handal dan berkualitas. Oleh karena itu diperlukan adanya pengelolaan

sumber daya manusia yang efektif agar kinerja dapat ditingkatkan (Sri Susilowati, 2007).

Yogyakarta merupakan kota pelajar dan pariwisata tidak bisa terlepas dari masalah tersebut. Banyaknya sekolah khususnya perguruan tinggi maupun tempat-tempat pariwisata menjadikan persaingan usaha khususnya usaha perhotelan semakin ketat. Praktik manajemen sumberdaya manusia yang konsisten dan berkualitas akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif di bidang sumber daya manusia. Beberapa studi menunjukkan adanya pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja (Edwards and Wright, 2001). (Katou and Budhwar, 2006) dan praktik manajemen sumber daya manusia yang baik akan memperbaiki kinerja (Pfeffer, 1994; 1998). Faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah pemberdayaan (Pakkawan Pankaew, 2005), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja.

Permasalahan

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan yang akan dianalisis adalah:

1. Bagaimana pengaruh secara langsung praktik manajemen sumber daya manusia, dan pemberdayaan terhadap kinerja?
2. Bagaimana pengaruh secara tidak langsung praktik Manajemen sumber daya terhadap kinerja melalui pemberdayaan?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh secara langsung praktik Manajemen sumber daya manusia, dan pemberdayaan terhadap kinerja?
2. Pengaruh secara tidak langsung praktik Manajemen sumber daya terhadap kinerja melalui pemberdayaan?

KAJIAN PUSTAKA

Becker and Huselid (1998, p. 74) dalam penelitiannya di Rusia menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia didukung oleh kompensasi dan promosi. Kajian keduanya menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Sementara Ngo *et al.* (1998) dalam studinya di Hongkong

menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang didukung dua faktor yaitu pelatihan dan pengembangan dan orientasi kompensasi. Hal ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia akan berhasil dengan baik apabila didukung oleh pelatihan dan pengembangan, orientasi kompensasi dan promosi.

Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Salah satu faktor penting di dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan pelatihan dan pengembangan karyawan. *Pertama*, bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan investasi di bidang sumberdaya manusia baik karyawan teknis maupun non teknis/manajerial. Dengan pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan ketrampilan (skill) dan Pengetahuan karyawan (knowledge) Delaney and Huselid (1996). Huselid (1995), Koch and McGrath (1996), and MacDuffie (1995) secara umum mengemukakan bahwa dengan pelatihan dan pengembangan akan mempertahankan kinerja organisasi. Selanjutnya dikemukakan, bahwa dengan pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan keamanan dan komitmen karyawan pada organisasi serta meningkatkan kompetensinya. *Kedua*, pelatihan dan pengembangan mampu meningkatkan motivasi kerja yang kuat dan merupakan sarana untuk merencanakan promosi (Lepak and Snell, 1999; Pfeffer, 1994).

Kompensasi (*Compensation*)

Hughes et al. (1999:388) dalam Koesmono (2005) menyatakan kompensasi (*compensation*) merupakan balas jasa dari pengusaha kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya selalu menjadikan sebagai ukuran puas atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugasnya atau pekerjaannya. Demikian pula pemberian *compensation* dapat berdampak negatif apabila dalam pelaksanaannya tidak adil dan tidak layak yang pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan. Besar kecilnya *compensation* yang diberikan kepada karyawan seharusnya tergantung kepada besar kecilnya *power of contribution and thinking* yang disampaikan oleh pekerja kepada perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut mengingat pemberian *compensation* harus adil tentunya harus ada ukuran yang jelas dan transparan misalnya berdasarkan kinerja (prestasi yang dicapai). Hal yang sangat *essential* adalah bahwa dalam pemberian *compensation* harus *fair and suitable*. Biasanya

compensation diwujudkan dalam bentuk *financial* dan *non financial* yang mana kedua-duanya akan diberikan dalam berbagai kesempatan yang berbeda.

Banyak penelitian termasuk kinerja berbasis kompensasi (*performance-based compensation*) di dalam praktik manajemen sumber daya manusia (*performance HRM practice*) (e.g. Arthur, 1994; Delery and Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995), menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sedangkan (Jones and Wright, 1992; Snell, 1991), dalam studi empirisnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kinerja dengan bayaran (*performance-related pay*) serta mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja organisasi.

Promosi (*Promotion*)

Sistem promosi akan berpengaruh terhadap setiap aspek kehidupan organisasi dari berbagai penelitian manajemen sumber daya manusia (Fuller and Huber, 1998) dan promosi merupakan pasar tenaga kerja internal (Baker and Holmstrom, 1995; Barron and Loewenstein, 1985). Dari hasil studinya menunjukkan bahwa sistem promosi yang dipraktikkan oleh organisasi baik melalui *up-or-out systems*, *absolute merit-based systems*, *relative merit-based systems*, and *seniority-based systems* berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dalam studinya dinyatakan bahwa promosi didasarkan atas kondisi lingkungan kerja, kemampuan, struktur organisasi, kriteria kinerja dan kemampuan di dalam mentransfer ilmu (*transferability of knowledge*).

Pemberdayaan (*Empowerment*)

Para manajer tertarik pemberdayaan karyawan untuk memperbaiki kualitas pelayanan dan digunakan sebagai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) di dalam kualitas layanan (*service quality*) (Hubrecht & Teare, 1993). Pemberdayaan (*Empowerment*) dapat didefinisikan dalam dua kelompok besar, yaitu pemberdayaan dalam konstruk relasional dan pemberdayaan dalam konstruk motivasi (Debra, 2006). *Pertama*, pemberdayaan sebagai konstruk relasional. Dalam literatur manajemen dan literatur pengaruh sosial, kekuasaan dirumuskan sebagai sebuah konsep relasional yang digunakan untuk menggambarkan persepsi tentang kekuasaan atau kendali yang dimiliki seorang pelaku atau sebuah unit organisasi terhadap pihak-pihak lain (Pfeffer, 1981). *Kedua*, pemberdayaan sebagai konstruk motivasi. Dalam literatur psikologi, kekuasaan dan kendali digunakan

sebagai kondisi kepercayaan (*belief state*), yang bersifat motivasi atau yang mengandung pengharapan dan bersifat informal dalam diri tiap-tiap individu. Dalam artian motivasi, kekuasaan adalah kebutuhan intrinsik dari dalam individu untuk memiliki kebebasan membuat keputusan (*self-determination*).

Yeh-Yun-Lin (1998) membedakan pemberdayaan (*empowerment*) menjadi 4 (empat) dimensi, meliputi:

1. Pemberdayaan pemimpin (*empowering leaders*) dapat dilihat dari dimensi pembagian nilai (*shared value*), strategi (*strategy*), gaya (*style*) dan ketrampilan (*skills*).
2. Pemberdayaan budaya (*empowerment culture*), dapat dilihat dari dimensi kepercayaan dan dukungan (*trust and support*), perkembangan perusahaan (*company wide*), pembuatan penghitungan risiko (*calculated-risk taking*), ketrampilan menyelesaikan masalah (*problem solving skills*), dan ketrampilan berkomunikasi (*communication skills*).
3. Pemberdayaan dalam praktik (*empowering practice*), dapat dilihat dari dimensi mengarahkan pekerjaan pada tim (*self-directed work teams*), organisasi yang flat (*flatter-organization*), kekuatan untuk mendistribusikan (*power distribution*), perhatian terhadap reward (*appropriate reward*), pengembangan karyawan terus menerus (*continuous employee development*) dan tujuan yang terintegrasi (*goals integration*).
4. Pemberdayaan karyawan (*empowered employee*), dapat dilihat dari dimensi pengelolaan diri (*self-management*), mendorong tim (*teams spirit*), kompeten (*competence*), berkomitmen (*committed*) dan belajar terus menerus (*continuous learning*).

Sementara menurut Gunawan Sumodiningrat (1999), bahwa pemberdayaan merupakan upaya untuk memandirikan karyawan lewat perwujudan potensi kemampuan yang dimiliki. Adapun pemberdayaan senantiasa menyangkut dua kelompok yang saling terkait, yaitu karyawan sebagai pihak yang diberdayakan dan organisasi yang menaruh kepedulian sebagai pihak yang memberdayakan.

Beberapa penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja adalah penelitian Zeffane (2008), (Teman Kaamono, 2005), (Soesanto Soekiman, 2007), dan Dickson (2009), yang menunjukkan bahwa kinerja juga dipengaruhi oleh pemberdayaan (*empowerment*).

Kinerja (*Performance*)

Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja yang dikemukakan Bambang Kusriyanto adalah : "Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (biasanya per jam)". Sedang Faustino Cardosa Gomes mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai "Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas". Menurut A.A Anwar Prabu M. (2000) bahwa "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Adapun penjelasannya adalah :

1. Faktor Kemampuan, kemampuan antara pimpinan dan karyawan yang tinggi (diatas rata-rata) akan dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat. Kemampuan tersebut meliputi kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan kualitas (*knowledge dan skill*).
2. Faktor Motivasi, sebuah perusahaan yang memiliki situasi kerja yang bagus dapat meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Yang dimaksud situasi kerja disini misalnya, hubungan kerja masing-masing karyawan, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Karyawan yang bersikap positif terhadap situasi kerja akan menunjukkan motivasi yang tinggi dan sebaliknya jika karyawan tersebut bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

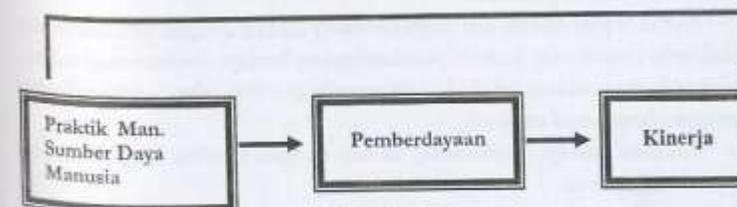
Pengertian penilaian kinerja adalah 1) usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai. 2) usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh kepada kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya. 3) kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang manajer/karyawan

sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya. (Nawawi, 2003). Dari pengertian tersebut jelas bahwa yang dinilai adalah : a) Apa yang telah dikerjakan oleh seorang manajer/karyawan selama periode tertentu, mungkin setelah bekerja selama satu semester atau satu tahun atau lebih singkat, sesuai jenis dan sifat pekerjaannya. b) Bagaimana cara manajer/karyawan yang dinilai dalam melaksanakan pekerjaannya selama periode tersebut di atas. c) Mengapa pegawai/karyawan tersebut melaksanakan pekerjaannya seperti itu. Armstrong menjelaskan bahwa penilaian kinerja bukanlah kegiatan kontrol atau pengawasan, dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi atau hukuman. Kegiatannya difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk dikembangkan, agar setiap manajer/karyawan mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi yang mempekerjakannya. Untuk itu aspek-aspek yang dinilai harus sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan, sebagaimana terdapat di dalam analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan.

Flippo (2004) mengukur kinerja dengan : 1) kualitas kerja yang menyangkut ketepatan, ketrampilan, ketelitian dan kerapian, 2) kuantitas kerja yaitu bentuk keluaran yang dihasilkan karyawan, 3) ketanggahan yaitu bagaimana karyawan dapat mengikuti perintah atasan, menjaga keselamatan kerja, mampu berinisiatif, dan menjaga tingkat kehadiran.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan studi empiris dari beberapa peneliti terdahulu dan kajian teori, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh secara langsung praktik Manajemen sumber daya manusia, dan pemberdayaan terhadap kinerja?
2. Pengaruh secara tidak langsung praktik Manajemen sumber daya terhadap kinerja melalui pemberdayaan?

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh manajer/supervisor hotel di Yogyakarta. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 120 responden, dengan *purposive sampling*. Penyebaran kuesioner melalui manajer/personalia untuk disebarkan kepada para manajer/supervisor pada masing-masing hotel. Dari 120 kuesioner yang tersebar dapat terkumpul 106 kuesioner dan layak dianalisis hanya 100 kuesioner. Berdasarkan klasifikasi jenis kelamin responden berjumlah 61 berjenis kelamin laki-laki (61%) dan 39 berjenis kelamin wanita (39%).

Definisi Operasional Variabel

Variabel praktik manajemen sumber daya manusia dengan indikator Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*). Pelatihan (*training*) yang pernah diikuti atau kesempatan yang diberikan oleh organisasi, baik pelatihan di dalam pekerjaan (*on the job training*) dan pelatihan di luar pekerjaan (*off the job training*). Pengembangan melalui pendidikan adalah pendidikan formal yang pernah ditempuh. Indikator kedua adalah kompensasi baik kompensasi finansial maupun non finansial. Dan indikator ketiga berupa kesempatan untuk promosi.

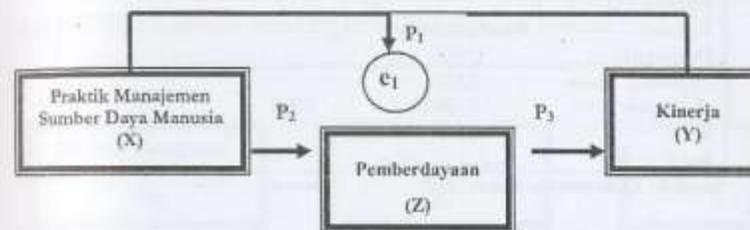
Variabel pemberdayaan (*empowerment*) diukur dengan pemberdayaan pemimpin (*empowering leaders*), pemberdayaan budaya (*empowerment culture*), pemberdayaan dalam praktik (*empowering practice*), dan pemberdayaan karyawan (*empowered employee*).

Variabel kinerja (*performance*) diukur dengan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketangguhan.

Analisis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*), dimana merupakan perluasan dari regresi berganda yang bertujuan untuk mengestimasi hubungan antar beberapa variabel dan melibatkan variabel intervening/mediating (Gerson, DA, 2002, Webley, P and Stephen Lea, 1997). Path analysis dapat digunakan untuk mengestimasi pengaruh langsung (*direct effect*), tak langsung (*indirect effect*), dan pengaruh total (*total effect*) dari beberapa variabel (Muller, R, 1996).

Model hubungan antar variabel praktik manajemen sumber daya manusia, pemberdayaan dan kinerja dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2
Hubungan antar Variabel

Model analisis dapat dibentuk persamaan jalur sebagai berikut :

1. $Z = P_1 + e_1$
2. $Y = P_2 Z + P_3 X + e_2$

Estimasi koefisien *path* (p) dapat dilakukan dengan metode regresi (OLS= *Ordinary Least Square*) menggunakan SPSS for Windows.

HASIL PENELITIAN

Pengujian hipotesis

Model Regresi 1

Tabel 1
Rekapitulasi Hasil Regresi Linear

Variabel	Koefisien Path	t _{hitung} df = 184)	Sig. t	Keterangan
Praktik manajemen sumber daya manusia (X)	0,310	26,225	0,000	Signifikan
Variabel Dependen : Pemberdayaan				
<i>Adjusted R Square</i>	0,553			
<i>R Square</i>	0,557			
R	0,750			
Sig. F	0,000			

Sumber : Data primer diolah, 2009

Hipotesis 1a, berdasarkan tabel di atas, diperoleh koefisien path sebesar 0,310, artinya bahwa praktik manajemen sumber daya manusia mempunyai pengaruh langsung terhadap pemberdayaan sebesar 31,00% dan signifikan ditunjukkan dengan sig. t sebesar 0,000.

Model Regresi 2

Tabel 2
Rekapitulasi Hasil Regresi Linear Berganda

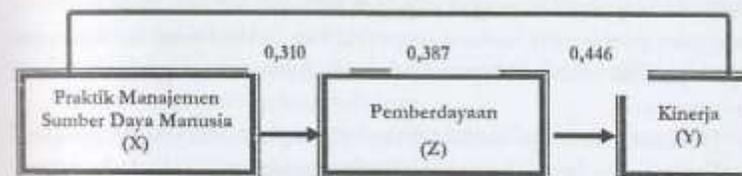
Variabel	Koefisien Regresi (b)	t _{hitung} df = 184)	Sig. t	Keterangan
Praktik manajemen sumber daya manusia (X ₁)	0,387	6,990	0,000	Signifikan
Pemberdayaan (X ₂)	0,446	8,128	0,000	Signifikan
Variabel dependen Kinerja				
<i>Adjusted R Square</i>	0,654			
<i>R Square</i>	0,664			
R	0,815			
Sig. F	0,000			

Sumber : Data primer diolah, 2009

Hipotesis 1b, berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung variabel praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja sebesar 38,70% dan signifikan ditunjukkan oleh sig. t sebesar 0,000. Demikian juga pemberdayaan berpengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 44,60% dan signifikan yang ditunjukkan oleh sig. t sebesar 0,000.

Koefisien determinasi (R²) sebesar 0,664 menunjukkan bahwa 66,40% perubahan-perubahan atau variasi pada variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel praktik manajemen sumber daya manusia dan pemberdayaan, sementara 33,60% merupakan variabel lain di luar penelitian ini.

Hasil estimasi model hubungan antara variabel praktik manajemen sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3
Hasil Koefisien Path Antar Variabel

Dari gambar di atas, maka dapat dibuat rekapitulasi Hasil Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja pada tabel berikut:

Tabel 3
Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja

Praktik SDM	→	Kinerja	0,387
Praktik SDM	→	Pemberdayaan	0,310
Pemberdayaan	→	Kinerja	0,446
Praktik SDM	→	Pemberdayaan → Kinerja	0,756

Sumber : Data primer diolah, 2009

PEMBAHASAN

Garry A. Gelade (2003) mengemukakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia merupakan faktor penting di dalam mempengaruhi kinerja. Beberapa praktik manajemen sumber daya manusia yang diteliti dan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja adalah penempatan karyawan (*employee works-place*), pengembangan (*development*), promosi (*promotion*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Di dalam penelitian ini merujuk pada penelitian Ngo *et al.* (1998), Delaney and Huselid (1996). Huselid (1995), yang menggunakan indikator pelatihan dan pengembangan (*training and development*), kompensasi (*compensation*) dan promosi (*promotion*) hasilnya menunjukkan pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja. Oleh karena itu manajemen perhotelan harus memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan praktik sumber daya manusia di dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perhatian manajemen terkait dengan pemberdayaan adalah melalui pemberdayaan pemimpin (*empowering leader*) dengan fokus perhatian pada pembagian nilai (*shared value*), strategi (*strategy*), gaya (*style*) dan ketrampilan (*skills*), pemberdayaan budaya (*empowerment culture*), melalui pemberian kepercayaan dan dukungan (*trust and support*), perkembangan perusahaan (*company wide*), pembuatan penghitungan risiko (*calculated-risk taking*), ketrampilan menyelesaikan masalah (*problem solving skills*), dan ketrampilan berkomunikasi (*communication skills*), pemberdayaan dalam praktik (*empowering practice*), dengan mengarahkan pekerjaan pada tim (*self-directed work teams*), organisasi yang flat (*flatter-organization*), kekuatan untuk mendistribusikan (*power distribution*), perhatian terhadap reward (*appropriate reward*), pengembangan karyawan terus menerus (*continuous employee development*) dan tujuan yang terintegrasi (*goals integration*), serta pemberdayaan karyawan (*empowered employee*), melalui pengelolaan diri (*self-management*), mendorong tim (*teams spirit*), kompeten (*competence*), berkomitmen (*committed*) dan belajar terus menerus (*continuous learning*). Penelitian ini mendukung hasil penelitian Zeffane (2008), (Ternan Kasmono, 2005), (Soesanto Soekiman, 2007), dan Dickson (2009).

Dengan demikian praktik manajemen sumber daya manusia akan

menjadi lebih bernilai apabila diikuti dengan pemberdayaan (*empowerment*), baik individu, dalam pekerjaan maupun organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Yeh-Yun Lin (1998).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dengan praktik manajemen sumber daya yang baik, serta adanya pemberdayaan yang optimal baik karyawan, pemimpin maupun organisasi maka kinerja organisasi dapat ditingkatkan. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan Sri Susilowati, (2007) bahwa di dalam organisasi diperlukan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif agar kinerja dapat ditingkatkan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. Pengaruh secara langsung praktik Manajemen sumber daya manusia, dan pemberdayaan terhadap kinerja.
2. Pengaruh secara tidak langsung praktik Manajemen sumber daya terhadap kinerja melalui pemberdayaan.

Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian Yang Akan Datang

Penelitian ini hanya menganalisis kinerja yang dipengaruhi oleh praktik manajemen sumber daya manusia, dan pemberdayaan, tentunya untuk masih banyak variable lain yang dapat mempengaruhi kinerja seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan lain-lain. Keterbatasan yang lain adalah penelitian ini dilakukan di industri jasa perhotelan, sehingga dapat diperluas untuk sektor industri manufaktur atau responden diperluas mengingat bahwa penelitian ini merupakan penelitian perilaku manusia.

Saran penelitian yang akan datang penambahan variabel mediasi/ intervening kepuasan kerja dan komitmen organisasi kemungkinan kinerja akan semakin meningkat. Karena setiap kebijakan organisasi apabila dapat menciptakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi tentunya akan lebih meningkatkan kinerja karyawannya. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan perhotelan, maka perlu diteliti kembali untuk jenis perusahaan manufaktur atau perusahaan jasa yang lain.

PEMBAHASAN

Garry A. Gelade (2003) mengemukakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia merupakan faktor penting di dalam mempengaruhi kinerja. Beberapa praktik manajemen sumber daya manusia yang diteliti dan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja adalah penempatan karyawan (*employee works-place*), pengembangan (*development*), promosi (*promotion*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Di dalam penelitian ini merujuk pada penelitian Ngo *et al.* (1998), Delaney and Huselid (1996). Huselid (1995), yang menggunakan indikator pelatihan dan pengembangan (*training and development*), kompensasi (*compensation*) dan promosi (*promotion*) hasilnya menunjukkan pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja. Oleh karena itu manajemen perhotelan harus memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan praktik sumber daya manusia di dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perhatian manajemen terkait dengan pemberdayaan adalah melalui pemberdayaan pemimpin (*empowering leader*) dengan fokus perhatian pada pembagian nilai (*shared value*), strategi (*strategy*), gaya (*style*) dan ketrampilan (*skills*), pemberdayaan budaya (*empowerment culture*), melalui pemberian kepercayaan dan dukungan (*trust and support*), perkembangan perusahaan (*company wide*), pembuatan penghitungan risiko (*calculated-risk taking*), ketrampilan menyelesaikan masalah (*problem solving skills*), dan ketrampilan berkomunikasi (*communication skills*), pemberdayaan dalam praktik (*empowering practice*), dengan mengarahkan pekerjaan pada tim (*self-directed work teams*), organisasi yang flat (*flatter-organization*), kekuatan untuk mendistribusikan (*power distribution*), perhatian terhadap reward (*appropriate reward*), pengembangan karyawan terus menerus (*continuous employee development*) dan tujuan yang terintegrasi (*goals integration*), serta pemberdayaan karyawan (*empowered employee*), melalui pengelolaan diri (*self-management*), mendorong tim (*teams spirit*), kompeten (*competence*), berkomitmen (*committed*) dan belajar terus menerus (*continuous learning*). Penelitian ini mendukung hasil penelitian Zeffane (2008), (Teman Kasmono, 2005), (Soesanto Soekiman, 2007), dan Dickson (2009).

Dengan demikian praktik manajemen sumber daya manusia akan

menjadi lebih bernilai apabila diikuti dengan pemberdayaan (*empowerment*), baik individu, dalam pekerjaan maupun organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Yeh-Yun Lin (1998).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dengan praktik manajemen sumber daya yang baik, serta adanya pemberdayaan yang optimal baik karyawan, pemimpin maupun organisasi maka kinerja organisasi dapat ditingkatkan. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan Sri Susilowati, (2007) bahwa di dalam organisasi diperlukan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif agar kinerja dapat ditingkatkan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan dari penelitian ini adalah :

1. Pengaruh secara langsung praktik Manajemen sumber daya manusia, dan pemberdayaan terhadap kinerja.
2. Pengaruh secara tidak langsung praktik Manajemen sumber daya terhadap kinerja melalui pemberdayaan.

Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian Yang Akan Datang

Penelitian ini hanya menganalisis kinerja yang dipengaruhi oleh praktik manajemen sumber daya manusia, dan pemberdayaan, tentunya masih banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan lain-lain. Keterbatasan yang lain adalah penelitian ini dilakukan di industri jasa perhotelan, sehingga dapat diperluas untuk sektor industri manufaktur atau responden diperluas mengingat bahwa penelitian ini merupakan penelitian perilaku manusia.

Saran penelitian yang akan datang penambahan variabel mediasi/ intervening kepuasan kerja dan komitmen organisasi kemungkinan kinerja akan semakin meningkat. Karena setiap kebijakan organisasi apabila dapat menciptakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi tentunya akan lebih meningkatkan kinerja karyawannya. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan perhotelan, maka perlu diteliti kembali untuk jenis perusahaan manufaktur atau perusahaan jasa yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Baker, G. and B. Holmstrom (1995), "Internal Labor Markets: Too Many Theories, Too Few Facts," *American Economic Review*, 85(2), 255-259.
- Becker B, Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Carl F. Fey (2000), The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia, SSE/EFI, *Working Paper Series in Business Administration* No. 2000:6.
- Debora, (2006) Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Psikologis Terhadap Kepercayaan Organisasi dan Kepuasan Kerja, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 8 No. 2
- Delery J and Doty D (1996) 'Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurationally performance predictions' *Academy of Management Journal* Vol 39 No 4
- Fuller, S.R. and V.L. Huber (1998), "Recruitment and Selection," in M. Poole and Warner (Eds.) *The Handbook of Human Resource Management*. International Thomson Business Press, London.
- Gibbons, R. and M. Waldman (1999), "The Theory of Wage and Promotion Dynamics inside Firms," *Quarterly Journal of Economics*, 114(4), 1321-1358.
- Garry A. Gelade (2003) The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance, *JOURNAL OF PERSONNEL PSYCHOLOGY* 2003, 56, 383-404
- Hubrecht, J., & Teare, R. (1993). A strategy for partnership in total quality service. *International Journal of Contemporary Service Management*, 5(3), 1-5.
- Huselid M (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance" *Academy of Management Journal*, Vol 38 No 3, pp 635-673
- Huselid M. and Becker B (1996) 'Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of HR-firm performance link' *Industrial Relations*
- Koch M and McGrath R (1996) 'Improving labor productivity: human resource management policies do matter' *Strategic Management Journal*, Vol 17 pp335-54

- Schuler, R. and Jackson, S. (1987) 'Linking competitive strategies and human resource management practices', *Academy of Management Executive*, 1 (3) 207-29.
- Salazar, John; Pfaffenberg, Carl (2006) Locus of Control vs. Employee Empowerment and the Relationship with Hotel Managers' Job Satisfaction, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 5 (1)
- Sangduenchai (2007) Influence Of Empowerment on Job Performance, A Study Through Organizational Commitment and Job Satisfaction, *The Third International Research Colloquium: Research In Malaysia and Thailand*
- Steven E. Pheland And Zhiang Lin (2001) Promotion Systems and organizational Performance: A Contingency Model, *School of Management, University of Texas at Dallas, Richardson, TX 75083-0688*
- Soedjono (2005), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi, *JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN, VOL. 7, NO. 1, 22- 47*
- Teman Koesmono (2005) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, *JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN, VOL. 7, NO. 2, SEPTEMBER 2005: 171-188*
- Yeh-Yun-Lin (1998) The Essence of Empowerment: A Conceptual Model and Case Illustration, *Journal of Applied Management Studies*, Volume 7, No. 2
- Waldman, David, A. (1994) The contribution of Total analysis Management to Theory of Work Performance, *Academy of Management Review*, Volume 19 No. 3