

Bab 2

Landasan Teori

2.1. Sumber Daya Manusia (SDM)

Struktur organisasi bergantung pada individu yang bergerak dan bekerja untuk mencapai tujuan. Ini mempengaruhi keberhasilan organisasi pada kualitas individu yang menjadi bagian integral dari entitas tersebut. Efektivitas sumber daya manusia (SDM) akan tercapai ketika organisasi memberikan dukungan bagi perkembangan karir berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Pendekatan pengembangan SDM yang berfokus pada kompetensi mampu meningkatkan produktivitas para karyawan, sehingga mutu pekerjaan yang dihasilkan juga semakin tinggi yang pada akhirnya memuaskan pelanggan dan memberi keuntungan bagi organisasi secara keseluruhan. Sumber daya manusia diartikan sebagai seluruh individu yang terlibat dalam operasional organisasi dengan maksud mencapai tujuan organisasi tersebut.[3]

Nawawi membagi definisi sumber daya manusia (SDM) dalam dua sudut pandang, ialah makro dan mikro. Definisi makro SDM mencakup seluruh penduduk wilayah tertentu dan telah mencapai usia kerja termasuk baik yang telah memiliki pekerjaan maupun yang belum. Yang dimaksud dengan SDM dari sudut pandang mikro hanyalah orang-orang yang bekerja atau individu. [4]

Menurut pandangan Veithzal Rivai, sumber daya manusia (SDM) adalah individu yang siap, bersedia dan mampu membantu mencapai tujuan organisasi. Selain itu, SDM juga diartikan sebagai salah satu elemen input bersama dengan unsur lain seperti modal, bahan baku, peralatan, dan teknologi. Melalui proses manajemen elemen-elemen ini diubah menjadi produk atau layanan yang dihasilkan sebagai hasil dari upaya perusahaan dalam mencapai tujuan mereka.[5]

Sumber daya organisasi yang paling berharga ialah individu membawa kontribusi berupa pekerjaan, bakat, kreativitas, serta semangat kepada organisasi. Kemampuan SDM yang berbasis pengetahuan dan keterampilan mempengaruhi keberhasilan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya. Sumber daya manusia berperan sentral aktivitas perusahaan. Meskipun perusahaan dilengkapi dengan fasilitas dan dana yang cukup, namun tanpa sumber daya manusia yang kompeten perusahaan tidak akan berfungsi. Artinya, sumber daya manusia harus dibenahi secara menyeluruh.

Secara umum sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat dibagi menjadi tiga kategori:

- a) Investor adalah pengusaha yang berinvestasi ke dalam perusahaan dengan tujuan memperoleh penghasilan dimana jumlah penghasilan ini tergantung pada keuntungan yang berhasil diperoleh oleh perusahaan tersebut.
- b) Karyawan adalah Individu yang menjalankan tugas pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka dan berhak menerima ganti rugi atau kompensasi oleh keadaan yang ada sebelumnya.
- c) Pemimpin ialah seseorang yang memiliki wewenang untuk memberikan bimbingan dan bertanggung jawab atas upaya orang lain untuk mencapai tujuan.[3]

2.1.1. Pentingnya Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

SDM dalam organisasi utama dalam struktur organisasi. Tugas serta fungsi yang dimainkan oleh SDM tidak dapat digantikan oleh jenis sumber daya lainnya. Meskipun teknologi modern digunakan dalam skala besar atau dana yang cukup besar dialokasikan, tetapi tanpa adanya SDM yang memiliki profesionalitas semua ini akan kehilangan makna. Kehadiran SDM dalam konteks lingkungan yang terus berubah adalah suatu hal yang tak terelakkan dengan itu adaptasi sangat penting agar tidak tertinggal oleh perkembangan. Sumber daya manusia harus selaras dengan visi, maksud, tujuan, dan sasaran organisasi. Sumber daya manusia perlu menjadi kekuatan yang konsisten dalam mengarahkan tindakan mereka menuju

pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Ada beberapa alasan mengapa penting bagi perusahaan untuk selalu membina dan melatih karyawan agar mereka bisa terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Beberapa alasan tersebut meliputi:

a) Kurangnya Pemahaman Terhadap Pekerjaan

Karyawan sering kali memiliki pemahaman yang kurang tepat tentang bagaimana seharusnya melakukan pekerjaan mereka. Pelatihan membantu memperbaiki pemahaman mereka dan memastikan bahwa tugas-tugas dijalankan dengan benar.

b) Perubahan Lingkungan dan Tenaga Kerja

Lingkungan kerja dan keadaan tenaga kerja terus berkembang. Perubahan ini bisa mencakup teknologi baru atau metode kerja baru. Perusahaan perlu mengajarkan karyawan cara menggunakan teknologi baru dan menyesuaikan keterampilan mereka untuk menghindari tertinggal (*employee obsolescence*). Adapun variasi dalam angkatan kerja| adanya pelatihan sangat penting karena variabilitas keterampilan, nilai, dan sikap memastikan bahwa semua karyawan memiliki pemahaman dan perilaku yang seragam dalam menjalankan pekerjaan.

c) Daya Saing dan Produktivitas

Peningkatan daya saing perusahaan dan produktivitasnya dapat dicapai melalui pengembangan sumber daya manusia (SDM). Kualitas sumber daya manusia dan aset modal suatu perusahaan menentukan daya saingnya. Daya saing yang berkelanjutan bergantung pada SDM. Dengan meningkatkan keterampilan dan kemampuan para karyawan serta memastikan aspek lain seperti lingkungan kerja yang baik dan gaji yang adil dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

d) Kepatuhan dengan Peraturan

Pelatihan dapat membantu karyawan memahami dan mematuhi aturan-aturan yang berlaku seperti persyaratan kinerja yang diberlakukan oleh organisasi industri atau pemerintah, memiliki peran penting dalam memastikan kualitas produksi serta keselamatan dan kesehatan kerja.

Melalui pembinaan dan pelatihan yang tepat perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan mampu beradaptasi dengan perubahan dan dapat memberikan kontribusi yang maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pembinaan karyawan atau anggota organisasi memiliki peran penting bagi manusia dan organisasi terutama dalam lingkup organisasi yang besar dan di era kemajuan teknologi yang cepat. Pembinaan ini sangat relevan dalam menghadapi perubahan tersebut. Selain itu, pembinaan juga memiliki dampak positif dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.[6] Organisasi yang memiliki tujuan jangka panjang akan selalu memberikan perhatian yang serius terhadap membangun sumber daya manusia (SDM) yang merupakan aset utama organisasi dalam melaksanakan program yang mendukung tujuan, visi, dan tujuannya.

Dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan, individu perlu memiliki kompetensi yang sesuai. *Spencer and Spencer*, Kompetensi memiliki lima ciri utama:

- a) Motif: Merujuk pada pemikiran atau dorongan yang mendorong tindakan atau tujuan tertentu.
- b) Sifat/Ciri: Mencakup tanggapan yang konsisten terhadap keadaan atau informasi menunjukkan ciri khas perilaku yang konsisten dari individu.
- c) Konsep Diri: Ini melibatkan sikap dan nilai-nilai individu yang mencerminkan pandangan mereka tentang diri sendiri dan dunia sekitar.
- d) Pengetahuan: individu di suatu bidang memiliki pengetahuan ini menunjukkan tingkat pemahaman mereka tentang subjek tersebut.
- e) Keterampilan: Ini mengacu pada kemampuan fisik dan mental menunjukkan keahlian praktis yang dimiliki individu. [7]

Karakteristik- karakteristik ini bersama- sama membentuk kompetensi individu yang pada akhirnya akan berkontribusi pada kemampuan mereka untuk mencapai tujuan dan tugas yang dihadapi.

2.2. Human Capital

Human capital merujuk kepada kumpulan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, serta karakteristik individu karyawan yang mampu memberikan kontribusi bernilai dalam melaksanakan aktivitas yang menciptakan nilai ekonomi perusahaan.[8] Jika dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sumber daya manusia akan menjadi aset perusahaan.[9] Dalam proses produksi *human capital* memiliki peranan yang signifikan karena kinerja perusahaan dapat ditingkatkan melalui SDM. [10]

Human capital mewakili kemampuan perusahaan dalam memecahkan masalah dengan menggunakan keahlian karyawan. Jika korporasi menggunakan keahlian pegawai, maka potensi sumber daya manusia ini akan semakin berkembang. *Human capital* mencakup tiga elemen kunci, yakni kecakapan (keterampilan dan kompetensi), sikap (nilai-nilai, etika, dan sikap kerja), serta kecerdasan intelektual (pengetahuan dan pemahaman).

2.2.1. Komponen Human Capital

Penting untuk diakui bahwa definisi *human capital* terus mengalami perkembangan sesuai dengan perubahan dalam lingkungan kerja dan pemahaman tentang nilai individu dalam konteks organisasi. Berdasarkan pandangan *Human Capital Development Expert Inc*, *human capital* mencakup beberapa elemen kunci:

- a) *Skills* (Keterampilan): Mengacu pada kemahiran setiap orang dalam melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien.
- b) Inovasi: Digambarkan sebagai inovasi baru mencakup ide-ide kreatif dan solusi yang dapat menghasilkan perubahan positif dalam organisasi.
- c) *Life Experience* (Pengalaman Hidup): Merujuk pada pengalaman individu baik dalam konteks pekerjaan maupun kehidupan pribadi yang dapat membentuk wawasan dan pemahaman yang lebih dalam.
- d) *Knowledge* (Pengetahuan): Dikembangkan melalui pengalaman, informasi, pembelajaran, dan keterampilan individu dalam organisasi. Pengetahuan adalah

kemampuan untuk memahami konsep dan informasi yang relevan bagi tugas dan tanggung jawab.

2.2.2. Pengembangan *Human Capital*

Dalam konteks pengembangan *Human Capital*, Dinamik menunjukkan bahwa terdapat beberapa langkah yang dapat diambil:

a) *Internalisasi Corporate Culture*:

Mengelola dan membentuk budaya perusahaan yang terukur dan nyata. Penting bagi berbagai Pemangku kepentingan organisasi harus memahami serta menerapkan budaya perusahaan secara efektif.

b) Memastikan Pelaksanaan *Good Corporate Governance*

Mematuhi aturan dan tata kelola perusahaan yang sangat baik. Koneksi manajemen-pemegang saham disertakan.

c) Mengembangkan SDM Profesional

Mempromosikan SDM yang kompeten dan efektif. Karyawan yang profesional dituntut untuk bekerja secara efisien dan cerdas untuk mendongkrak produksi.

d) Membangun Pemimpin sebagai *Role Model* dan *People Manager*

Bukan hanya figur saja yang memerlukan loyalitas dari pemimpin dari karyawan, tetapi juga sebagai contoh yang diikuti. Seorang pemimpin yang baik menerapkan nilai-nilai organisasi dalam tindakan sehari-hari dan memimpin dengan keteladanan.

e) Menegakkan dan Meningkatkan Kepatuhan Hukum

Kepatuhan terhadap hukum menjadi faktor penting dalam pengembangan *Human Capital*. Lingkungan organisasi yang patuh terhadap hukum menciptakan kondisi yang kondusif untuk pengembangan SDM.

Langkah-langkah ini menunjukkan bahwa pengembangan *Human Capital* melibatkan berbagai aspek, mulai dari budaya perusahaan hingga patuh terhadap hukum, dengan tujuan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan individu di dalam organisasi.

2.3. Kinerja

2.3.1. Kinerja Karyawan

Kualitas dan jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam waktu tertentu menentukan kinerja. Keberhasilan pelaksanaan tugas ditunjukkan di bawah ini memfokuskan pada sejauh mana tugas-tugas yang ada dalam pekerjaan seorang pegawai dapat dicapai. Kinerja ini menjadi indikator sejauh mana pegawai memenuhi persyaratan pekerjaan yang diberikan. Meskipun sering disamakan dengan upaya (*effort*) kinerja sebenarnya juga mencakup hasil yang dihasilkan. Mengacu pada pandangan Mangkunegara, Kinerja diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam memenuhi kewajibannya. [11]

Menurut *Mathis* dan *Jackson*, Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pekerja di tempat kerja. Suatu organisasi mengevaluasi kinerja karyawan melalui evaluasi kinerja. Hasil pekerjaan karyawan dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan dalam evaluasi ini. Hasil kerja karyawan harus memenuhi atau melampaui kriteria kinerja karyawan tersebut bisa dikategorikan sebagai baik. Namun sebaliknya jika pekerjaan pegawai tidak memenuhi kriteria maka kinerjanya buruk. Penilaian kinerja ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana karyawan mampu mencapai standar pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi. [12]

2.3.2. Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan diukur dari waktu ke waktu melalui evaluasi kinerja. Menurut Mangkunegara, evaluasi kinerja adalah suatu metode yang digunakan para eksekutif perusahaan untuk mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan tugas-tugas yang telah ditugaskan kepada mereka. Penting untuk memastikan bahwa

penilaian kinerja dilakukan dengan adil yang berarti bahwa semua karyawan dinilai berdasarkan kriteria yang sama sehingga menciptakan keadilan dalam proses penilaian kinerja [11]

Penilaian kinerja merujuk pada langkah evaluasi yang mengukur sejauh mana seorang pegawai berhasil menjalankan pekerjaannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Setelah proses ini dilakukan hasil evaluasi tersebut kemudian disampaikan kepada karyawan terkait [12]

Penilaian kinerja memiliki peranan penting dalam organisasi untuk mengukur tingkat kinerja yang dimiliki oleh karyawan. Namun karena setiap teknik evaluasi bersifat subjektif sulit untuk menerapkan penilaian kinerja yang obyektif ini sering kali menghasilkan hasil penilaian yang kurang akurat dan mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Di sisi lain perusahaan memerlukan informasi yang akurat mengenai kinerja karyawannya sebagai landasan dalam pengambilan keputusan strategis. Informasi tersebut digunakan baik untuk merumuskan kebijakan umum perusahaan maupun kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih spesifik.

2.3.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut *Werther* dan *Davis*, terdapat beberapa tujuan utama dalam tinjauan kinerja karyawan di perusahaan yaitu:[13]

a) Peningkatan Kinerja

Penilaian kinerja membantu mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan dalam kinerja karyawan. Umpan balik dapat diberikan menggunakan informasi ini yang konstruktif dan memfasilitasi proses perbaikan.

b) Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja dapat menentukan remunerasi karyawan. Kinerja karyawan yang baik mungkin berhak mendapatkan penghargaan atau kenaikan gaji yang layak.

c) Keputusan Penempatan

Penilaian kinerja dapat membantu dalam menentukan penempatan karyawan di berbagai posisi atau proyek yang sesuai dengan keterampilan dan kinerjanya.

d) Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan

Penilaian kinerja dapat mengungkapkan kekurangan keterampilan atau pengetahuan yang mungkin memerlukan pelatihan atau pengembangan lebih lanjut.

e) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Hasil penilaian kinerja membantu perencanaan dan pengembangan karir karyawan dengan mengidentifikasi peluang dan arah perkembangan yang sesuai.

f) Prosedur Perekrutan

Informasi dari penilaian kinerja dapat digunakan dalam proses perekrutan baru untuk memastikan bahwa karyawan yang direkrut memenuhi standar perusahaan.

Tujuan-tujuan ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi semata tetapi juga memiliki dampak yang signifikan pada pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan organisasi secara keseluruhan.

2.3.4. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut suparyadi, Tinjauan kinerja memberikan beberapa manfaat penting bagi suatu perusahaan yang meliputi:[14]

a) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Perusahaan dapat membandingkan kinerja karyawan dan mengungkap perbedaan dalam kualitas dan kuantitas pekerjaan melalui evaluasi kinerja. Hal ini dapat mengidentifikasi personel yang berkinerja tinggi dan berharga.

b) Pengembangan diri setiap individu

Penilaian kinerja memberikan kesempatan bagi setiap individu untuk menerima umpan balik mengenai kinerja mereka. Ini memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka serta merencanakan pengembangan pribadi dan profesional yang lebih baik.

c) Pemeliharaan sistem

Penilaian kinerja membantu dalam mempertahankan dan memelihara sistem pengelolaan kinerja dalam organisasi. Dengan mengevaluasi secara teratur perusahaan dapat mengukur efektivitas sistem dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

d) Dokumentasi

Penilaian kinerja menciptakan catatan yang mendokumentasikan kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Ini menjadi referensi penting dalam pengambilan keputusan terkait promosi, kenaikan gaji, pelatihan, dan pengembangan karir.

Dengan demikian, penilaian kinerja bukan hanya sekadar alat evaluasi tetapi juga memainkan peran yang lebih luas pengelolaan karyawan dan pengembangan organisasi secara keseluruhan.

2.3.5. Faktor- faktor Penilaian Kinerja

Supardi mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor penilaian kinerja karyawan yang dapat digunakan sebagai standar dalam proses penilaian. Beberapa faktor penilaian kinerja yang mungkin dimaksud meliputi [15] :

1. Kualitas kerja

Evaluasi terhadap seberapa baik pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan termasuk tingkat akurasi, ketepatan, dan kualitas hasil kerja

2. Kuantitas kerja

Pengukuran terhadap seberapa banyak pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu

3. Hubungan kerja

Penilaian berdasarkan sikap dan kerjasama karyawan merupakan aspek penting dalam penilaian kinerja yang mencakup interaksi karyawan dengan lingkungan kerjanya.

4. Ketangguhan kerja

Merupakan faktor penting dalam menilai kinerja karyawan yang mengukur konsistensi, keandalan, dan efisiensi mereka dalam melakukan pekerjaan mereka.

2.3.6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mahmudi faktor kinerja karyawan adalah elemen-elemen yang kompleks dan saling berinteraksi. Berikut adalah rincian dari faktor-faktor tersebut:[16]

a) Faktor Individu

Ini mencakup karakteristik dan kualitas setiap orang memiliki pengetahuan, keterampilan, bakat, kepercayaan diri, dorongan, dan dedikasi terhadap pekerjaan dan organisasi.

b) Faktor Kepemimpinan

Kualitas kepemimpinan yang baik dapat memberikan dorongan semangat, dukungan, dan arahan yang efektif kepada karyawan. Kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi dapat berdampak positif pada kinerja.

c) Faktor Tim

Kualitas kerjasama dan dukungan dari rekan kerja dalam tim mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Kepercayaan serta semangat dalam tim dapat meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan bersama.

d) Faktor Sistem

Faktor ini melibatkan lingkungan kerja, sistem kerja, sarana, dan prasarana yang disediakan organisasi. Proses organisasi juga budaya kerja juga berperan dalam membentuk kinerja.

e) Faktor Kontekstual (Situasional)

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal, seperti perubahan pasar, regulasi, teknologi, dan situasi organisasi.

Pemahaman tentang faktor- faktor ini penting dalam merancang program menciptakan rencana pengembangan dan pengelolaan SDM yang sukses. Variabel kinerja membantu organisasi memaksimalkan potensi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Penilaian kinerja yang hanya mengandalkan faktor personal atau atribut individual seringkali tidak memberikan gambaran yang lengkap mengenai apa yang benar-benar mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam konteks penilaian kinerja yang lebih holistik dan akurat penting untuk mempertimbangkan aspek lain yang mempengaruhi kinerja harus dipertimbangkan.

Faktor kinerja *Robert L. Mathis* dan *John H. Jackson* adalah sebagai berikut:[17]

a) Kemampuan

Bakat, pengetahuan, dan keterampilan seseorang mempengaruhi seberapa baik mereka melakukan tugasnya.

b) Motivasi

Tingkat motivasi individu dalam melaksanakan pekerjaan dapat memengaruhi seberapa besar upaya yang diberikan dan seberapa tinggi kualitas kinerja yang dicapai.

c) Dukungan yang diterima

Dukungan dari rekan kerja, manajer, dan organisasi secara keseluruhan dapat memengaruhi kinerja individu. Dukungan ini dapat berupa bantuan dalam menyelesaikan tugas, umpan balik konstruktif, dan peluang pengembangan.

d) Keberadaan Pekerjaan yang Mereka Lakukan

Karakteristik pekerjaan seperti tingkat kompleksitas, variasi tugas, dan tingkat tanggung jawab dapat memengaruhi motivasi dan kinerja individu.

e) Hubungan dengan Organisasi

Hubungan individu dengan organisasi termasuk tingkat kepuasan kerja dan keterlibatan dapat mempengaruhi seberapa besar mereka berkontribusi dan berkinerja.

Memahami bahwa komponen-komponen ini berinteraksi sangatlah penting. organisasi itu ingin meningkatkan kinerja individu perlu memperhatikan dan mengelola faktor-faktor ini dengan baik melalui pengembangan keterampilan, motivasi, budaya kerja yang positif, dukungan tim, dan strategi pengembangan SDM

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut *Gibson* yang mengutip Anwar Prabu Mangkunegara adalah sebagai berikut:[18]

1) Faktor Individu

Faktor-faktor Bakat, keterampilan, riwayat keluarga, pengalaman kerja, status sosial, dan demografi seseorang dapat berpengaruh terhadap kinerja mereka di tempat kerja.

2) Faktor Psikologis

Faktor-faktor psikologis seperti persepsi, peran yang dimainkan oleh individu dalam organisasi, sikap terhadap pekerjaan dan organisasi, kepribadian,

motivasi, dan tingkat kepuasan kerja dapat mempengaruhi sejauh mana individu mampu memberikan kinerja yang baik.

3) Faktor Organisasi

Struktur dan desain pekerjaan merupakan elemen organisasi yang dijalankan oleh individu, gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta sistem penghargaan dan pengakuan yang ada dalam organisasi. Faktor-faktor ini dapat memengaruhi motivasi, efisiensi, dan efektivitas kinerja individu.

Ada 6 ciri karyawan yang berprestasi tinggi:

a) Tanggung Jawab Pribadi yang Tinggi

Karyawan dengan berprestasi tinggi adalah karyawan yang bertanggung jawab kuat terhadap tugas dan kinerja mereka. Mereka merasa bertanggung jawab secara pribadi terhadap hasil yang dicapai.

b) Berani Mengambil Risiko

Karyawan dengan motif Orang yang berkinerja tinggi mengambil peluang untuk berhasil. Tantangan mereka diterima dan peluang baru meskipun ada risiko yang terlibat.

c) Memiliki Tujuan yang Realistis

Karyawan dengan motif berprestasi tinggi memiliki tujuan yang realistis dan dapat dicapai. Mereka tahu tujuan mereka dan bagaimana mencapainya.

d) Mempunyai Rencana Kerja Menyeluruh

Karyawan ini untuk mencapai tujuannya para pekerja ini memiliki rencana kerja tertentu. Mereka merancang metode untuk mencapai tujuan ini.

e) Memanfaatkan Umpan Balik yang Konkret

Karyawan yang berprestasi tinggi menggunakan umpan balik yang diberikan kepada mereka untuk memperbaiki kinerja mereka. Mereka mengambil pelajaran dari umpan balik positif dan negatif untuk terus meningkatkan diri.

f) Mencari Kesempatan untuk Merealisasikan Rencana

Karyawan ini aktif mencari peluang untuk menerapkan rencana yang telah mereka programkan. Mereka tidak hanya menunggu kesempatan datang tetapi juga proaktif dalam menciptakan kesempatan untuk mencapai tujuan mereka.

Karakteristik-karakteristik ini mendorong karyawan dengan motif berprestasi tinggi untuk terus tumbuh dan mengembangkan diri serta meraih pencapaian yang tinggi dalam lingkungan kerja.

2.4. Teori PLS

2.4.1. Pengertian SEM-PLS (*Partial Least Square*)

Analisis statistik digunakan dalam model persamaan (*Structural Equation Modeling* SEM). Salah satu caranya adalah PLS digunakan untuk menguji teori atau mengembangkan teori dalam analisis data.[19]

Menilai hubungan antara dua variabel (berbasis kovarians) seperti *Structural Equation Modeling* (SEM), *Partial Least Squares* (PLS) mengukur korelasi antara dua variabel acak yang sama. Karena fitur distribusi data, ukuran sampel, dan indikator formatif, PLS biasanya digunakan. *Wold*, metode ini dianggap sangat efektif karena tidak mengandalkan banyak asumsi. Selain itu, PLS tidak membutuhkan asumsi bahwa data harus memiliki distribusi normal multivariat sehingga indikator dengan berbagai jenis skala mulai dari kategori dan rasio dapat dimodelkan bersama. Metode ini juga memiliki fleksibilitas dalam hal ukuran sampel di mana penelitian dengan aplikasi memerlukan ukuran sampel minimum 30–50.[19]

Dalam pandangan *Wold* yang dijelaskan dalam karya *Hoyle* (1999), *Partial Least Squares* (PLS) merupakan metode analisis yang sangat kuat, karena memiliki kemampuan yang luas dalam berbagai skala data tidak memerlukan banyak asumsi dan tidak membutuhkan ukuran sampel yang besar. Meskipun PLS dapat digunakan untuk mengonfirmasi teori, ia juga dapat digunakan untuk menjelaskan apakah ada atau tidaknya hubungan antara variabel. Selain itu, PLS dapat digunakan untuk menyelidiki hubungan antar variabel berdasarkan dasar teori. Metode PLS juga dapat digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis.[19] PLS merupakan pendekatan yang lebih sesuai untuk tujuan prediksi. Dalam PLS, konsep terbagi menjadi dua, yaitu konsep eksogen dan konsep endogen. Konsep eksogen merujuk pada variabel penyebab, yakni variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya. Konsep eksogen memberikan pengaruh kepada konsep lainnya, sementara konsep endogen merujuk pada variabel yang dijelaskan oleh konsep eksogen. Dengan kata lain, konsep endogen merupakan hasil dari pengaruh konsep eksogen.[20]

2.4.2. Identifikasi Indikator pada SEM-Partial Least Square (SEM-PLS)

- a) Indikator Variabel *Physical Aspects*
- b) Indikator Variabel *Reliability*
- c) Indikator Variabel *Personal Interaction*
- d) Indikator Variabel *Problem Solving*
- e) Indikator Variabel *Policy*

Smart PLS memiliki tujuan untuk meramalkan model dan mengonfirmasi teori yang telah ada, tetapi juga dapat digunakan untuk menjelaskan apakah ada hubungan antara variabel atau tidak. Model analisis jalur dalam Smart PLS terdiri dari tiga set hubungan:

- a) *Inner model*, yang (model struktural) menjelaskan hubungan antar variabel *laten*. Berdasarkan teori yang diterima, model *Inner* menjelaskan bagaimana variabel *laten* berhubungan.

- b) *Outer* model, yang menjelaskan keterkaitan antara variabel *laten* dengan indikator (model pengukuran). Model luar ini juga menetapkan bagaimana setiap indikator terhubung dengan variabel *laten*.
- c) Memperkirakan nilai variabel *laten* menggunakan hubungan bobot. Dalam asumsi bahwa variabel *laten* dan indikator diskalanya memiliki rata-rata nol dan varians satu, model mungkin mengabaikan parameter lokasi agar dapat digeneralisasi.

Pengolahan informasi menggunakan Smart PLS dan *Structural Equation Model* (SEM) dalam penyelidikan ini. Keterkaitan sebab-akibat dalam kerangka SEM ini dapat lebih terangkap melalui representasi visual berupa diagram jalur. Terdapat sejumlah disparitas di antara analisis *Partial Least Squares* (PLS) banyak pola analisis SEM.

- a) Data tidak memerlukan distribusi normal.
- b) Ukuran sampel kecil dapat diterapkan. Sejumlah minimal sampel >30 sudah memadai.
- c) PLS memiliki kemampuan bukan hanya untuk menguji teori, tetapi juga mengklarifikasi apakah terdapat kaitan antara variabel tersembunyi.
- d) PLS menjalankan analisis konstruk reflektif dan formatif secara bersamaan.
- e) PLS memprediksi model canggih dengan ratusan variabel tersembunyi dan ribuan indikator.[21]

2.4.3. Analisa Model Struktural Partial Least Square (PLS)

Penelitian ini mengolah data menggunakan Smart PLS. Untuk menggunakan *Partial Least Square* (PLS) memprediksi apakah terdapat keterkaitan antara variabel tersembunyi dengan variabel tersembunyi lainnya dalam konteks yang kompleks bahkan saat teori yang mendukungnya terbatas.[19] Kuesioner merupakan sumber data utama maka penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Pendekatan analitis ini digunakan untuk menguji Pengaruh *human capital* pada kinerja karyawan di CV. Delta Jaya Mandiri.[19]

2.4.4 Pengembangan Model Teoritis

Membangun model SEM dimulai dengan struktur model teoritis yang kuat. Penelitian ini menciptakan metodologi untuk menganalisis kualitas layanan ritel (termasuk Aspek Fisik, Kehandalan, Interaksi Personal, Kemampuan Menyelesaikan Masalah, Kebijakan) yang memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan.

2.4.5 Spesifikasi dan Evaluasi Model

Model analisis jalur PLS memiliki tiga rangkaian hubungan: Model Luar menggambarkan hubungan variabel *laten* dengan indikatornya. Ini melibatkan penilaian nilai perkiraan untuk variabel *laten*. Selanjutnya, terdapat *Inner Model* menjelaskan hubungan antara dua variabel *laten*.

a) Evaluasi *Goodness-of-fit Outer Model*

Goodness of fit Outer model dengan pendekatan reflektif melibatkan tiga aspek penting: *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Namun, *Outer Model* bersifat formatif, evaluasinya lebih berfokus pada signifikansi dari pembobotan (*weight*) setiap indikator. Evaluasi kualitas pada *Outer Model* dengan pendekatan reflektif adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity menilai korelasi variabel konstruk-laten. evaluasi individual item *Reliability* menggunakan faktor pemuatan Standar dalam *Convergent Validity*. Faktor pemuatan standar menunjukkan seberapa baik setiap item pengukuran (indikator) berkorelasi dengan konsep. Nilai faktor pemuatan yang ideal melampaui 0,7, menunjukkan indikasi tersebut dapat dianggap valid sebagai representasi dari konstruk yang diukur. *Standardized loading factor* di atas 0,5 dapat diterima, meskipun lebih rendah. Jika faktor pemuatan Standar di bawah 0,5, indikator tersebut dapat dikeluarkan dari model karena validitasnya meragukan.[22]

2. *Discriminant Validity*

Cross loading membandingkan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dengan kuadrat korelasi antar konstruk atau akar AVE terhadap korelasi antar konstruk untuk menilai *discriminant validity* model reflektif. Konstruksi indikator dan konstruksi blok lainnya dikorelasikan dalam ukuran pembebanan silang. Konstruk akan lebih baik dalam memprediksi variabel dalam bloknnya sendiri jika korelasi indikator dan konstruknya lebih besar dibandingkan korelasi dengan konstruk dari blok lain. Untuk memverifikasi validitas diskriminan, pastikan nilai akar AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk atau kuadrat korelasi. Mengindikasikan bahwa pengukuran indikator benar-benar mengukur variabel *laten* mereka dengan baik. Pada tahun 1981, *Fornell* dan *Larcker* mencatat bahwa metrik AVE ini dapat digunakan untuk mengukur keandalan skor komponen variabel *laten*, yang lebih konservatif daripada *composite reliability*. [20]

3. *Composite Reliability*

Composite reliability lebih efektif dalam mengukur konsistensi internal daripada *Cronbach's alpha* dalam model *Structural Equation Model* (SEM). Hal ini disebabkan karena *composite reliability* tidak bergantung pada asumsi homogenitas item yang sama seperti yang dilakukan oleh *Cronbach's alpha*. *Cronbach's alpha* memiliki kecenderungan untuk menghasilkan estimasi yang mengurangi *construct reliability* dibandingkan dengan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* menyiratkan semua indikator mempunyai bobot yang sama dan mengukur konstruk secara sama. Namun, dalam realitasnya, indikator dapat memiliki kontribusi yang berbeda dalam mengukur suatu konstruk. Interpretasi nilai *composite reliability* sama seperti interpretasi *Cronbach's alpha*. Jika reliabilitas komposit atau *Cronbach's alpha* melampaui 0,7, maka reliabilitas dianggap memadai. Reliabilitas konstruk sangat baik ialah 0,8 hingga 0,9. Namun, nilai-nilai ini masih dapat bervariasi tergantung pada konteks penelitian dan tujuan pengukuran [20]

b) Evaluasi *Goodness-of-fit Inner model*

Variabel laten dependen R-squared dengan arti yang sama dengan regresi mengukur *Goodness of Fit inner model*. R-kuadrat 0,67 sangat baik, 0,33 sedang, dan 0,19 buruk. Kesesuaian prediktif Q-squared untuk model struktural mempertimbangkan estimasi parameter dan pembuatan model dari nilai yang diamati. Skor Q-kuadrat > 0 menunjukkan bahwa model tersebut bermakna secara prediktif, sedangkan 0 menunjukkan bahwa model tersebut tidak bermakna.

2.4.6 Estimasi

Langkah berikutnya dalam proses estimasi setelah model dibentuk adalah memeriksa semua kriteria indikasi. Algoritma program akan digunakan untuk menguji model rute. Model harus menghilangkan atau memperkirakan ulang indikasi dengan faktor beban $< 0,70$. Semua indikator memenuhi standar, langkah berikutnya adalah memeriksa hubungan dalam model menggunakan opsi "*Start Program*" pada perangkat lunak Smart-PLS. Temuan hubungan dan interpretasi untuk setiap variabel akan ditampilkan serta dari situ keputusan lebih lanjut dapat diambil. [19]

2.4.7. Data Yang Diuji Dalam PLS

a) Uji Validitas

Uji validitas menentukan apakah pertanyaan kuesioner dapat menilai perubahan yang diamati atau diprediksi dalam penelitian ini.[19] Tujuannya adalah untuk menilai apakah pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner memiliki potensi untuk mengungkapkan atau mengukur konsep atau variabel yang dimaksud dengan kuesioner tersebut. Validitas mengacu pada sejauh mana kuesioner atau Alat ukur itu mengukur apa yang diinginkannya.

b) Uji Reabilitas

Konsistensi dan reliabilitas data suatu alat ukur, terutama bila digunakan pada periode yang berbeda, dinilai dengan menggunakan uji reliabilitas. Sebuah

kuesioner dikatakan dapat dipercaya jika tanggapan orang-orang konsisten ketika dievaluasi berulang kali. Jika *Cronbach's alpha* > 0,60, data tersebut dapat diandalkan. [19]

c) Uji Hipotesis

Uji hipotesis diuji memanfaatkan PLS. PLS berfokus pada variasi dan didasarkan pada model persamaan struktural (SEM). Pengujian hipotesis menggunakan *bootstrap resampling*. Statistik-T atau uji-t digunakan. Nilai t menentukan apakah faktor *laten eksternal* mempengaruhi variabel *laten endogen*. Jika nilai t hitung > nilai t tabel ($P < 0,05$, taraf signifikansi 5%, nilai kritis = 1,96), maka ada bukti bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Nilai P digunakan untuk mengukur tingkat bukti yang mendukung penolakan atau penerimaan hipotesis. Nilai P yang lebih rendah menunjukkan lebih banyak bukti untuk menolak hipotesis.