

## **Pengaruh Human Resource Practices pada Kinerja Organisasi dengan Prinsip Islam sebagai Variabel Pemoderasi**

*The Influence of Human Resource Practices to Organizational Performance Moderated by Islamic Principles*

Dhimas Utbah dan Susanto Tirtoprojo

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret  
[dimasgutomo1@gmail.com](mailto:dimasgutomo1@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*The goals of this research are to know about: 1) influence of selection and recruitment to organizational performance moderated by the implication of islamic principles, 2) influence of training and development to organizational performance moderated by the implication of islamic principles, 3) influence of compensation to organizational performance moderated by the implication of islamic principles, 4) influence of performance appraisal to organizational performance moderated by the implication of islamic principles, 5) influence of employee participation to organizational performance moderated by the implication of islamic principles. This research is using 200 employees of PT. Tiga Serangkai Grup Surakarta. Purposive Sampling Method is choosen as sampling method in this research. A set of reseach test is used, namely validity test by Confirmatory Factor Analysis method and also Reliability test using Cronbach Alpha method. To examine the hypothesis, it uses Moderated Regression Analysis by SPSS. The results from this research show that: 1) the influece of selection and recruitment to organizational performance can not be moderated by implication of islamic principles, 2) the influece of training and development to organizational performance is moderated by implication of islamic principles, 3) the influece of compensation to organizational performance can not be moderated by implication of islamic principles, 4) the influece of performance appraisal to organizational performance can not be moderated by implication of islamic principles, 5) the influece of employee participation to organizational performance is moderated by implication of islamic principles*

**Keyword:** *selection and recruitment, training and development, compensation, performance appraisal, employee participation, islamic principles, organizational performance*

### **PENDAHULUAN**

Lingkungan bisnis dewasa ini tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, tingkat persaingan semakin tinggi sehingga sangat diperlukan adanya keunggulan kompetitif untuk bisa bertahan di dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis ini. Keunggulan kompetitif ini dapat diraih dengan adanya peningkatan kinerja organisasi (Yuliantoro, 2012).

Salah satu yang memengaruhi kinerja organisasi adalah praktik MSDM yang diterapkan oleh organisasi. Praktik MSDM yang progresif, termasuk selektif *staffing*, pelatihan dan kinerja yang berhubungan dengan insentif dan kompensasi, memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan (Delaney and Huselid, 1996). Praktik MSDM bertujuan sebagai pemanfaatan paling efisien dan efektif terhadap “modal manusia” untuk mencapai tujuan personal dan organisasi (Chukwunonso, 2009; Razimi et al., 2014). Praktik MSDM juga berperan sebagai hal yang vital dalam keuntungan organisasi jangka panjang dengan mengatur ulang dan mengurangi beban gaji tanpa

menghilangkan nilai-nilai karyawan, bertindak tegas tanpa merusak kepercayaan dan loyalitas karyawan dan memotivasi karyawan dalam situasi krisis (Onder and Dogan, 2013).

Keberhasilan dari praktik MSDM ini tergantung pada bagaimana kondisi dari anggota dalam organisasi, di mana kebanyakan organisasi memiliki anggota yang bersifat heterogen, yaitu dengan keberagaman sifat atau karakter, latar belakang, termasuk dengan kepercayaan atau agama yang dianut. Agama merupakan sumber potensial untuk membentuk pola perilaku masyarakat. Keagamaan berperan penting dalam pembentukan perilaku individu secara langsung (Razim et al., 2014).

Rahman et al. (2013) dan Azmi (2010) mengidentifikasi lima praktik SDM islamis seperti seleksi, pelatihan dan pengembangan, pengembangan karier, kinerja manajemen dan sistem penghargaan. MSDM itu mencakup praktik yang berhubungan dengan seleksi, definisi pekerjaan, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, perencanaan karier, dan partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan (Quresh et al., 2010). Setelah ditilik dari berbagai literatur, lima kategori dari fungsi MSDM yaitu seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, penilaian kinerja, dan keterlibatan karyawan, digunakan dalam penelitian ini untuk mencari dampaknya terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh prinsip-prinsip Islam yang berhubungan dengan MSDM.

Penelitian ini bertujuan untuk mereplikasi penelitian oleh Muhammad H Rana, Muhammad S Malik (2017). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah tempat penelitian yang dilakukan. Penelitian oleh Muhammad H Rana, Muhammad S Malik (2017) di Pakistan, sedangkan penelitian ini dilakukan di Indonesia tepatnya di Surakarta. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian oleh Muhammad H Rana, Muhammad S Malik (2017) adalah sampel yang diteliti. Dalam penelitian Muhammad H Rana, Muhammad S Malik (2017) sampel yang diteliti adalah karyawan yang bekerja di sektor telekomunikasi, sedangkan penelitian ini sampel yang diteliti adalah karyawan pada sektor manufaktur yaitu di Tiga Serangkai Grup. Tiga Serangkai Grup menerapkan fungsi MSDM yaitu seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, penilaian kinerja, dan keterlibatan karyawan. Selain itu Tiga Serangkai Grup begitu menjunjung tinggi mengenai prinsip-prinsip agama Islam dalam keberlangsungan organisasi yang pada akhirnya berdampak pada maksimalitas kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui keefektifan praktik MSDM, kontribusi mereka terhadap kinerja organisasi di Tiga Serangkai Grup dan tingkat dari pengajaran Islam dalam berperan pada hal ini. Banyak faktor seperti budaya, pendidikan, dan kondisi ekonomi yang memiliki dampaknya masing-masing. Bagaimanapun, agama adalah faktor ajaran pemotivasi terkuat. Diekspektasikan bahwa pengajaran keagamaan bisa memberikan dampak signifikan pada keberhasilan praktik MSDM.

## **LANDASAN TEORI**

### **Teori Administrasi**

Teori Administrasi atau dikenal juga sebagai Teori Organisasi 2 yang dikemukakan oleh Henri Fayol (1949) dalam bukunya *General and Industrial Administration*), salah satunya menjelaskan mengenai organisasi yang dilihat dari segi administratif. Henri Fayol menyebutkan bahwa organisasi secara umum terdiri dari enam sub unit, yaitu unit teknis, unit komersial, unit finansial, unit pengamanan, unit akunting, dan terakhir unit

administratif atau manajerial.

Pada sub unit administratif atau manajerial, Henry Fayol mengemukakan bahwa fungsi administratif pada manajemen yang sistematis terdiri dari (1) Perencanaan (*Planning*) yaitu bagaimana penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan. (2) Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu bagaimana mobilisasi baik itu modal materiil ataupun modal sumber daya manusia guna melaksanakan rencana. (3) Memerintah (*Commanding*), yaitu pemberian arahan kepada karyawan supaya dapat melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik. (4) Pengoordinasian (*Coordinating*), yaitu memastikan keseluruhan sumber daya dan aktivitas organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya. (5) Pengendalian (*Controlling*), yaitu memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai target.

Fungsi pengorganisasian (*organizing*) banyak menjelaskan mengenai bagaimana mengorganisasi sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Di mana secara mendetail kegiatan-kegiatan yang berkaitan terangkum dalam manajemen personalia organisasi.

### **Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi menggambarkan sejauh mana sebuah organisasi telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokok sehingga dapat mencapai visi dan misi dari organisasi yang bersangkutan (Keban, 2004). Kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan atau misi suatu organisasi telah sesuai dengan kenyataan kondisi atau faktor ekonomi, politik, dan budaya yang ada, apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan; apakah memiliki kepemimpinan, modal dan infrastruktur dalam mencapai misinya; apakah kebijakan, budaya dan sistem insentifnya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan, dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan seleksi dan pelatihan, dan sumber dayanya menurut Swanson dalam Keban, 2004.

Kinerja organisasi dinilai berdasarkan sebab atau alasan juga tujuan dari pembentukan organisasi seperti misalnya bertujuan untuk laba, maka kinerja organisasi dinilai dari seberapa produktivitas dari organisasi tersebut atau seberapa besar keuntungan yang dapat diraih oleh organisasi (Bryson, 1995).

### **Seleksi dan Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan proses dari menemukan dan menarik pelamar yang berkapabilitas untuk bekerja pada suatu pekerjaan. Tanggung jawab dari proses rekrutmen biasanya berhubungan dengan bagian personalia. Terdapat beberapa sumber yang biasa digunakan mencari perekrut, seperti iklan, rujukan dari karyawan, *walk-ins* ataupun *write-ins*. Pada akhir proses rekrutmen yaitu pelamar melengkapi blangko yang berisikan mengenai kesiapan, kemauan, dan kapabilitas mereka (Werther and Davis, 1985).

Setelah proses rekrutmen selesai, proses berlanjut pada seleksi pelamar. Proses seleksi merupakan serangkaian tahap yang harus dilalui kandidat karyawan. Proses seleksi sangat bergantung pada input yang ada seperti analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, dan proses rekrutmennya. Proses seleksi biasanya terdiri dari penerimaan awal (organisasi memilih pelamar atau pelamar memilih penyedia pekerjaan), serangkaian pengujian, wawancara, pengecekan latar belakang dan referensi-referensi lain pelamar, uji kesehatan, wawancara dengan supervisor, *preview* pekerjaan, dan terakhir keputusan mempekerjakan karyawan (Werther and Davis, 1985).

## **Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan membantu karyawan melakukan pekerjaan mereka, keuntungan dari pelatihan dapat memperpanjang karier karyawan dan dapat membantu mengembangkan dirinya untuk tanggung jawab masa depan. Sedangkan pengembangan membantu individu menangani masa depannya, dengan cara memperhatikan apa yang dikerjakannya masa kini.

Pendekatan yang dilakukan dalam pelatihan seperti *Job Instruction Training* atau yang biasa disebut *On The Job Training*, Rotasi Pekerjaan, Magang dan Pelatihan, Perkuliahan dan Video Presentasi, *Vestibule Training*, Studi Kasus, Simulasi, dll. Sedangkan pengembangan dilakukan saat terjadi kasus-kasus seperti "Keusangan Karyawan" atau didefinisikan bahwa karyawan sudah tidak memiliki obsesi untuk belajar lebih lagi, Perubahan Sosial dan Teknologi, Perputaran Karyawan, dll (Werther and Davis, 1985).

## **Kompensasi**

Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjakannya karyawan itu (Dessler, 2004). Kompensasi adalah apa yang karyawan terima sebagai ganti dari kerja yang telah mereka lakukan. Manajemen dari kompensasi membantu organisasi/perusahaan untuk memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Tanpa sistem kompensasi yang memadai, rata-rata karyawan akan cenderung meninggalkan pekerjaannya, dan hal demikian akan mempersulit perekrut dalam menemukan pengganti. Tujuan dari diberikannya kompensasi, di antaranya adalah untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi, mengontrol biaya, mempertahankan karyawan, efisiensi administrasi, dll (Werther and Davis, 1985).

## **Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan (Veitzhal, 2005). Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk mengevaluasi kinerja pekerjaan yang apabila pekerjaan tersebut terselesaikan dengan baik, seluruh karyawan dan utamanya organisasi itu sendiri akan mendapatkan keuntungan.

Dalam melakukan penilaian kinerja bagi karyawan, organisasi/perusahaan memerlukan standar kinerja. Standar kinerja dibuat oleh organisasi/perusahaan yang harus disesuaikan dengan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja membutuhkan pengukuran. Pengukuran yang digunakan harus mudah digunakan, reliabel, mencatat perilaku kritis yang bisa menentukan kinerja. Penilaian kinerja umumnya dilakukan secara objektif, penilaian kinerja secara subjektif akan menimbulkan banyak bias seperti bisa lintas budaya, prasangka pribadi, efek halo, dll (Werther and Davis, 1985).

## **Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan kerja mempunyai definisi yaitu derajat di mana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu, misalnya karyawan menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaan, dengan senang hati memenuhi peraturan-peraturan perusahaan dan mendukung kebijakan perusahaan, dan lain-lain. Sebaliknya karyawan yang kurang senang terlibat dengan pekerjaannya adalah karyawan yang kurang memihak kepada perusahaan dan karyawan yang demikian

cenderung hanya bekerja secara rutinitas.

Teori yang mendasari adalah bahwa dengan mengetahui keterlibatan kerja karyawannya dengan demikian maka para karyawan akan menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen terhadap organisasi ataupun perusahaan, lebih produktif, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka (Robbins, 2003). Dalam suatu perusahaan ataupun suatu organisasi keterlibatan kerja karyawan sangat berperan besar. Seorang karyawan dikatakan terlibat dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi (Brown, 1996).

### **Prinsip-Prinsip Islam**

Prinsip Islam merupakan satu sistem yang sempurna dan lengkap, karena ia mencakup seluruh sistem politik, sosial, ekonomi, dan moral. Mengabaikan atau melupakan prinsip Islam berarti menghalangi perjalanan suatu sistem itu sendiri (Hawwa, 1990). Islam adalah agama yang berkembang dengan cepat, sekitar 20% dari populasi di dunia menganut agama Islam (Ankerberg et al., 2008). Membahas mengenai prinsip-prinsip dan pengajaran dengan umat Kristiani dan Yahudi, Islam memberikan tambahan kepentingan pada tenaga kerja, memuliakannya dan menyediakan petunjuk yang bersangkutan dengan dunia modern (Ali and Al-Owaihan, 2008; Ali, 2009; Sarwar and Abugre, 2013; Hasim, 2009).

Konsep dari akuntabilitas illahi menambahkan tanggung jawab yang diberikan pada masing-masing individu (Williams and Zinkin, 2010). Pengajaran Islam menyangkut kesejahteraan karyawan, perbaikan organisasi, dan peningkatan masyarakat secara keseluruhan (Ali, 2010). Islam menganjurkan penerapan keadilan dan kesamarataan, membatasi segala bentuk diskriminasi dari basis *gender*, agama, ras, kasta atau kepercayaan (Hashim, 2009; Zangouezhad and Moshabaki, 2011).

### **Seleksi dan Rekrutmen, Kinerja Organisasi, serta Prinsip Islam**

Seleksi berdasarkan pada prinsip-prinsip keadilan akan meningkatkan moral karyawan dan budaya berdedikasi dan saling menghormati dalam organisasi. Keberagaman dimanfaatkan secara sinergis dan tidak ada diskriminasi, karyawan diseleksi dan ditempatkan berdasarkan ilmu, kapabilitas dan pengalaman mereka, dan tidak berdasarkan adanya nepotisme. Petunjuk dalam Islam juga menekankan pada keadilan, menghindari diskriminasi dan nepotisme, serta mencapai kecocokan karyawan-organisasi terbaik. Adaptasi dan ketaatan pada prinsip-prinsip Islam yang berhubungan dengan seleksi diharapkan dapat meningkatkan dampak positif dari praktik MSDM yang telah disebutkan di atas terhadap kinerja organisasi (Rana dan Malik, 2017).

Dalam perekrutan harus menerapkan prinsip keadilan, artinya jabatan itu diberikan kepada orang yang lebih berhak dan lebih kompeten, bukan karena kekerabatan di antara keduanya, karena *mawali* atau persahabatan, atau pertemanan persamaan negeri atau *madzhab*. Yang perlu diperhatikan dalam seleksi secara syariah sama tertibnya dengan memilih seorang pemimpin, yaitu memilih siapa di antara orang-orang tersebut yang paling banyak kelebihanannya dan paling lengkap kriterianya, intinya seleksi berdasarkan kelayakannya atau *ashlah* (Lukman 2012).

H<sub>1</sub> Pengaplikasian prinsip Islam memoderasi pengaruh seleksi dan rekrutmen pada kinerja organisasi

## **Pelatihan dan Pengembangan, Kinerja Organisasi, serta Prinsip Islam**

Pelatihan diartikan sebagai metode yang digunakan untuk memberikan karyawan keahlian, pengetahuan dan kemampuan-kemampuan lainnya untuk menunjang kinerja mereka (Denisi and Griffin, 2001). Pelatihan memiliki tujuan untuk mengubah keahlian atau perilaku individual (Herorld and Fedor, 2003).

Pelatihan dan pengembangan pada karyawan diekspektasikan memiliki hasil yaitu meningkatkan nilai perusahaan, pertumbuhan, dan kinerja operasi. Islam menjabarkan banyak tekanan pada pendidikan dan pelatihan; jadi, ketaatan pada prinsip-prinsip Islam akan secara positif memberikan dampak pada pelatihan (Rana dan Malik, 2017). Sehingga disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> Pengaplikasian prinsip Islam memoderasi pengaruh pelatihan dan pengembangan pada kinerja organisasi.

## **Kompensasi, Kinerja Organisasi, serta Prinsip Islam**

Paket pembayaran secara efektif menjabarkan klaim perusahaan akan seberapa banyak kepentingan dan nilai yang mereka berikan kepada karyawan. Kompensasi yang adil dan bijaksana memiliki dampak positif pada nilai perusahaan, kinerja operasi, dan tingkat pertumbuhan. Islam menyediakan cukup petunjuk pada kompensasi yang bertujuan memastikan keadilan, menjaga karyawan dan menghindari ambiguitas yang berhubungan dengan jumlah kompensasi. Maka dari itu, penerapan prinsip-prinsip Islam dalam hal ini dapat meningkatkan dampak positif itu (Rana dan Malik, 2017).

Berdasarkan pengajaran Islam, suatu hal eksplisit yang kontras harus dibuat dengan tenaga kerja mengklarifikasi kelumrahan kerja seperti imbal balik. Beban bekerja harus masih dalam kemampuan karyawan dan mereka harus diberikan upah yang sepiantasnya. Islam menekankan pada hak-hak tenaga kerja yang termasuk di dalamnya bahwa penugasan kerja harus sesuai dengan kapabilitas karyawan, gaji dan upah harus sepadan dengan kebutuhan hidup yang layak. Sakit dan umur tua harus terjamin, sesuai dengan intervensi dari negara (Williams and Zinkin, 2010).

H<sub>3</sub> Pengaplikasian prinsip Islam memoderasi pengaruh kompensasi pada kinerja organisasi

## **Penilaian Kinerja, Kinerja Organisasi, serta Prinsip Islam**

Bentuk dari penilaian kinerja umumnya bermaksud sebagai wawancara tahunan antara manajer dan karyawan yang membahas mengenai kinerja individual selama 12 bulan dan merupakan tindakan kompilasi untuk mendorong peningkatan kinerja (John and Steven, 2000). Penilaian kinerja berlaku sebagai pemeran penting dalam moral dan komitmen karyawan. Karyawan yang puas dan termotivasi akan secara positif berkontribusi terhadap nilai perusahaan, kinerja operasi, dan tingkat pertumbuhan.

Prinsip Islam yang berhubungan dengan kompensasi membuatnya sangat jelas bahwa setiap individu bertanggung jawab dengan kinerjanya dan bahwa mereka harus bijaksana dalam menilai tanpa disertai adanya prasangka apapun. Penerapan prinsip Islam akan meningkatkan level kepuasan karyawan dan akan meningkatkan dampak positif dari penilaian kinerja pada kinerja organisasi (Rana dan Malik, 2017). Sehingga disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub> Pengaplikasian prinsip Islam memoderasi pengaruh penilaian kinerja pada kinerja organisasi

### **Keterlibatan Karyawan, Kinerja Organisasi, serta Prinsip Islam**

Keterlibatan merupakan dialog mekanisme kerja antara para karyawan, yang mana akan memberi mereka kesempatan untuk bertukar informasi dan pendapat (Mohammad, 2010). Hal ini merupakan suatu penyusunan untuk meyakinkan bahwa para karyawan diberikan kesempatan untuk memiliki pengaruh pada keputusan manajemen dan untuk berkontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi (Abdulkadir et al., 2012).

Berbagi informasi yang sesuai akan melengkapi karyawan sehingga mereka dapat memanfaatkan informasi untuk peningkatan diri. Karyawan yang berdedikasi dan berkomitmen akan meningkatkan nilai perusahaan, kinerja operasi, dan tingkat pertumbuhan. Pengajaran Islam mendorong keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan untuk meningkatkan kepekaan mereka akan rasa memiliki, motivasi dan partisipasi. Ketaatan pada prinsip Islam, dalam hal ini akan meningkatkan hasil positif dari faktor tersebut (Rana dan Malik, 2017). Sehingga disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H<sub>5</sub> Pengaplikasian prinsip Islam memoderasi pengaruh keterlibatan karyawan pada kinerja organisasi

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi**

Sugiyono (2008) menjelaskan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Tiga Serangkai Grup Surakarta yang berjumlah 734 karyawan. Terbagi di dalam 3 perusahaan, yaitu, PT Tiga Serangkai Internasional (PT TSI) dengan jumlah karyawan 555, PT Assalam Niaga Utama (PT ANU) dengan jumlah 153, dan 26 karyawan PT K33 Distribusi Solo.

### **Sampel dan Sampling**

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Sugiyono (2008). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel yang tidak berdasarkan *random*, daerah, maupun strata, melainkan berdasarkan atas adanya pertimbangan yang berfokus pada tujuan tertentu Arikunto (2006). Teknik sampling dengan *purposive sampling* digunakan karena peneliti telah mengetahui bahwa informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh dari satu kelompok sasaran tertentu yang mampu memberikan informasi yang dikehendaki karena memang sampel tersebut memang memiliki informasi yang dibutuhkan peneliti dan mereka memenuhi kriteria yang ditentukan oleh peneliti (Ferdinand, 2006).

Dikarenakan penelitian ini salah satu variabel independennya adalah pelatihan dan pengembangan, maka sampel yang akan diambil adalah responden yang minimal bekerja selama 1 tahun. Menurut Roscoe dalam Sakaran (2000) ukuran sampel yang lebih besar dari 30 dan lebih kecil dari 500 layak digunakan untuk penelitian. Maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 200 karyawan dirasa sudah layak. Sampel

yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Tiga Serangkai Grup.

### **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

**Kinerja Organisasi.** Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi dan Tiga Serangkai Grup karyawan sebagai penentu utama dari kinerja suatu organisasi. Variabel Kinerja Organisasi diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5 yang berarti 1= sangat tidak setuju sampai 5= sangat setuju. Terdapat tujuh pertanyaan/ Pernyataan yang diadaptasi dari Amin et al. (2014) meliputi pengukuran kinerja baik itu internal dan eksternal.

**Seleksi dan Rekrutmen Karyawan.** Tiga Serangkai Grup terhadap proses keputusan yang bertujuan untuk memilih pelamar yang paling cocok untuk pekerjaan yang ada dan berdasarkan pada pengajaran Islam, proses seleksi diharapkan semata mata berdasarkan pada hal yang pantas tanpa embel-embel apapun. Orang yang bertanggung jawab pada seleksi harus meyakini keadilan tanpa adanya diskriminasi. Terdapat empat pertanyaan/ pernyataan yang diadaptasi dari Amin et al. (2014) meliputi aspek elaborasi dan objektivitas proses seleksi.

**Pelatihan dan Pengembangan.** Karyawan sebagai usaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang dan dalam pekerjaan lain yang terkait dengan yang sekarang dijabatnya dan Tiga Serangkai Grup sebagai penyedia kesempatan belajar untuk karyawannya agar tumbuh dan berkembang. Terdapat enam pertanyaan/ pernyataan yang diadaptasi dari Amin et al. (2014) meliputi aspek pelatihan sistematis dan formal.

**Kompensasi.** Tiga Serangkai Grup memberikan pembayaran atau imbalan kepada karyawan dipekerjakannya dengan tujuan agar para pegawai mampu memenuhi segala kebutuhan pokok hidup mereka. Terdapat enam pertanyaan/ pernyataan yang meliputi aspek basis kompensasi, yang diadaptasi dari Amin et al. (2014) berhubungan dengan kinerja dan kelayakan.

**Penilaian Kinerja.** Tiga Serangkai Grup mempunyai kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan dan penilaian kinerja karyawan harus didasarkan pada keadilan, akuntabilitas, dan tanggung jawab terhadap aksi dan perbuatan. Terdapat tujuh pertanyaan/ pernyataan yang diadaptasi dari Amin et al. (2014) meliputi aspek basis penilaian kinerja.

**Keterlibatan karyawan.** Keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan memberikan kesempatan yang adil pada karyawan untuk menunjukkan perasaan mereka dalam bentuk saran-saran yang bermanfaat. Hasilnya adalah kepuasan karyawan dengan ikatan afiliasi lebih kuat terhadap organisasi mereka. Terdapat empat pertanyaan/ pernyataan yang diadaptasi dari Amin et al. (2014) meliputi aspek berbagi informasi dan keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan.

### **Uji Deskriptif**

Metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul dari responden (Sugiyono, 2008). Lebih lanjut Sekaran (2003), menjelaskan analisis deskriptif sebagai studi yang dilakukan untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti pada suatu situasi.

### **Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui seberapa tepat suatu tes melakukan

fungsi ukurnya. Suatu instrumen dapat dikatakan valid jika instrumen tersebut mampu mengukur apa yang seharusnya diukur, jika instrumen tidak valid maka tidak akan berguna suatu data dalam penelitian.

Semakin tinggi validitas suatu fungsi ukur, semakin tinggi pengukuran mengenai sasarannya (Sekaran, 2006). Uji validitas pada penelitian ini menggunakan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) dengan bantuan SPSS 20 di mana setiap *item* pertanyaan harus mempunyai *factor loading* > 0,50 (Hair et al., 1998).

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas atau keandalan suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas dari kesalahan) dan menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam *item* dalam instrumen (Sekaran, 2003). Reliabilitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur tingkat reliabilitas dari data.

Reliabilitas merupakan indikasi stabilitas dan konsistensi di mana instrumen mengukur konsep dan membantu menilai "ketepatan" sebuah pengukuran. Uji reliabilitas dihitung dengan alat ukur *Cronbach's Alpha*, yaitu koefisien keandalan yang merujuk pada seberapa baik *item* dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lainnya.

### Uji Hipotesis

Metode pengujian hipotesis menggunakan *Moderated Regression Analysis* atau analisis regresi moderasi atau sering disebut juga analisis regresi bertingkat (*Hierarchical Regression Analysis*). Teknik perhitungan regresi bertingkat dilakukan dengan menggunakan model moderasi yang dikembangkan oleh Baron and Kenny (1986).

Baron and Kenny (1986) mengemukakan bahwa terdapat tiga hubungan kausal dalam model pemoderasian. Sesuai dengan kerangka kerja yang telah digambarkan di atas, berikut adalah model persamaan regresi moderasinya:

Persamaan Utama:

$$Y = a + b_1X + b_2M + b_3XM + \varepsilon$$

Dimana:

Y : Variabel dependen yaitu Kinerja Organisasional

a : Konstanta

b : Koefisien regresi

X : Variabel independen yaitu Seleksi dan Rekrutmen (X1), Pelatihan dan Pengembangan (X2), Kompensasi (X3), Penilaian Kinerja (X4), dan Keterlibatan Karyawan (X5)

M : Variabel moderator yaitu Prinsip-Prinsip Islam

$\varepsilon$  : Error

Aplikasi yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah dengan menggunakan Microsoft Office Excel dan (*Statistical Product and Service Solution*) SPSS. 20. Keseluruhan pengujian dilakukan dengan menggunakan SPSS. 20

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan seberapa tepat suatu pengujian melakukan fungsinya (Jogiyanto, 2004). Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu

instrumen dalam kuesioner. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *confirmatory factor analysis* (CFA) dengan bantuan *software SPSS 20.0 for windows*. Hasil validitas penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

**Tabel 1 Uji Validitas**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.814
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4196.822
	Df	861
	Sig.	.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasar output *KMO and Bartlett's Test* tersebut nilai *Kaiser-Meyer-Olkin-Measure of Sampling Adequacy* adalah 0,813 yang dimana di atas 0,5 dan nilai *Bartlett's Test* juga signifikan pada 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa uji analisis faktor dapat dilanjutkan.

### Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan mengetahui konsistensi *item-item* pertanyaan yang digunakan dalam penelitian. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil tersebut dapat diandalkan. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach's Alpha* untuk setiap variabel dengan bantuan perangkat lunak komputer IBM *SPSS 16 for windows*. *Item* yang digunakan pada uji reliabilitas adalah *item-item* yang telah lolos uji validitas. Hasil uji reliabilitas dikategorikan menurut hasil dari nilai *Cronbach's Alpha*. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 2:

**Tabel 2 Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>	<b>Keterangan</b>
Seleksi dan Rekrutmen	0,704	4	Reliabilitas dapat diterima
Pelatihan dan Pengembangan	0,825	6	Reliabilitas baik
Kompensasi	0,771	6	Reliabilitas dapat diterima
Penilaian Kinerja	0,804	7	Reliabilitas baik
Keterlibatan Karyawan	0,905	4	Reliabilitas baik
Kinerja Organisasi	0,830	6	Reliabilitas baik
Prinsip-prinsip Islam	0,856	9	Reliabilitas baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa semua variabel dapat dinyatakan variabel karena telah memenuhi syarat memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60.

## Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengukur hubungan antar variabel. Metode pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *Moderated Regression Analysis* atau analisis regresi moderasi.

**Tabel 3 Hasil Uji Regresi Peran Moderasi Prinsip-Prinsip Islam pada Hubungan Seleksi dan Rekrutmen terhadap Kinerja Organisasi**

Model	Variabel	koef.	t-test	Sig	Ket.
	Konstanta	13,996			
<b>Model 1</b>	Seleksi dan Rekrutmen (X1)	0,353	4,371	0,000	Signifikan
<b>Model 2</b>	Prinsip Islam (M)	0,207	4,981	0,000	Signifikan
<b>Model 3</b>	Seleksi dan Rekrutmen (X1)	-0,272	-0,549	0,584	
	Moderasi (X1M)	0,015	1,028	0,305	Tidak Signifikan
			<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	<b>f-test</b>	<b>Sig</b>
<b>Model 1</b>			0.083	19,109	0,000
<b>Model 2</b>			0.182	23,110	0,000
<b>Model 3</b>			0.182	15,763	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Pada hubungan interaksi moderasi antara variabel seleksi dan rekrutmen terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh prinsip-prinsip Islam, menunjukkan bahwa prinsip Islam tidak dapat memoderasi hubungan seleksi dan rekrutmen terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut terlihat dari probabilitas variabel interaksi (seleksi dan rekrutmen x prinsip Islam) sebesar  $> 0,05$  yaitu 0,305 dan nilai beta pada variabel interaksi ini yaitu 0,015.

Pada hubungan interaksi moderasi antara seleksi dan rekrutmen terhadap variabel kinerja organisasi yang dimoderasi oleh prinsip-prinsip Islam ini memiliki *Adjusted R-Squared* sebesar 0,182 yang berarti bahwa variabel seleksi dan rekrutmen dan prinsip-prinsip Islam mampu menjelaskan kinerja organisasi meskipun secara tidak signifikan sebesar 18,2% dan sisanya yaitu 71,8% dipengaruhi oleh variabel lain.

Pada hubungan interaksi moderasi antara variabel pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh prinsip-prinsip Islam, menunjukkan bahwa prinsip Islam, dapat memoderasi hubungan keterlibatan karyawan terhadap kinerja organisasi secara signifikan negatif. Hal tersebut terlihat dari probabilitas variabel interaksi (pelatihan dan pengembangan x prinsip Islam) sebesar  $< 0,05$  yaitu 0,001 dan nilai beta pada variabel interaksi yaitu -0,30 yang berarti bahwa prinsip Islam akan mengurangi efek pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja organisasi.

**Tabel 4 Hasil Uji Regresi Peran Moderasi Prinsip-Prinsip Islam pada Hubungan Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Organisasi**

Model	Variabel	koef.	t-test	Sig	Ket.
	Konstanta	12,809			
<b>Model 1</b>	Pelatihan dan Pengembangan(X2)	0,280	4,723	0,000	Signifikan
<b>Model 2</b>	Prinsip Islam (M)	0,196	4,512	0,000	Signifikan
<b>Model 3</b>	Pelatihan dan Pengembangan(X2)	1,179	4,002	0,000	
	Moderasi (X2M)	-0,030	-3,515	0,001	Signifikan
			<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	<b>f-test</b>	<b>Sig</b>
<b>Model 1</b>			0.097	22,305	0,000
<b>Model 2</b>			0.177	22,420	0,000
<b>Model 3</b>			0.222	19,928	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Peran moderasi prinsip- prinsip Islam pada hubungan kompensasi terhadap kinerja organisasi dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5 Hasil Uji Regresi Peran Moderasi Prinsip-Prinsip Islam pada Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja Organisasi**

Model	Variabel	koef.	t-test	Sig	Ket.
	Konstanta	10,999			
<b>Model 1</b>	Kompensasi (X3)	0,367	6,244	0,000	Signifikan
<b>Model 2</b>	Prinsip Islam (M)	0,221	5,932	0,000	Signifikan
<b>Model 3</b>	Kompensasi (X3)	-0,205	-0,628	0,531	
	Moderasi (X3M)	0,016	1,677	0,095	Tidak Signifikan
			<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	<b>f-test</b>	<b>Sig</b>
<b>Model 1</b>			0.160	38,992	0,000
<b>Model 2</b>			0.284	40,453	0,000
<b>Model 3</b>			0.290	28,155	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Pada hubungan interaksi moderasi antara pelatihan dan pengembangan terhadap

variabel kinerja organisasi yang dimoderasi oleh prinsip-prinsip Islam ini memiliki *Adjusted R-Squared* sebesar 0,222 yang berarti bahwa variabel pelatihan dan pengembangan dan prinsip-prinsip Islam mampu menjelaskan kinerja organisasi sebesar 22,2% dan sisanya yaitu 77,8% dipengaruhi oleh variabel lain.

Pada hubungan interaksi moderasi antara variabel kompensasi terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh prinsip-prinsip Islam, menunjukkan bahwa prinsip Islam tidak dapat memoderasi hubungan kompensasi terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut terlihat dari probabilitas variabel interaksi (seleksi kompensasi x prinsip Islam) sebesar  $> 0,05$  yaitu 0,095 dan nilai beta pada variabel interaksi ini yaitu 0,016. Pada hubungan interaksi moderasi antara kompensasi terhadap variabel kinerja organisasi yang dimoderasi oleh prinsip-prinsip Islam ini memiliki *Adjusted R-Squared* sebesar 0,290 yang berarti bahwa variabel kompensasi dan prinsip-prinsip Islam mampu menjelaskan kinerja organisasi meskipun secara tidak signifikan sebesar 29% dan sisanya yaitu 71% dipengaruhi oleh variabel lain.

**Tabel 6 Hasil Uji Regresi Peran Moderasi Prinsip-Prinsip Islam pada Hubungan Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Organisasi**

Model	Variabel	koef.	t-test	Sig	Ket.
	Konstanta	11,208			
<b>Model 1</b>	Penilaian Kinerja(X4)	0,300	5,584	0,000	Signifikan
<b>Model 2</b>	Prinsip Islam (M)	0,206	5,261	0,000	Signifikan
<b>Model 3</b>	Penilaian Kinerja(X4)	0,335	1,128	0,261	
	Moderasi (X4M)	-0,003	-0,310	0,757	Tidak Signifikan
			<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	<b>f-test</b>	<b>Sig</b>
<b>Model 1</b>			0.132	31,181	0,000
<b>Model 2</b>			0.236	31,529	0,000
<b>Model 3</b>			0.231	20,955	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Pada hubungan interaksi moderasi antara variabel penilaian kinerja terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh prinsip-prinsip Islam, menunjukkan bahwa prinsip Islam tidak dapat memoderasi hubungan penilaian kinerja terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut terlihat dari probabilitas variabel interaksi (penilaian kinerja x prinsip Islam) sebesar  $> 0,05$  yaitu 0,757 dan nilai beta pada variabel interaksi ini yaitu -0,003. Pada hubungan interaksi moderasi antara penilaian kinerja terhadap variabel kinerja organisasi yang dimoderasi oleh prinsip-prinsip Islam ini memiliki *Adjusted R-Squared* sebesar 0,231 yang berarti bahwa variabel penilaian kinerja dan prinsip-prinsip Islam mampu menjelaskan kinerja organisasi meskipun secara tidak signifikan sebesar 23,1% dan sisanya yaitu 76,9% dipengaruhi oleh variabel.

**Tabel 7 Hasil Uji Regresi Peran Moderasi Prinsip-Prinsip Islam pada Hubungan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Organisasi**

Model	Variabel	koef.	t-test	Sig	Ket.
	Konstanta	14,081			
<b>Model 1</b>	Keterlibatan Karyawan (X5)	0,354	5,218	0,000	Signifikan
<b>Model 2</b>	Prinsip Islam (M)	0,200	4,935	0,000	Signifikan
<b>Model 3</b>	Keterlibatan Karyawan (X5)	1,269	3,839	0,000	
	Moderasi (X5M)	-0,030	-3,105	0,002	Signifikan
			<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	<b>f-test</b>	<b>Sig</b>
<b>Model 1</b>			0.116	27,225	0,000
<b>Model 2</b>			0.210	27,398	0,000
<b>Model 3</b>			0.243	22,281	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Pada hubungan interaksi moderasi antara variabel keterlibatan karyawan terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh prinsip-prinsip Islam, menunjukkan bahwa prinsip Islam, dapat memoderasi hubungan keterlibatan karyawan terhadap kinerja organisasi secara signifikan negatif. Hal tersebut terlihat dari probabilitas variabel interaksi (keterlibatan karyawan x prinsip Islam) sebesar  $< 0,05$  yaitu 0,002 dan nilai beta pada variabel interaksi yaitu -0,30 yang berarti bahwa prinsip Islam akan mengurangi efek pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja organisasi. Pada hubungan interaksi moderasi antara keterlibatan karyawan terhadap variabel kinerja organisasi yang dimoderasi oleh prinsip-prinsip Islam ini memiliki *Adjusted R-Squared* sebesar 0,243 yang berarti bahwa variabel keterlibatan karyawan dan prinsip-prinsip Islam mampu menjelaskan kinerja organisasi sebesar 24,3% dan sisanya yaitu 75,7% dipengaruhi oleh variabel lain.

### **Pembahasan Hipotesis**

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa variabel seleksi dan rekrutmen yang berhubungan secara langsung dengan kinerja organisasi memiliki hasil uji-F sebesar 19,109 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,00 < 0,05$  yaitu 0,00. Dari hasil tersebut, menunjukkan bahwa variabel seleksi dan rekrutmen memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi secara langsung dan bernilai positif ditandai dengan nilai koefisien variabel seleksi dan rekrutmen sebesar 0,353. Sehingga, semakin baik sistem seleksi dan rekrutmen oleh pihak Tiga Serangkai Grup Surakarta pada karyawannya akan membawa kinerja yang semakin tinggi bagi perusahaan.

Sedangkan hasil pengolahan dengan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang berdasar pada Baron-Kenny (1986), dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada

variabel interaksi moderasi (seleksi dan rekrutmen x prinsip Islam) dalam hubungan antara variabel seleksi dan rekrutmen terhadap variabel kinerja organisasi adalah  $p > 0,05$  yaitu sebesar 0,305 yang berarti prinsip Islam tidak dapat memoderasi hubungan antara seleksi dan rekrutmen terhadap kinerja organisasi. Yang berarti prinsip Islam tidak memberikan pengaruh dari seleksi dan rekrutmen terhadap kinerja organisasi di Tiga Serangkai Grup. Sehingga, hipotesis 1 tidak terbukti.

Hasil di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Rana dan Malik (2017), di mana dalam temuan penelitiannya menyebutkan bahwa seleksi dan rekrutmen memiliki hubungan signifikan positif terhadap kinerja organisasi, namun adanya prinsip-prinsip Islam sebagai pemoderasi tidak memberikan dampak pada hubungan seleksi dan rekrutmen terhadap kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan semakin diterapkannya prinsip Islam, akan semakin mengurangi efek moderasi ditandai dengan penurunan nilai *R-squared* dan penurunan nilai signifikansi.

Hal ini menunjukkan bahwa pada Tiga Serangkai Grup Surakarta tidak menerapkan prinsip-prinsip Islam dalam melakukan praktik dasar manajemen sumber daya manusia yaitu seleksi dan rekrutmen, meski pada praktik ini memberikan dampak signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Yang artinya semakin baik praktik seleksi dan rekrutmen, semakin baik pula kinerja organisasinya, begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa variabel pelatihan dan pengembangan yang berhubungan secara langsung dengan kinerja organisasi memiliki hasil uji-F sebesar 22,305 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,00 < 0,05$  yaitu 0,00. Dari hasil tersebut, menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi secara langsung dan bernilai positif ditandai dengan nilai koefisien variabel pelatihan dan pengembangan sebesar 0,354. Sehingga, semakin baik sistem pelatihan dan pengembangan oleh pihak Tiga Serangkai Grup pada karyawannya akan membawa kinerja yang semakin tinggi bagi perusahaan.

Sedangkan hasil pengolahan dengan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang berdasar pada Baron-Kenny (1986), dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada variabel interaksi moderasi (pelatihan dan pengembangan x prinsip Islam) dalam hubungan antara variabel pelatihan dan pengembangan terhadap variabel kinerja organisasi adalah  $p < 0,05$  yaitu sebesar 0,002 yang berarti prinsip Islam dapat memoderasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja organisasi secara signifikan negatif (koefisien regresi -0,30). Yang berarti prinsip Islam mengurangi pengaruh dari keterlibatan karyawan terhadap kinerja organisasi di Tiga Serangkai Grup Surakarta. Sehingga, hipotesis 2 terbukti.

Hasil di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Rana dan Malik (2017) yang menyebutkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang terorganisir memiliki dampak yang signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja organisasi, sedangkan prinsip-prinsip Islam pun dapat memoderasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja organisasi secara signifikan. Terlihat dari nilai beta yang signifikan negatif, selain itu terindikasi bahwa dengan penerapan prinsip Islam, terdapat perubahan level pada *scatterplot*nya dari level rendah ke level menengah. *R-squared* juga mengalami peningkatan dari hubungan langsungnya. Penelitian sebelumnya lainnya menyebutkan bahwa penerapan prinsip-prinsip Islam lebih banyak digunakan pada praktik-praktik dasar manajemen sumber daya manusia salah satunya adalah pelatihan (Hashim 2010; Azmi, 2010).

Hal ini menunjukkan bahwa pada Tiga Serangkai Grup Surakarta menerapkan

prinsip-prinsip Islam dalam melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan-karyawannya, di mana pelatihan dan pengembangan tersebut membawa dampak yang positif terhadap kinerja organisasi mereka. Semakin baik pelatihan dan pengembangan yang dilakukan, semakin baik pula kinerja organisasinya, begitupun sebaliknya.

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa variabel kompensasi yang berhubungan secara langsung dengan kinerja organisasi memiliki hasil uji-F sebesar 38,992 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,00 < 0,05$  yaitu 0,00. Dari hasil tersebut, menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi secara langsung dan bernilai positif ditandai dengan nilai koefisien variabel kompensasi sebesar 0,367. Sehingga, semakin baik sistem kompensasi oleh pihak Tiga Serangkai Grup Surakarta pada karyawannya akan membawa kinerja yang semakin tinggi bagi perusahaan.

Sedangkan hasil pengolahan dengan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang berdasar pada Baron-Kenny (1986), dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada variabel interaksi moderasi (kompensasi x prinsip Islam) dalam hubungan antara variabel kompensasi terhadap variabel kinerja organisasi adalah  $p > 0,05$  yaitu sebesar 0,095 yang berarti prinsip Islam tidak dapat memoderasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja organisasi. Yang berarti prinsip Islam tidak memberikan pengaruh dari kompensasi terhadap kinerja organisasi di Tiga Serangkai Grup Surakarta. Sehingga, hipotesis 3 tidak terbukti.

Hasil di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Rana dan Malik (2017) yang menyebutkan bahwa kompensasi itu sendiri memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian oleh Hashim (2010) juga mendapatkan hasil temuan yang sama. Selain itu, Razimi et al. (2014) menyebutkan bahwa permulaan dari hubungan yang kuat dengan karyawan adalah dengan memberikan imbalan atas keahlian dan usahanya yang telah diberikan untuk perusahaan. Yang berarti bahwa Tiga Serangkai Grup Surakarta tidak menerapkan atau memasukkan unsur prinsip keIslaman dalam menentukan kompensasi bagi karyawannya. Sedangkan efek moderasi, sesuai dengan penelitian Khan dan Rasheed (2015), etika kerja Islam dengan prinsip Islam tidak ditemukan signifikan pada sistem kompensasi. Hal ini didasari pada teori perubahan sosial, di mana teori tersebut lebih mendukung mengenai analisis biaya-laba.

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa variabel penilaian kinerja yang berhubungan secara langsung dengan kinerja organisasi memiliki hasil uji-F sebesar 31,181 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,00 < 0,05$  yaitu 0,00. Dari hasil tersebut, menunjukkan bahwa variabel penilaian kinerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi secara langsung dan bernilai positif ditandai dengan nilai koefisien variabel penilaian kinerja sebesar 0,300. Sehingga, semakin baik sistem penilaian kinerja oleh pihak Tiga Serangkai Grup Surakarta pada karyawannya akan membawa kinerja yang semakin tinggi bagi perusahaan.

Sedangkan hasil pengolahan dengan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang berdasar pada Baron-Kenny (1986), dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada variabel interaksi moderasi (penilaian kinerja x prinsip Islam) dalam hubungan antara variabel penilaian kinerja terhadap variabel kinerja organisasi adalah  $p > 0,05$  yaitu sebesar 0,757 yang berarti prinsip Islam tidak dapat memoderasi hubungan antara penilaian kinerja terhadap kinerja organisasi. Yang berarti prinsip Islam tidak memberikan pengaruh dari penilaian kinerja terhadap kinerja organisasi di Tiga

Serangkai Grup Surakarta. Sehingga, hipotesis 4 tidak terbukti.

Hasil di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Rana dan Malik (2017) yang menyebutkan bahwa penilaian kinerja karyawan itu sendiri memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Namun variabel prinsip-prinsip Islam tidak dapat memoderasi secara signifikan hubungan antara penilaian kinerja karyawan terhadap kinerja organisasi. Sedangkan efek moderasi, sesuai dengan penelitian Khan dan Rasheed (2015), etika kerja Islam dengan prinsip Islam tidak ditemukan signifikan pada sistem kompensasi. Hal ini didasari pada teori perubahan sosial, di mana teori tersebut lebih mendukung mengenai analisis biaya-laba. Yang berarti bahwa Tiga Serangkai Grup Surakarta tidak menerapkan atau memasukkan unsur prinsip keIslaman dalam melakukan penilaian kinerja kepada karyawannya.

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa variabel keterlibatan karyawan yang berhubungan secara langsung dengan kinerja organisasi memiliki hasil uji-F sebesar 27,225 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,00 < 0,05$  yaitu 0,00. Dari hasil tersebut, menunjukkan bahwa variabel keterlibatan karyawan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi secara langsung dan bernilai positif ditandai dengan nilai koefisien variabel keterlibatan karyawan sebesar 0,354. Sehingga, semakin baik sistem keterlibatan karyawan oleh pihak PT. Tiga Serangkai Grup pada karyawannya akan membawa kinerja yang semakin tinggi bagi perusahaan.

Sedangkan hasil pengolahan dengan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang berdasar pada Baron-Kenny (1986), dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada variabel interaksi moderasi (keterlibatan karyawan x prinsip Islam) dalam hubungan antara variabel keterlibatan karyawan terhadap variabel kinerja organisasi adalah  $p < 0,05$  yaitu sebesar 0,002 yang berarti prinsip Islam dapat memoderasi hubungan antara keterlibatan karyawan terhadap kinerja organisasi secara signifikan negatif (koefisien regresi - 0,30). Yang berarti prinsip Islam mengurangi pengaruh dari keterlibatan karyawan terhadap kinerja organisasi di PT. Tiga Serangkai Grup. Sehingga, hipotesis 5 terbukti.

Hasil di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Rana dan Malik (2017) menyebutkan bahwa keterlibatan karyawan itu sendiri memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Prinsip-prinsip keIslaman dapat memoderasi secara signifikan dalam hubungan keterlibatan karyawan terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin terlibatnya karyawan dalam setiap kegiatan organisasi maka akan meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri, begitu pula sebaliknya. Sedangkan pada efek moderasinya, prinsip Islam mampu memoderasi secara signifikan. Terlihat dari nilai beta yang signifikan negatif, selain itu terindikasi bahwa dengan penerapan prinsip Islam, terdapat perubahan level pada *scatterplot*nya dari level rendah ke level menengah. *R-squared* juga mengalami peningkatan dari hubungan langsungnya meskipun nilai signifikansinya mengalami penurunan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisis yang telah dijelaskan sebelumnya, dari setiap pengujian yang telah dilakukan yang bersumber dari tanggapan responden, peneliti dapat mengambil beberapa kesimpulan. Proses seleksi dan rekrutmen dilakukan dengan baik oleh Tiga Serangkai Grup Surakarta. Terbukti bahwa dengan proses seleksi dan rekrutmen yang baik tersebut memiliki pengaruh signifikan dan positif atau mendukung

meningkatnya kinerja organisasi pada perusahaan. Prinsip Islam tidak memoderasi hubungan antara seleksi dan rekrutmen terhadap kinerja organisasi. Yang berarti kuat maupun lemahnya hubungan dari seleksi dan rekrutmen pada kinerja organisasi tidak bisa dipengaruhi oleh prinsip Islam.

Tiga Serangkai Grup Surakarta memberikan pelatihan dan pengembangan yang baik bagi karyawannya. Terbukti bahwa dengan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan tersebut mampu memberikan pengaruh signifikan dan positif atau mendukung pada meningkatnya kinerja organisasi. Prinsip Islam dapat memoderasi secara signifikan antara hubungan pelatihan dan pengembangan pada kinerja organisasi. Dalam penelitian ini, prinsip Islam memoderasi secara negatif yang berarti bahwa penerapan prinsip Islam sebagai pemoderasi akan mengurangi efek pengaruh hubungan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja organisasi.

Kompensasi yang diberikan oleh Tiga Serangkai Grup Surakarta kepada karyawannya dinilai sudah sesuai dan pantas. Disimpulkan bahwa sistem penentuan besarnya kompensasi pada Tiga Serangkai Grup Surakarta sudah sangat baik. Terbukti bahwa sistem kompensasinya mampu memberikan pengaruh yang signifikan dan positif atau mendukung bagi kinerja organisasi. Prinsip Islam tidak memoderasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja organisasi. Yang berarti kuat maupun lemahnya hubungan dari kompensasi pada kinerja organisasi tidak bisa dipengaruhi oleh prinsip Islam.

Sistem penilaian kinerja karyawan pada Tiga Serangkai Grup Surakarta juga mendukung secara signifikan akan kinerja organisasi pada perusahaan. Hal ini berarti perusahaan memberikan penilaian secara objektif sesuai dengan keahlian dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Prinsip Islam tidak memoderasi hubungan antara penilaian kinerja terhadap kinerja organisasi. Yang berarti kuat maupun lemahnya hubungan dari penilaian kinerja pada kinerja organisasi tidak bisa dipengaruhi oleh prinsip Islam.

Tiga Serangkai Grup Surakarta menyadari pentingnya keterlibatan karyawan dalam meningkatkan kinerja organisasinya. Sehingga faktor keterlibatan karyawan memberikan pengaruh yang signifikan dan positif atau mendukung terhadap meningkatnya kinerja organisasi. Prinsip Islam dapat memoderasi secara signifikan antara hubungan pelatihan dan pengembangan pada kinerja organisasi. Dalam penelitian ini, prinsip Islam memoderasi secara negatif yang berarti bahwa penerapan prinsip Islam sebagai pemoderasi akan mengurangi efek pengaruh hubungan keterlibatan karyawan terhadap kinerja organisasi.

## **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis dapat memberikan beberapa saran bagi manajemen Tiga Serangkai Grup Surakarta. Pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kinerja organisasi pada perusahaan Tiga Serangkai Grup Surakarta. Dengan melakukan pelatihan dan pengembangan secara terorganisir pada karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Penerapan prinsip Islam memoderasi hubungan pelatihan dan pengembangan dengan kinerja organisasi. Kekuatan hubungan pelatihan dan pengembangan pada kinerja organisasi dapat melemah apabila penerapan prinsip Islam semakin tinggi.

Keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi pada perusahaan Tiga Serangkai Grup Surakarta. Dengan banyak melibatkan karyawan pada setiap kegiatan organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri. Penerapan prinsip

Islam yang justru melemahkan hubungan pelatihan dan pengembangan karyawan dengan kinerja organisasi sebaiknya dihindari penerapannya oleh perusahaan, supaya kinerja organisasi tidak terganggu keoptimalannya.

### **Keterbatasan Penelitian**

Peneliti mengakui bahwa dalam menyelesaikan penelitian ini masih jauh dari kata sempurna, karena masih ada beberapa keterbatasan dalam menyelesaikan penelitian. Diantaranya adalah: (1) Hasil penelitian ini hanya berdasarkan pada data primer yang berupa jawaban responden yang disediakan di kuesioner yang telah disebar, sehingga data yang dikumpulkan sangat tergantung pada keseriusan dan kejujuran responden; dan (2) Penelitian ini hanya melibatkan tiga perusahaan dari lima perusahaan pada karyawan Tiga Serangkai Grup Surakarta, responden terbatas sehingga hasilnya kurang dapat digeneralisasikan ke seluruh konteks organisasi yang serupa.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adel Mohammad, A.B. 2010, *Office Layouts and Employee Participation*. Facilities, Vol. 28. No. 7, pp. 348-357.
- Abdulkadir, D.S., Isiaka, S.B. and Adedoyin, S.I. 2012. Effects of Strategic Performance Appraisal, Career Planning and Employee Participation on Organizational Commitment: An Empirical Study. *International Business Research*, Vol. 5 No. 4, pp. 124-133.
- Al-Husan, F.Z.B., Brennan, R. and James, P. 2009. Transferring Western HRM Practices to Developing Countries: The Case of a Privatized Utility in Jordan. *Personnel Review*, vol. 38 No. 2, pp. 104-123.
- Ali, A.J. and Al-Owaidan, A. 2008. Islamic Work Ethic: A Critical Review. *Cross Cultural Management: an International Journal*, vol. 15 No. 1, pp. 5-19.
- Alorfi, S. 2012. Human Resource Management from an Islamic Perspective. *Journal of Islamic and Human Advanced Research*, vol. 12 No. 2, pp. 86-92.
- Amin, M., Ismail, W.K.W., Rasid, S.Z.A. and Selemani, R.D.A. 2014. The Impact of Human Resource Management Practices on Performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, vol. 26 No. 2, pp. 125-142.
- Azmi, Ilhaamie Abdul Ghani. 2010. Islamic Human Resource Practice and Organizational Performance: A Preliminary Finding of Islamic Organization in Malaysia. *Journal of Global Business and Economics*. vol.1
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, p.1173-1182
- Brown, M. and Heywood, J.S. 2005. Performance Appraisal Systems: Determinants and Change. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 43 No. 4, pp. 659-679.
- Bryson, John M. 1995. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Revision edition.
- Bohlander, George and Scott Snell. 2010. *Principles of Human Resource Management, 15<sup>th</sup> ed.* Mason, OH : South Western - Cengage Learning.
- DeNisi, S.A. and Griffin, W.R. 2001. *Human Resources Management*. New York, NY: Houghton Mifflin, Company.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 2. Semarang : BP Undip
- Fayol, Henry (Translated by Constance Storrs). 1949. *General and Industrial*

- Management*. London: Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd.
- Hakim, Lukman. 2012. *Prinsip-Prinsip Ekonomi Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Hashim, Junaidah. 2010. Human Resource Management Practices on Organisational Comitment: The Islamic Perspective. *Article in Personnel Review*.
- Herold, D.M. and Fedor, D.B. 2003. Individual Differences In Feedback Propensities And Training Performance. *Human Resource Management Review*, Vol. 13 No. 4, pp. 675-689.
- John, P.W. and Steven, W. 2000. Performance Appraisal: An Obstacle to Training and Development?. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 No. 7, pp. 384-391.
- Keban, Yermias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep dan Isu*. Yogyakarta: Gava Medika.
- Khan, M.A. 2010. Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance - An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol. 24, pp. 157-175.
- Krishna Adityangga. 2006. *Membumikan Ekonomi Islam*. Yogyakarta: Pilar Media.
- Liana, Lie. 2009. Penggunaan MRA dengan SPSS untuk Menguji Pengaruh Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Variabel Independen dan Variabel Dependen. *Jurnal Teknologi Informasi Dinamik*: vol. XIV nomor 2
- Mahmudi. 2002. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta. AMP YKPN
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta. BPFE.
- Muhammad Habib Rana., and Muhammad Shaukat Malik. 2017. Impact of Human Resource (HR) Practices on Organizational Performance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*. Vol. 10 pp. 186-207
- Osman, I., Berbary, L., Sidani, Y., Al-Ayoubi, B. and Emrouznejad, A. 2011. Data Envelopment Analysis Model for the Appraisal and Relative Performance Evaluation of Nurses at an Nintensive Care Unit. *Journal of Medical Systems*, Vol. 35 No. 5, pp. 1039-1062.
- Paul, L. 2009. Action Theory and the Training and Performance Application: Performance Templates. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 41 No. 5, pp. 270-279.
- Qureshi, M.T., Ayisha, A., Mohammad, A.K., Rauf, A.S. and Syed, T.H. 2010. Do Human Resource Management Practices Have an Impact on Financial Performance of Banks?. *African Journal of Business Management*, Vol. 4 No. 7, pp. 1281-1288.
- Razimi, M.S.B.A., Noor, M.M. and Daud, N.M. 2014. The Concept of Dimension in Human Resources Management from Islamic Management Perspective. *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol.20
- Riduwan. 2010. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- ESarwar, S. and Abugre, J.B. 2013. An Assessment of Islamic Work Ethics of Employees Inorganizations: Insights from the United Arab Emirates. *Problems of Management in the 21<sup>st</sup> Century*, Vol. 6, pp. 60-72.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 4th Edition*. Australia: John Wiley and Sons.
- Sekaran, U., 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti dan Syarifudin Hidayat. 2002. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susilo Martoyo. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

- Werther, William B., and Keith Davis. 1985. *Human Resources and Personnel Management*. Singapore: McGraw-Hill
- Wren, Daniel A., Arthur Bedeian and John Breeze. 2002. The Foundations of Henri Fayol's Administrative Theory. *Management Decision*, Vol.40