

**PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
INOVASI PELAYANAN PADA KOPERASI JASA KEUANGAN SYARIAH (KJKS)
BINA IHSANUL FIKRI (BIF) YOGYAKARTA**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Dakwah Dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1

Disusun oleh :

AJI SUPRIYO WIJAYANTO
NIM. 10240022

PEMBIMBING:

Dra. Hj. MIKHRIANI, M.M
NIP 19640512 200003 2 001

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2015



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

Jl. Marsda Adisucipto, Telp. 0274-515856, Yogyakarta 55281, E-mail: fd@uin-suka.ac.id

PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor: UIN.02/DD/PP.00.9/ 1275 /2015

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul:

**PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
INOVASI PELAYANAN PADA KOPERASI JASA KEUANGAN SYARI'AH (KJKS)
BINA IHSANUL FIKRI, (BIF) YOGYAKARTA**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Aji Supriyo Wijayanto
NIM/Jurusan : 10240022/MD
Telah dimunaqasyahkan pada : Senin, 6 Juli 2015
Nilai Munaqasyah : 86,6 (A/B)

dan dinyatakan diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

TIM MUNAQASYAH

Ketua Sidang/Penguji I,

Dra. Hj. Mikhrifah, M.M.
NIP 19640512 200003 2 001

Penguji II,

Hj. Early Maghfiroh I, S.Ag, M.Si.
NIP 19741025 199803 2 001

Penguji III,

Maryono, S.Ag. M.Pd.
NIP 19701026 200501 1 005

Yogyakarta, 29 Juli 2015

Dekan,



Dr. Nurjannah, M.Si.
NIP 196003101987032001



SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada :
Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamualaikum wr. Wb

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara :

Nama : Aji Supriyo Wijayanto
Nim : 10240022
Judul Skripsi : Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Inovasi Pelayanan Pada KJKS (Koperasi Jasa Keuangan Syariah) BIF (Bina Ihsanul Fikri) Yogyakarta

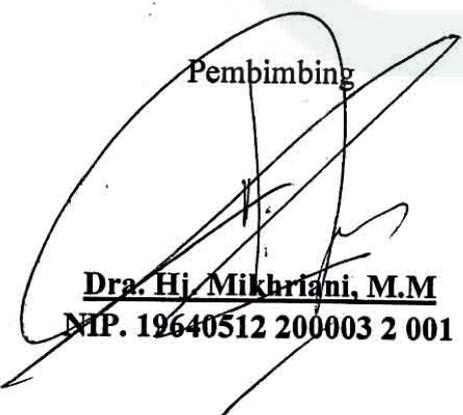
Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan/Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Manajemen Dakwah. Demikian ini kami mengharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum wr. Wb

Yogyakarta, 25 Juni 2015

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen Dakwah

Pembimbing


Dra. Hj. Mikhrani, M.M
NIP. 19640512 200003 2 001


Drs. M. Rosyid Ridlo, M.Si
NIP. 19670104 199303 1003

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Aji Supriyo Wijayanto
NIM : 10240022
Jurusan : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi yang berjudul: **Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Inovasi Pelayanan Pada KJKS BIF DI Yogyakarta** adalah hasil karya pribadi dan sepanjang pengetahuan peneliti tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang peneliti kutip sebagai acuan.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti.

Yogyakarta, 27 Juni 2015



Yang Menyatakan,

Aji Supriyo Wijayanto
NIM: 10240022

PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan untuk almamaterku tercinta :

Jurusan Manajemen Dakwah
Fakultas Dakwah Dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga
Yogyakarta



MOTTO

“Hidup yang tak dipertaruhkan, tak akan pernah dimenangkan”

(*Das Restlied*, Friedrich Schiller)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا
وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu...dan bertakwalah kepada Allah supaya kamu beruntung.”¹

¹ QS. Ali Imran (3) : 200

KATA PENGANTAR

Segala puji hanya bagi Allah SWT, Tuhan semesta alam yang Maha Esa dan Maha Kuasa. Dengan semangat tulus dan ikhlas, peneliti mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya yang telah diberikan, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Inovasi Pelayanan Pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Bina Ihsanul Fikri (BIF) Yogyakarta.” Sholawat serta salam semoga senantiasa Allah curahkan kepada Rasulullah Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat serta para pengikut beliau hingga akhir zaman nanti.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak, penyusunan skripsi ini tidak dapat terselesaikan. Sebagai wujud syukur, peneliti ingin menyampaikan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada :

1. Prof. Drs. H. Akh. Minhaji, MA, Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Dr, Nurjannah, M.Si, selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
3. Drs. M. Rasyid Ridla, M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

4. Dra. Hj. Mikhriani, M.M, selaku pembimbing akademik juga pembimbing tugas akhir saya, atas kesabaran dan ketulusannya dalam membimbing peneliti sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Para dosen pengampu di perkuliahan Jurusan Manajemen Dakwah yang telah memberikan ilmu pengetahuan sampai saat ini
6. M. Ridwan, S.E., M.Ag selaku Direktur KJKS BIF D.I Yogyakarta serta karyawan-karyawan yang telah banyak membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini.
7. Keluarga terkasih, Bapak dan Ibu yang dimuliakan dan disayangi Allah SWT, karena engkau berdua Ananda dapat merasakan pendidikan tinggi dirantau. Adikku Bagas Dwi Praptowo, semoga Allah SWT melimpahkan ilmu pengetahuan-Nya kepadamu selebih-lebih dari apa yang sedang dan akan aku dapatkan.
8. Rekan-rekan Mahasiswa Manajemen Dakwah 2010 dan HMJ-MD, semoga rindu tetap melekat dibenak kita masing-masing.
9. Masyarakat Puton-Hanseo Village dan Posdaya Ontoseno Bantul
10. Keluarga kecil kontrakan Warungboto, sunyi-senyap tak lagi risau ketika seorang pemuda hidup dirantau.
11. Teruntuk S.h.m.i.l.y, syukur terucap karena Allah SWT telah menghadirkanmu disini, darimu daku banyak bermenung untuk menjadi seorang manusia yang lebih bersabar, memberikan warna-

warni dalam kanvas sukma, berjalanlah mencari keridhaan Allah SWT untuk menggapai angan, cita, cinta dan harapan.

12. Segenap pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.

Kepada mereka peneliti hanya dapat berdoa kepada Allah SWT, semoga setiap kebaikan dan bantuan dalam segala bentuk apapun, di mata peneliti merupakan sesuatu yang tak terpermanai, semoga Allah SWT membalas apa yang telah tcurahkan. Peneliti sangat berharap akan adanya kritik, saran, dan masukan yang konstruktif dari semua pihak, karena dengan masukan dan kritik tersebut peneliti dapat memperbaiki diri di masa yang akan datang. Akhirnya, peneliti menyatakan segala ampunan kepada Allah SWT serta permohonan maaf kepada semua pihak atas segala bentuk kesalahan dan kekhilafan yang telah peneliti perbuat. Semoga penelitian ini mendapatkan ridho dari Allah SWT sehingga berkah dan bermanfaat. *Amiin, amin ya rabbal 'alamin.*

Yogyakarta, Agustus 2015

Peneliti,

Aji Supriyo Wijayanto
NIM. 10240022

ABSTRAK

Aji Supriyo Wijayanto (10240022), “*Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Inovasi Pelayanan Pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Bina Ihsanul Fikri (BIF) Yogyakarta*”.

Praktik manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan serangkaian proses manajerial dan operasional yang di dalamnya memberikan suatu pengaturan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi, praktik manajemen sumber daya manusia yang komprehensif terintegrasi dalam suatu praktik yang komplementer di mana praktik-praktik tersebut tidak dapat diimplementasikan secara terpisah. Oleh karena itu, dalam suatu organisasi, implementasi setiap fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia harus terintegrasi dalam organisasi tersebut dengan tujuan mencapai praktik manajemen sumber daya manusia yang relevan dalam menjawab gejala kompleksitas tantangan bisnis organisasi, khususnya organisasi penyedia jasa. Untuk mendorong dan meningkatkan pelayanan yang lebih inovatif, sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam inovasi pelayanan karena sumber daya manusia adalah *co-creator* dan *co-executor* dalam mencapai pelayanan yang inovatif.

KJKS BIF Yogyakarta merupakan lembaga yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa keuangan secara syariah. Sebagai koperasi jasa keuangan syariah yang telah memiliki *market share* cukup luas, KJKS BIF harus *survive* dan ekspansif dalam persaingan jasa keuangan syariah di Yogyakarta untuk lebih inovatif dalam memberikan pelayanan jasa keuangan kepada masyarakat luas.

Penelitian ini bersifat deskriptif-kuantitatif dengan subjek penelitian karyawan KJKS BIF Yogyakarta. Objek penelitian ini adalah praktik manajemen sumber daya manusia yang mencakup perencanaan SDM, pelatihan, dan penilaian kinerja. Hasil dari penelitian ini praktik manajemen sumber daya manusia secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi pelayanan. Sedangkan secara parsial, faktor yang dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi pelayanan yaitu perencanaan SDM. Faktor penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi pelayanan dengan signifikansi. Faktor yang tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi pelayanan yaitu pelatihan.

Kata Kunci : Perencanaan Sumber Daya Manusia, Pelatihan, Penilaian Kinerja, Inovasi Pelayanan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTO.....	vi
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Penegasan Judul	1
B. Latar Belakang Masalah	4
C. Rumusan Masalah.....	8
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian	9
F. Telaah Pustaka	10
G. Kerangka Teoritik.....	16
H. Hipotesis	36
I. Metode Penelitian	37
BAB II GAMBARAN UMUM KJKS BIF DI YOGYAKARTA	58
A. Profil KJKS BIF	58
B. Visi, Misi Dan Tujuan KJKS BIF	58
C. Strategi KJKS BIF	59
D. Sumber Daya Manusia Pada KJKS BIF	60
E. Keanggotaan	65
F. Perkembangan KJKS BIF.....	66
G. Organisasi Dan Kepengurusan KJKS BIF.....	68

BAB III	HASIL DAN PEMBAHASAN	70
	A. Persiapan Penelitian	70
	B. Analisa Data	71
	C. Analisa Data Deskriptif	83
	D. Uji Asumsi Klasik.....	87
	E. Analisis Pengaruh Praktik Msdm Terhadap Inovasi Pelayanan	90
	F. Pembahasan Dan Intrepretasi	98
BAB IV	PENUTUP	105
	A. Kesimpulan	105
	B. Saran	105

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 : Empat Dimensi Inovasi Pelayanan	28
Gambar 1.2 : Paradigma Penelitian	47
Gambar 3.1 : <i>Level of Management</i>	78
Gambar 3.2 : <i>Scatter Plot</i> Hasil Uji Heteroskedastisitas	81



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Variabel dan indikator Praktik Manajemen SDM	44
Tabel 1.2 : Variabel dan indikator Inovasi Pelayanan	44
Tabel 1.3 : Kisi-kisi Instrumen Perencanaan SDM	45
Tabel 1.4 : Kisi-kisi Instrumen Pelatihan	46
Tabel 1.5 : Kisi-kisi Instrumen Penilaian Kinerja	46
Tabel 1.6 : Kisi-kisi Instrumen Inovasi Pelayanan	47
Tabel 2.1 : Jumlah anggota KJKS Bina Ihsanul Fikri	65
Tabel 2.2 : Jumlah Sektor Ekonomi KJKS Bina Ihsanul Fikri	65
Tabel 3.1 : Validitas dan Reliabilitas Perencanaan SDM (<i>Try Out</i>)	72
Tabel 3.2 : Validitas dan Reliabilitas Pelatihan (<i>Try Out</i>)	73
Tabel 3.3 : Validitas dan Reliabilitas Penilaian Kinerja (<i>Try Out</i>)	74
Tabel 3.4 : Validitas dan Reliabilitas Inovasi Pelayanan (<i>Try Out</i>)	75
Tabel 3.5 : Distribusi Data Responden	77
Tabel 3.6 : Validitas dan Reliabilitas Perencanaan SDM	79
Tabel 3.7 : Validitas dan Reliabilitas Pelatihan	80
Tabel 3.8 : Validitas dan Reliabilitas Penilaian Kinerja	81
Tabel 3.9 : Validitas dan Reliabilitas Inovasi Pelayanan	82
Tabel 3.10 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	83
Tabel 3.11 : Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	84
Tabel 3.12 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	85
Tabel 3.13 : Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	86
Tabel 3.14 : Hasil Uji Normalitas	87
Tabel 3.15 : Hasil Uji Multikolinearitas	88
Tabel 3.16 : Hasil Analisis Regresi	90
Tabel 3.17 : Hasil Uji Koefisien Determinasi (<i>R Square</i>)	92
Tabel 3.18 : Hasil Uji Parsial (Uji T)	94
Tabel 3.19 : Hasil Uji Simultan (Uji F)	97

BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Untuk menghindari kesalahpahaman dalam menafsirkan judul, peneliti perlu memberikan penjelasan terhadap istilah-istilah yang terkandung dalam skripsi yang berjudul **“Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Inovasi Pelayanan Pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Bina Ihsanul Fikri (BIF) Yogyakarta”**. Adapun istilah-istilah yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh

Istilah pengaruh menurut Kamur Besar Bahasa Indonesia adalah daya yang ada atau timbul dari dari sesuatu (orang, benda) yang ikut membentuk watak, kepervayaan, atau perbuatan seseorang.¹ Sedangkan dalam ilmu statistik, pengaruh adalah hubungan antara dua variabel.² Adapun pengertian pengaruh dalam penelitian ini adalah hubungan sebab akibat antara variabel praktik manajemen sumber daya manusia dan inovasi pelayanan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Bina Ihsanul Fikri (BIF) Yogyakarta

¹ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Cet. Ke-2*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1989), hlm. 664

² Anas Sudjiono, *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta : Raja Grafindo, 2000), hlm. 20

2. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia³ sebagai “*The activities of the organization which are focused mainly at managing the employees and make sure that the resources are employed for accomplishing organization goals.*” (Aktivitas dari organisasi yang sebagian besar difokuskan untuk mengatur karyawan dan meyakinkan organisasi bahwa sumber daya dikerjakan untuk memenuhi tujuan organisasi). Praktik Manajemen SDM merupakan suatu proses penerapan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.⁴

Pengertian praktik manajemen SDM dalam penelitian ini adalah serangkaian proses penerapan manajerial dan operasional yang di dalamnya memberikan suatu pengaturan perencanaan SDM, pelatihan, dan penilaian kinerja SDM untuk mencapai tujuan organisasi.

³ Jackson, Schuler R.S, *Strategic Human Resource Management: Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments*. (New York : McGraw Hill, 1995), Hlm. 237

⁴ Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Erlangga, 2012), hlm. 6

3. Inovasi pelayanan

Inovasi pelayanan adalah konsep baru atau peningkatan layanan secara signifikan yang diterapkan dalam praktik bisnis.⁵

Pengertian inovasi pelayanan dalam penelitian ini adalah suatu peningkatan bentuk-bentuk pelayanan yang didasarkan atas kebutuhan nasabah melalui interaksi secara langsung dalam praktik bisnis jasa.

4. Koperasi Jasa Keuangan Syariah Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta

Koperasi Jasa Keuangan Syariah Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta merupakan lembaga keuangan syariah yang didirikan pada tahun 1996 di Gedongkuning Yogyakarta yang pada prinsipnya usaha KJKS BIF menjadi dua yakni Baitul Maal (usaha sosial) dan Baitul Tamwil (bisnis). Usaha sosial bergerak dalam penghimpunan dana zakat, infaq, dan sedekah serta mentasyarufkannya kepada delapan ashnaf. Skala prioritasnya untuk mengentaskan kemiskinan melalui program ekonomi produktif dan beasiswa. Sedangkan usaha bisnisnya bergerak dalam pemberdayaan masyarakat ekonomi kelas bawah dengan intensifikasi penarikan dan penghimpunan dana masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito berjangka serta menyalurkan dalam bentuk

⁵Dhewanto, et al. *Manajemen Inovasi Peluang Sukses Menghadapi Perubahan*. (Yogyakarta : Penerbit Andi, 2014), hlm 94

pembiayaan/kredit kepada pengusaha kecil dan kecil bawah dengan sistem bagi hasil.

Jadi maksud dari penelitian dengan judul “Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Inovasi Pelayanan Pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Bina Ihsanul Fikri (BIF) Yogyakarta” adalah serangkaian proses penerapan manajerial dan operasional perencanaan SDM, pelatihan, dan penilaian kinerja SDM untuk memberikan pelayanan dengan konsep baru oleh KJKS BIF Yogyakarta.

B. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, Lembaga syariah non bank, yang diimplikasikan atas adanya pengelolaan kelembagaan yang kurang baik. Sekurangnya terdapat 10% lembaga keuangan non bank, yaitu BMT yang bermasalah dikarenakan semua dana tersebut tidak dapat ditarik, sehingga dana masyarakat mengalami kerugian sekitar Rp 140 miliar dalam rentan periode September 2010 hingga Agustus 2011.

Adapun BMT yang bermasalah tersebut antara lain seperti BMT Amratani dengan kerugian masyarakat Rp 32 miliar, BMT Isra dengan kerugian masyarakat Rp 51 miliar, BMT Hilal dengan kerugian masyarakat Rp 22 miliar. Tentu kerugian ini menyentuh ribuan orang dari jumlah anggota BMT tersebut. Penyebab dari BMT yang bermasalah tersebut menurut Lembaga Ombudsman Swasta DIY dikarenakan kurangnya kesiapan

manajemen kelembagaan, kualifikasi sumber daya manusia yang kurang sesuai, serta pelatihan ke-BMT-an dalam pendirian BMT.⁶

Melihat pertumbuhan *market share* KJKS BIF Yogyakarta merupakan suatu kenyataan bahwa KJKS BIF mampu menyesuaikan turbulensi dan persaingan lingkungan bisnis. Dengan mendirikan kantor-kantor cabang KJKS BIF yang lebih dekat untuk menjalin hubungan dengan nasabah, akselerasi KJKS BIF dalam menarik dan meningkatkan jumlah nasabah simpan-pinjam lebih dinamis, baik simpan-pinjam secara makro maupun mikro.

Pada aspek sumber daya manusia, Lewis dan Heckman menjelaskan bahwa terdapat tiga fungsi penting yang memicu kinerja inovasi melalui kesesuaian kebutuhan SDM pada organisasi yaitu mencakup fokus pada praktik-praktik MSDM seperti rekrutmen dan manajemen karir, fokus pada proses-proses perencanaan seperti perencanaan SDM (*manpower planning*), dan kesesuaian antara kompetensi yang diinginkan organisasi terhadap talenta yang dimiliki oleh SDM.⁷ KJKS BIF Yogyakarta dalam hal ini telah menerapkan serangkaian kebijakan spesifikasi dan kualifikasi kebutuhan sumber daya manusia yang cukup fleksibel. Sebagai contoh, KJKS BIF Yogyakarta dalam proses *procurement* dan *hiring* kandidat karyawan dari

⁶ <http://www.republika.co.id/berita/syariah/keuangan/11/08/19/1q5gx4-bmt-bermasalah-di-diy-capai-10-persen>, diakses pada tanggal 30 september 2014 pukul 08:37 WIB.

⁷ Altman, P., Rundquist, J., Floren, H. *Sustained Innovativeness and Human Resource Management*. (DiVA : 2011), hlm. 25

berbagai latar belakang pendidikan, ini dikarenakan hasil dari rekrutmen dan seleksi dapat diantisipasi oleh departemen sumber daya manusia KJKS BIF Yogyakarta melalui *on the job training* dan *off the job training*. Adapun penerapan *on the job training* pada KJKS BIF Yogyakarta diberikan oleh karyawan baru, sedangkan penerapan *off the job training* diberikan oleh karyawan yang memiliki potensi dalam mengembangkan cakupan ekspansi pasar KJKS BIF Yogyakarta. Namun, *off the job training* seringkali diberikan oleh karyawan *marketer* produk dan jasa karena mereka merupakan penggerak bisnis dan pencapaian target-target KJKS BIF Yogyakarta.⁸

Cooke dan Saini berpendapat bahwa tren yang menunjang kinerja organisasi dapat direalisasikan melalui penerapan sistem penilaian kinerja SDM.⁹ Hal ini diperkuat oleh Laursen dan Mahnke yang mendasarkan pada data survey menyatakan bahwa implementasi inovasi jasa dipicu oleh pelatihan dan penilaian kinerja SDM secara internal dan eksternal.¹⁰ Karena hal ini, sebagaimana Kindstroem, berpendapat bahwa pelatihan dan penilaian kinerja SDM pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan penerapan inovasi pelayanan.¹¹

⁸ KJKS Bina Ihsanul Fikri, *Peraturan Pokok Kepegawaian KJKS BIF Yogyakarta*, (Yogyakarta : KJKS Bina Ihsanul Fikri), hlm. 17

⁹ Altman, P., Rundquist, J., Flauren, H. *Sustained Innovativeness and Human Resource Management*, hlm. 25

¹⁰ Jorgensen et al. *Human Resource Management and Innovation: What are Knowledge-Intensive Firms Doing?*, (Denmark : CINet, 2009), hlm. 453

¹¹ Andreas, Christoph, et. al. *Differential effects of product and service innovations on the financial performance of industrial firms*, (Jerman : J. Bus Mark Manag, 2014) hlm. 397

Mengenai penilaian kinerja, KJKS BIF telah mengimplementasikan sistem penilaian kinerja internal periodik mingguan, bulanan, triwulanan dan tahunan. Sebagai contoh penilaian kinerja yang telah diimplementasikan oleh KJKS BIF dilaksanakan setiap hari Jum'at dalam serangkaian kegiatan tadarus, tausiyah, evaluasi kinerja serta pemecahan permasalahan dan hambatan kinerja sebelumnya. Serangkaian kegiatan penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh karyawan pada kantor cabang masing-masing KJKS BIF melalui prinsip penilaian kinerja dari karyawan dan untuk karyawan.¹²

Inovasi pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta merupakan sistem pelayanan yang memprioritaskan efektivitas dan efisiensi penyampaian produk dan jasa KJKS BIF Yogyakarta kepada nasabah. Sebagai salah satu contoh implementasi inovasi pelayanan adalah pelayanan 'kasir keliling'. Pelayanan tersebut selain berupaya untuk mengoptimalkan pencapaian ekspansi pasar, namun juga memiliki prioritas pada pemenuhan kebutuhan waktu dan tempat pelayanan nasabah KJKS BIF Yogyakarta serta mampu memberikan pinjaman kepada nasabah yang memiliki tingkat ekonomi menengah bawah.

Dengan adanya penerapan inovasi pelayanan tersebut, maka hal ini diperlukan adanya optimalisasi praktik manajemen sumber daya manusia

¹² KJKS Bina Ihsanul Fikri, *Peraturan Pokok Kepegawaian KJKS BIF Yogyakarta*, (Yogyakarta : KJKS Bina Ihsanul Fikri), hlm. 23

seperti perencanaan SDM, pelatihan dan penilaian kinerja serta berimplikasi pada inovasi pelayanan.¹³ Karena penerapan inovasi pelayanan tidak akan terjadi jika tidak didukung oleh *knowledge*, *skill*, dan *ability* SDM.¹⁴

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Inovasi Pelayanan Pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Bina Ihsanul Fikri (BIF) Yogyakarta”

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Inovasi Pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta?
2. Apakah secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Perencanaan SDM terhadap Inovasi Pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta?
3. Apakah secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pelatihan terhadap Inovasi Pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta?

¹³ Quresh, T.M., Akbar, A. *Do Human Resource Management Practices Have an Impact on Financial Performance of Banks?*. (African Journal of Business Management, 2010), hlm. 1281

¹⁴ Jamal, Shaker., Norsiah. *The Influence of Human Resources Management Practices (HRM) on Innovation in Service Organization*, (Malaysia : International Conference on Business and Economic Research Paper, 2014), hlm. 253

4. Apakah secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Penilaian Kinerja terhadap Inovasi Pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk membuktikan secara empiris pengaruh Praktik Manajemen SDM terhadap Inovasi Pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta.
- b. Untuk membuktikan secara empiris pengaruh Perencanaan SDM terhadap Inovasi Pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta.
- c. Untuk membuktikan secara empiris pengaruh Pelatihan terhadap Inovasi Pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta.
- d. Untuk membuktikan secara empiris pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Inovasi Pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta.

2. Manfaat Penelitian

- a. Secara teoritis sebagai sumber informasi atas implemementasi teoritis serta implikasi praktik manajemen sumber daya manusia terhadap inovasi pelayanan pada koperasi jasa keuangan syariah.
- b. Secara praktis sebagai bahan masukan yang bermanfaat kepada KJKS dalam meningkatkan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya KJKS BIF Yogyakarta.

E. Tinjauan Pustaka

1. Kajian Empirik

Berikut beberapa penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan tinjauan pustaka :

Skripsi Fadliyah dengan judul “Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Nasabah Pada BMT Multazam Yogyakarta.” Hasil penelitian menjelaskan bahwa masing-masing dimensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah, baik secara parsial maupun simultan. Adapun hipotesis parsial diketahui bahwa dimensi *responsiveness* mempunyai pengaruh paling dominan, yaitu dengan presentase 25%.¹⁵

Skripsi Nugroho dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Kegiatan Dakwah Masjid Jogokaryan Yogyakarta.” Dengan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif diketahui bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Kegiatan Dakwah Masjid Jogokaryan Yogyakarta berlangsung lancar, baik dan efektif ditunjukkan dengan adanya kegigihan dan semangat pengurus dan panitia dalam penyelenggaraan kegiatan dakwah tersebut.¹⁶

¹⁵ Fadliyah, Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Nasabah BMT Multazam Yogyakarta, *Skripsi* (Yogyakarta : Fakultas Syariah dan Hukum, Jurusan Keuangan Islam, UIN Sunan Kalijaga, 2007)

¹⁶ Nugroho, Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Kegiatan Dakwah Masjid Jogokaryan Yogyakarta, *Skripsi* (Yogyakarta : Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga, 2008)

Skripsi Ferysa Rochmaningtyas dengan judul “Pengendalian Sistem Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit Islam Klaten.” Hasil penelitian menjelaskan bahwa pengendalian sistem pelayanan kesehatan di Rumah Sakit Islam Klaten cukup baik, ditunjukkan dengan adanya standarisasi pelayanan kesehatan oleh akreditasi dan ISO, evaluasi periodik sistem pelayanan kesehatan, dan keterlibatan manajemen lintas fungsi rumah sakit dalam pengambilan keputusan sistem pelayanan kesehatan.¹⁷

Laursen dan Foss dalam *Cambridge Journal of Economics* menegaskan bahwa praktik-praktik manajemen SDM yang efektif dan disesuaikan oleh strategi bisnis perusahaan berimplikasi pada inovasi pelayanan. Dalam sektor jasa, inovasi lebih spesifik ditekankan pada aspek yang tak berwujud berupa hubungan antara perusahaan dan konsumen. Penyesuaian perusahaan terhadap lingkungan eksternal yang dinamis merupakan sumber utama untuk berinovasi melalui gagasan-gagasan baru, khususnya pada sektor jasa dalam menciptakan dan menawarkan bentuk inovasi pelayanan. Selain itu, pelatihan SDM merupakan kekuatan dalam mengarahkan peningkatan proses inovasi

¹⁷ Ferysa Rochmaningtyas, Pengendalian Sistem Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit Islam Klaten, *Skripsi* (Yogyakarta : Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga, 2010)

produk dan inovasi jasa. Hal ini berkaitan erat atas bentuk dan kualitas pelatihan dalam peningkatan inovasi tersebut.¹⁸

Barney dalam *Journal of Management* menjelaskan bahwa SDM dapat memicu keunggulan kompetitif perusahaan. Kinerja SDM dalam operasionalisasi perusahaan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan melalui proses-proses yang orientatif, integratif, dan inovatif. Dimulai dari investasi modal manusia melalui perencanaan SDM dengan menentukan kebutuhan kualifikasi SDM untuk memobilisasi proses inovasi dalam perusahaan.¹⁹

Pfeffer, yang dikutip oleh Burke dan Cooper menjelaskan mengenai praktik-praktik manajemen berkinerja tinggi seperti penarikan secara selektif dalam perencanaan SDM, ketepatan pelatihan yang orientatif dengan strategi bisnis perusahaan, pembagian informasi dan pengetahuan akan berimplikasi pada hasil kinerja yang produktif dan inovatif. Pelatihan dan pengembangan, di sisi lain, dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan SDM dalam mengembangkan penerapan inovasi-inovasi pelayanan tersebut.²⁰

¹⁸Laursen and Foss, *New Human Resource Management Practices, Complementarities and The Impact on Innovation Performance*, (Cambridge Journal of Economics : 2003), hlm. 244

¹⁹Barney, J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. (Journal of Management, 17 : 1991), hlm. 106

²⁰Burke, R.J., Cooper, C.L., *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions*, (New York : Routledge Publisher, 2005), hlm. 4

Hashim dan Ali dalam Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya menemukan bahwa praktik-praktik SDM berkaitan erat terhadap aktivitas inovatif pada UKM, khususnya dalam fungsi pelatihan, pembagian keterampilan dan pengetahuan, pengembangan kapabilitas inovasi melalui pelatihan yang berkesinambungan memiliki pengaruh yang besar terhadap peningkatan pelayanan dan inovasi pelayanan, kecuali dalam hal peningkatan produk-produk UKM tersebut.²¹

Abdullah et al dalam makalah *International Conference on Science and Social Research*, menyimpulkan praktik-praktik manajemen SDM yang memiliki signifikansi yang kuat terhadap inovasi meliputi rekrutmen dan seleksi serta jaminan ketenagakerjaan. Implikasi manajerial atas studi ini menekankan pada pentingnya perencanaan SDM untuk menggunakan sumber rekrutmen eksternal dalam mencapai inovasi strategi.

Tan et al, dalam *The Electronic Journal of Knowledge Management* menyimpulkan penilaian kinerja merupakan sistem evaluasi kerja yang memiliki pengaruh besar dalam meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja sejak karyawan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam penentuan target-target kinerja tersebut. Umpan balik

²¹Hashim, Ali., *Relationship Between Human Resource Practices and Innovation Activity in Malaysia SME's.*, (Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya, Vol 3, 2005), hlm 9

berhubungan dengan penilaian kinerja SDM dapat membantu meningkatkan aktivitas-aktivitas pelayanan perusahaan lebih inovatif.²²

2. Kajian Teoritik

Armstrong dalam “*A Handbook of Human Resource Management Practices*” mengemukakan bahwa perencanaan SDM merupakan penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Perencanaan SDM didasarkan oleh keyakinan bahwa SDM merupakan sebagian besar sumber daya strategis yang esensial. Dalam proses perencanaan SDM, perusahaan memiliki fokus sumber penarikan SDM (*resourcing*) secara internal maupun eksternal, tingkat fleksibilitas siklus rotasi bahkan mutasi kerja SDM (*flexibility*), serta upaya-upaya perusahaan dalam mempertahankan SDM yang kompetitif (*retention*).²³

Rivai dalam “*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*”, mengemukakan bahwa pelatihan merupakan serangkaian proses sistematis mengubah tingkah laku SDM untuk mencapai tujuan organisasi yang di dalamnya berkaitan dengan keahlian dan kemampuan SDM untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Dalam pelatihan, Rivai menjelaskan beberapa dimensi dalam penilaian

²²Tan., Ling., Nasurdin., *Human resource Management Practices and Organizational Innovation: Assesing the Mediating of Knowledge Management Effectiveness*. (Malaysia, The Electronic Journal of Knowledge Management: Vol 9), hlm. 165

²³Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practices 10th Edition*, hlm. 373

pelatihan seperti tujuan yang telah ditetapkan, kemampuan pelatih atau instruktur yang memiliki kualifikasi dalam bidang pelatihan tersebut, materi yang sesuai dengan orientasi pelatihan, metode yang digunakan dalam menyampaikan substansi pelatihan, dan kesiapan peserta yang telah terseleksi untuk mengikuti pelatihan tersebut.²⁴

Bernardin dan Russell dalam "*Human Resources Management, An Experiential Approach*" memberikan definisi mengenai penilaian kinerja dengan "*as record of outcomes produced on spesified job function or activity during a spesified time period*". Penilaian kinerja merupakan suatu catatan hasil pada aktivitas atau fungsi spesifik pada suatu periode tertentu. Menurut Bernardin dan Russell, terdapat beberapa aspek yang harus diukur dalam penilaian kinerja, seperti kualitas kerja, pengetahuan kerja, kreativitas, kerjasama, tanggungjawab, inisiatif dan kualitas kepribadian.²⁵

Dari beberapa penelitian yang telah ditelaah dapat diketahui bahwa terdapat beberapa perbedaan dalam penelitian ini. Perbedaan tersebut bahwa pada penelitian tentang pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Inovasi Pelayanan.

Praktik manajemen sumber daya manusia yang dimaksud di sini merupakan penerapan-penerapan yang telah dilakukan mengenai apa

²⁴Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik Edisi Kedua*, hlm. 212

²⁵ Bernardin, Russell. *Human Resources Management, An Experiential Approach*. (Singapore : McGraw-Hill, 1993), hlm. 134

yang terdapat dalam teori tentang serangkaian proses manajerial dan operasional yang di dalamnya memberikan suatu pengaturan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan inovasi pelayanan merupakan suatu peningkatan optimal bentuk-bentuk pelayanan yang didasarkan atas kebutuhan nasabah melalui interaksi secara langsung dalam praktik bisnis jasa.

Adapun variabel-variabel independen dalam penelitian ini yaitu perencanaan sumber daya manusia, pelatihan, dan penilaian kinerja. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini yaitu inovasi pelayanan.

F. Kerangka Teori

1. Tinjauan Umum Perencanaan Sumber Daya Manusia

a. Definisi Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan suatu proses dari analisis dan identifikasi terhadap kebutuhan dan tersedianya SDM di pasar tenaga kerja untuk mengurangi ketidakpastian dalam pengelolaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi.²⁶

Adapun definisi yang sama mengenai perencanaan SDM yaitu serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di

²⁶*Ibid*, hlm. 112

waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan SDM yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.²⁷

Perencanaan SDM sebagai suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu.²⁸

Selain itu, perencanaan SDM merupakan proses penilaian kapabilitas sumber daya manusia saat ini dan memperkirakan persediaan dan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang dengan serangkaian perencanaan sumber daya manusia yang akan memungkinkan proses pencapaian tujuan strategik organisasi.²⁹

Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM adalah serangkaian proses penentuan kesesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan SDM melalui beberapa aktivitas fungsi perencanaan SDM pada organisasi.

²⁷Handoko, *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE, 2008), hlm. 53

²⁸Umar, Husein. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2005), hlm. 22

²⁹ Nick Wilton, *An Introduction to Human Resource Management*, (London : SAGE Publications, 2013), hlm. 141

b. Dimensi Penilaian Strategi Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia memiliki beberapa dimensi strategik yaitu sebagai berikut.³⁰

- 1) Penarikan SDM: mencakup persiapan rencana-rencana untuk menemukan orang-orang dari dalam ataupun dari luar organisasi. Rencana tersebut jika tidak terpenuhi maka dilakukan pertemuan untuk mempersiapkan rencana jangka panjang dalam menarik kandidat yang berkualitas tinggi sebagai orang yang terpilih untuk menduduki jabatan tertentu.
- 2) Fleksibilitas SDM: perencanaan untuk meningkatkan fleksibilitas dalam pendayagunaan sumber daya manusia yang memungkinkan dalam atmosfer kerja dan berupaya dengan cepat menyesuaikan perubahan-perubahan yang ada.
- 3) Pemeliharaan SDM: menyiapkan rencana untuk mempertahankan orang-orang yang dibutuhkan dalam organisasi.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM, yaitu sebagai berikut :³¹

³⁰ Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practices 10th Edition*, hlm. 373

³¹ Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik Edisi Kedua*, hlm. 201

1) Perubahan Demografi

Perubahan mendasar pada demografi menyentuh komposisi populasi dan berakibat terhadap bidang ketenagakerjaan.

2) Perubahan Ekonomi

Perubahan ekonomi merupakan hal yang harus diperhatikan secara intensif. Persoalan biaya wawancara, pengangkatan, pelatihan dan penggajian karyawan menuntut departemen SDM untuk membuat perencanaan SDM yang lebih relevan.

3) Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi menyebabkan ketertinggalan pengetahuan dan keterampilan, kesulitan penyesuaian terhadap proses perencanaan SDM baru dalam organisasi.

4) Peraturan dan Perundang-undangan

Praktik manajemen SDM semakin dipengaruhi oleh hukum. Undang-undang ketenagakerjaan mempunyai hambatan yang besar terhadap kebutuhan perencanaan SDM.

5) Perubahan Perilaku terhadap Karir dan Pekerjaan

Peningkatan partisipasi tenaga kerja dalam dunia kerja, bentuk baru perpindahan atau rotasi dan mutasi karyawan, perubahan sikap terhadap karir dan nilai individual terhadap karir.

2. Tinjauan Umum Pelatihan Sumber Daya Manusia

a. Definisi Pelatihan SDM

Bangun mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan.³² Di samping itu, pelatihan merupakan pengembangan yang sistematis tentang pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperoleh oleh seorang individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang diberikan secara memadai.³³ Rivai mendefinisikan pelatihan sebagai serangkaian proses sistematis mengubah tingkah laku SDM untuk mencapai tujuan organisasi yang di dalamnya berkaitan dengan keahlian dan kemampuan SDM untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.³⁴ Pelatihan terdiri dari desain program terencana untuk meningkatkan kinerja pada level individu, kelompok dan organisasi yang memiliki perubahan yang terukur dalam pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku sosial.³⁵

Jadi dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan proses-proses dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap

³² *Ibid*, hlm. 202

³³ Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practices 10th Edition*, hlm. 576

³⁴ Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik Edisi Kedua*, hlm. 212

³⁵ Cascio, Wayne. *Managing Human Resource; Productivity, Quality of Work Life, Profit Ninth Edition*, (New York: McGraw-Hill, 2010), hlm. 290

individu untuk melaksanakan pekerjaan dan meningkatkan kinerja saat ini dalam organisasi.

b. Penilaian Pelatihan SDM

Terdapat beberapa indikator yang menjadi ukuran dalam pelatihan sebagai berikut:³⁶

1) Tujuan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.

2) Instruktur

Instruktur umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, professional dan berkompeten.

3) Materi

Pelatihan sumber daya manusia memerlukan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

³⁶ Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik Edisi Kedua*, hlm. 223

4) Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

5) Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelatihan

Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan, yaitu sebagai berikut :³⁷

1) Dukungan Manajemen Puncak

Dukungan kepemimpinan dari atas sangatlah berguna agar program-program pelatihan dapat berjalan dengan baik.

2) Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Keterlibatan seluruh manajer baik spesialis maupun generalis sangat berpengaruh pada keberhasilan proses pelatihan. Tanggung jawab utama pelatihan merupakan tanggung jawab manajemen lini, sedangkan para profesional pelatihan hanya memberikan keahlian teknis.

³⁷ Mondy dan Noe, *Human Resource Management*, (United Kingdom : 2005, Prentice Hall), hlm. 212

3) Kemajuan Teknologi

Penggunaan teknologi informasi yang secara dramatis mempengaruhi fungsi-fungsi dan *sharing knowledge* pada masing-masing bidang pelatihan.

4) Kompleksitas Organisasi

Struktur organisasi yang lebih fleksibel dan ramping membuat tugas-tugas individu dan tim semakin diperluas.

5) Fungsi-fungsi SDM Lainnya

Fungsi-fungsi manajemen yang lain juga mempengaruhi pelatihan, sebagaimana upaya-upaya rekrutmen dan seleksi dalam perencanaan SDM yang menarik kandidat berkualifikasi mengharuskan kebutuhan program-program pelatihan yang ekstensif.

3. Tinjauan Penilaian Kinerja SDM

a. Definisi Penilaian Kinerja SDM

Penilaian kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.³⁸

Penilaian kinerja SDM berarti mengevaluasi kinerja karyawan pada saat ini dan kinerja sebelumnya dengan menyesuaikan standarisasi kinerjanya.³⁹ Penilaian kinerja merupakan suatu penilaian yang

³⁸ Handoko, Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, hlm. 135

³⁹ Dessler, Garry. *Human Resource Management Thirteenth Edition*. hlm. 310

formal pada penilaian kerja secara individual oleh para manajer terhadap karyawan secara periodik.⁴⁰ Penilaian kinerja juga merupakan sistem formal dari aturan standarisasi kerja, penilaian kinerja, dan memberikan umpan balik kepada karyawan untuk memotivasi, mengembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan berkesinambungan.⁴¹

Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja ialah suatu proses evaluasi kerja karyawan yang mana dilakukan penilaian kinerja saat ini terhadap kesesuaian standarisasi kerja yang telah ditentukan organisasi untuk meningkatkan dan memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

b. Ukuran-ukuran dalam Penilaian Kinerja

Aspek pengukuran dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut:⁴²

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

⁴⁰ Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practices 10th Edition*, hlm. 500

⁴¹ Hashim, Junaidah. *Islamic Revival in Human Resource Management Practices among selected Islamic Organizations in Malaysia*. (Kuala Lumpur : International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 2009). Hlm. 256

⁴² Bernardin, Russell. *Human Resources Management, An Experiential Approach*. (Singapore : McGraw-Hill, 1993), hlm. 134

2) Pengetahuan Kerja

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

3) Kreativitas

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

4) Kerjasama

Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi

5) Tanggung jawab

Kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

6) Inisiatif

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

7) Kualitas Kepribadian

Kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Menurut Armstrong, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1) Faktor individu

Yaitu berkaitan dengan keahlian, motivasi, dan komitmen individual.

2) Faktor kepemimpinan

Yaitu berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.

3) Faktor tim kerja

Yaitu berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4) Faktor sistem

Yaitu berkaitan dengan sistem atau metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

5) Faktor situasi

Yaitu berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

4. Tinjauan Umum Inovasi Pelayanan

a. Definisi Inovasi Pelayanan

Inovasi pelayanan adalah konsep baru atau peningkatan layanan secara signifikan yang diterapkan ke dalam praktik bisnis.⁴³

Menurut Van Ark, inovasi pelayanan merupakan suatu pelayanan yang baru atau perubahan gagasan pelayanan secara

⁴³ Dhewanto, et al. *Manajemen Inovasi Peluang Sukses Menghadapi Perubahan*. hlm 94

mendalam, menggali hubungan klien, metode pelayanan penyerahan jasa dengan mengkombinasikan secara langsung pada beberapa pembaharuan aktivitas pelayanan dari perusahaan dan mengubah jasa/produk yang ditawarkan kepada pasar.⁴⁴

Adapun Schneider mengemukakan bahwa inovasi pelayanan merupakan hasil dari suatu proses perubahan (produk) atau suatu proses itu sendiri dengan produk yang memiliki karakteristik tidak berwujud/immaterial, yang mana memerlukan sinkronisasi komunikasi antara penyedia dan pelanggan serta perpaduan dari faktor eksternal dalam berintegrasi dengan keberagaman tersebut yang disebabkan dari tingginya tingkat masukan secara individu.⁴⁵

Jadi dapat disimpulkan bahwa inovasi pelayanan merupakan gagasan-gagasan dan penerapan peningkatan konsep serta sistem pelayanan yang di dalamnya terdapat serangkaian aktivitas interaksi antara penyedia pelayanan dan pelanggan dalam kegiatan bisnis jasa.

b. Dimensi-dimensi Inovasi Pelayanan

Empat dimensi inovasi pelayanan menurut Den Hertog adalah sebagai berikut:⁴⁶

⁴⁴ Van Ark, Broersma L. *Service Innovation, Performance and Policy: a Review*. (Canada : University of Groningen, 2003), hlm. 134

⁴⁵ Schneider, M. *Innovation von Dienstleistungen: Organisation von Innovationsprozessen in Universalbanken*. (Wiesbaden : Dt. Univ-Verl Wiesbaden, 1999), hlm. 221

⁴⁶ Den Hertog, *Knowledge-Intensive Business Service As Co-Producers of Innovation*, (Netherland : Imperial College Press, 2000), hlm. 494

pandangan menyeluruh dengan perubahan yang terdapat dalam hubungan ini.

3) Sistem pengiriman pelayanan

Keterlibatan sistem pengiriman pelayanan yang memiliki orientasi yang berhubungan dengan dimensi sebelumnya –keterkaitan antara pemberi jasa dan kliennya (dimensi hubungan klien).

4) Opsi Teknologi

Perubahan dari teknologi ini sebagian besar memainkan peran seperti suatu fasilitasi atau faktor penyedia, yaitu sebagai teknologi yang memicu inovasi.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inovasi Pelayanan

1) Faktor Strategik

Kemajuan dalam pelayanan pada dasarnya didasarkan untuk meningkatkan profitabilitas, tindakan dan arahan dengan kesiapan portofolio yang ada dari produk. Dalam sektor finansial, sebagian besar sumber vital dari inovasi berasal dari tindakan-tindakan kompetitif. Komponen strategik dari penyampaian pelayanan sangat tidak terfokus oleh riset pelayanan dan faktor-faktor strategik menjadi faktor signifikan dari inovasi pelayanan.

2) Faktor yang berhubungan dengan pasar

Sinergi dan efektivitas pengadaan pasar merupakan indikator penting dalam pencapaian inovasi pelayanan. Hal ini harus memastikan bahwa pelayanan memiliki target yang spesifik dalam segmentasi pasar dan kepastian terpenuhinya kebutuhan konsumen.

3) Faktor-faktor proses pengembangan

Proses pengembangan dengan suatu tujuan pengembangan service baru dibutuhkan untuk menghindari kesalahan yang terjadi selanjutnya.

4) Faktor-faktor Organisasional

Pengaruh penting inovasi pelayanan dalam perspektif organisasi seperti struktur, gagasan, gaya komunikasi, kepemimpinan, visi dan pengembangan aktivitas organisasi. Inovasi pelayanan memerlukan strategi SDM yang terorientasi pada teamwork dan pengembangan produk.

5. Tinjauan Umum Koperasi Jasa Keuangan Syariah

a. Definisi Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS)

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Koperasi Jasa Keuangan Syariah selanjutnya disebut KJKS adalah Koperasi yang kegiatan usahanya bergerak di bidang pembiayaan, investasi, dan simpanan sesuai pola bagi hasil (syariah).⁴⁷

b. Visi, Misi, dan Tujuan KJKS

1) Visi KJKS

Pada hakikatnya visi mengandung beberapa makna, yaitu sebagai berikut.⁴⁸

- a) Gambaran target kerja yang gamblang;
- b) Keunggulan yang menjadi standar atau ideal;
- c) Orientasi atau tujuan yang akan diwujudkan oleh organisasi KJKS atau koperasi melalui unit usaha jasa keuangan syariah.

KJKS dan Koperasi yang memiliki unit usaha jasa keuangan syariah dapat mengembangkan visi berdasarkan

⁴⁷Kepmen No : 91/Kep/M.KUKM/IX/2004, pasal 1

⁴⁸Peraturan Menteri Th. 2007, *Tentang Standar Operasional Prosedur KJKS/UJKS*

pengalaman yang telah ada, menerima rekomendasi yang bermanfaat dari berbagai pihak manajemen KJKS dan Koperasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2) Misi KJKS

Misi lebih ditekankan kepada apa saja yang harus diemban atau dipegang sebagai standar pencapaian strategis. Misi pada KJKS merupakan turunan dari misi unit usaha tersebut.⁴⁹

3) Tujuan KJKS

Setiap unit usaha baik produk maupun jasa memiliki tujuan masing-masing. Tujuan dari KJKS adalah sebagai berikut :

- a) Meningkatkan program pemberdayaan ekonomi, khususnya pada konteks usaha mikro, kecil, dan menengah melalui sistem syariah;
- b) Mendorong kehidupan ekonomi syariah dalam kegiatan usaha mikro, kecil dan menengah khususnya dan ekonomi Indonesia pada umumnya;
- c) Meningkatkan semangat dan peran serta anggota masyarakat dalam kegiatan KJKS.

6. Hubungan Praktik Manajemen SDM dengan Inovasi Pelayanan

Laursen dan Foss menjelaskan bahwa praktik-praktik Manajemen SDM memiliki pengaruh inovasi dalam sektor jasa ketika diterapkan

⁴⁹ *Ibid*

secara simultan dengan praktik-praktik Manajemen SDM, yaitu fungsi-fungsi operasional manajemen SDM. Suatu organisasi akan mampu menciptakan inovasi-inovasi pelayanan dengan mendayagunakan potensi-potensi sumber daya manusia, baik pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dalam menciptakan gagasan-gagasan yang inovatif. SDM dalam organisasi adalah elemen utama dalam upaya-upaya merealisasikan inovasi pelayanan. Oleh karena itu karyawan dalam suatu perusahaan harus didorong untuk berinovasi melalui penerapan dan pengembangan praktik manajemen SDM.⁵⁰ Beberapa kajian-kajian empirik mengenai hubungan antara praktik manajemen SDM, yaitu perencanaan SDM, pelatihan, dan penilaian kinerja SDM terhadap inovasi pelayanan.

a. Hubungan Perencanaan SDM dan Inovasi Pelayanan

Perencanaan SDM secara strategik memainkan peran kunci dalam praktik-praktik inovasi dan membantu mencapai tujuan-tujuan jangka panjang perusahaan.⁵¹ Perencanaan SDM yang meliputi rekrutmen dan seleksi serta jaminan ketenagakerjaan berimplikasi pada aspek manajerial, menekankan pada pentingnya perencanaan SDM untuk menggunakan sumber rekrutmen eksternal dalam

⁵⁰ Laursen and Foss, *New Human Resource Management Practices, Complementarities and The Impact on Innovation Performance*, (Cambridge Journal of Economics : 2003), hlm. 263

⁵¹ Minavand., Lorkojouri., *The Linkage Between Strategic Human Resource Management, Innovation, and Firm Performance*. (IOS Journal of Business and Management Vol 11 Issue 3, 2013), hlm. 85

mencapai inovasi strategi.⁵² Oleh karena itu, dalam inovasi pelayanan diperlukan perencanaan SDM seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, monitoring dan penghargaan sebagai alat yang dibutuhkan untuk memotivasi karyawan, meningkatkan komitmen kepada perusahaan dan mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam berpikir strategis dan inovatif.⁵³

b. Hubungan Pelatihan dan Inovasi Pelayanan

Pelatihan dan pengembangan SDM memiliki pengaruh yang sangat besar pada inovasi pelayanan, perusahaan jasa secara berkesinambungan memberikan pelatihan secara tepat dan ekstensif melalui pelatihan dan pengembangan SDM, pengetahuan dan keterampilan akan diperoleh karyawan untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan gagasan-gagasan baru, serta membantu meningkatkan proses dan inovasi pelayanan pada organisasi jasa.⁵⁴ Pelatihan secara internal maupun eksternal mampu menunjang inovasi organisasi sektor jasa dalam memberikan kualitas pelayanan kepada

⁵² Abdullah, Wahab, et al., *Human Resource Management Practices as Predictors of Innovation among Johor SME's*, (Malaysia, International Conference on Science and Social Research : 2010), hlm. 881

⁵³ Laursen and Foss, *New Human Resource Management Practices, Complementarities and The Impact on Innovation Performance*, (Cambridge Journal of Economics : 2003), hlm. 243

⁵⁴ Jamal, Shaker., Norsiah. *The Influence of Human Resources Management Practices (HRM) on Innovation in Service Organization*, (Malaysia : International Conference on Business and Economic Research Paper, 2014), hlm. 261

konsumen melalui serangkaian aktivitas bisnisnya.⁵⁵ Penerapan pelatihan dalam organisasi jasa yang diberikan oleh SDM merupakan proses mengembangkan gagasan-gagasan inovasi dalam organisasi jasa. Seperti pelatihan formal yang merupakan pelatihan tambahan didapatkan oleh karyawan dari perusahaan untuk memberikan proses pembelajaran yang spesifik untuk menunjang keterampilan dan kemampuan karyawan dalam inovasi pelayanan.⁵⁶

c. Hubungan Penilaian Kinerja dan Inovasi Pelayanan

Manajer dapat mendorong karyawan untuk memperoleh, membagi, dan mengaplikasikan pengetahuan mereka dalam mencapai tujuan penilaian kinerja, di mana hal ini menunjang dan mengarahkan inovasi pelayanan secara lebih baik. Oleh karena itu, evaluasi kinerja yang tepat berfungsi sebagai petunjuk dalam membentuk dan memotivasi karyawan untuk memaksimalkan upaya-upaya mereka ke arah pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Umpan balik berhubungan dengan penilaian kinerja SDM dapat membantu meningkatkan aktivitas-aktivitas pelayanan dalam organisasi lebih

⁵⁵ Laursen and Foss, *New Human Resource Management Practices, Complementarities and The Impact on Innovation Performance*, (Cambridge Journal of Economics : 2003), hlm. 257

⁵⁶ Uden, Knobens et al, *Human Capital and Innovation In Developing Countries: A Firm Level Study*, (Netherlands, Institute Management of Research Nijmegen: 2014)

inovatif.⁵⁷ Hubungan penilaian kinerja terhadap inovasi organisasi sektor jasa, khususnya inovasi pelayanan berimplikasi pada pencapaian dan peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penilaian kinerja harus berfokus pada kriteria perhitungan yang tepat, memberikan beban kerja yang sesuai kepada individu dan tim, mendorong partisipasi karyawan, dan menciptakan komunikasi terbuka yang akan mengarahkan pada keunggulan inovasi pelayanan.⁵⁸

G. Hipotesis

1. Hipotesis Simultan

Hipotesis simultan dalam penelitian ini adalah praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta.

2. Hipotesis Parsial

- a. Perencanaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta.
- b. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta.

⁵⁷ Tan, Ling., Nasurdin., *Human resource Management Practices and Organizational Innovation: Assesing the Mediating of Knowledge Management Effectiveness*. (Malaysia, The Electronic Journal of Knowledge Management: Vol 9), hlm. 165

⁵⁸ Ling, Nasurdin., *Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: An Empirical Study in Malaysia.*, (The Journal of Applied Business Research, Vol 26 : 2010), hlm. 113

- c. Penialain kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta.

H. Metodologi Penelitian

1. Jenis dan Sifat Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan, yaitu penelitian yang datanya diperoleh dari hasil pengamatan langsung pada KJKS BIF Yogyakarta.⁵⁹

Sifat penelitian ini adalah *deskriptif-kuantitatif*.⁶⁰ Data penelitian berupa angka-angka serta analisis yang digunakan dengan teknik statistik. Adapun dalam menunjang analisis data kuantitatif penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS versi 16 dalam pengolahan data kuesioner.

2. Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah Karyawan KJKS BIF Yogyakarta.

b. Objek Penelitian

Objek penelitian yang digunakan meliputi serangkaian praktik MSDM, yaitu perencanaan sumber daya manusia, pelatihan, penilaian kinerja dan inovasi pelayanan.

⁵⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2004), hlm. 6.

⁶⁰ Nawawi, Hadari, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1995), hlm. 177

3. Sumber Data

a. Sumber Data Primer

Dalam penelitian ini untuk mendapatkan data primer dapat dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner langsung kepada Karyawan KJKS BIF Yogyakarta. Kuesioner yang digunakan untuk memperoleh data primer diadopsi dari UR Sharma dalam jurnalnya yang berjudul *A Study on Impact of Human Resources Systems on Performance of the Selected Organizations*.⁶¹

b. Sumber Data Sekunder

Dalam penelitian ini data sekunder adalah profil organisasi dan referensi lain yang berkaitan dengan subjek atau objek penelitian.

4. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan unit elementer yang parameternya akan diduga melalui statistika hasil analisis yang dilakukan terhadap sampel penelitian.⁶² Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan KJKS BIF Yogyakarta dengan jumlah 45 orang.

⁶¹ Sharma, *A Study on Impact of Human Resources Systems on Performance of the Selected Organizations*, (India : Gujarat University, 2012), hlm. 341

⁶² Abdurrahmat Fathoni, *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2006), hlm. 103

b. Sampel

Surakhmad berpendapat bahwa apabila ukuran sampel kurang dari 100, maka jumlah sampel sekurang-kurangnya 50% atau keseluruhan dari populasi.⁶³ Karena populasi dalam penelitian ini kurang dari 100, maka seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian yaitu 75 responden.

5. Variabel dan Definisi Operasional

a. Variabel Penelitian

1) Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen dari penelitian ini adalah praktik manajemen sumber daya manusia (X) yang memiliki sub variabel perencanaan SDM (X1), pelatihan SDM (X2) dan penilaian kinerja (X3).

2) Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat dari penelitian ini adalah inovasi pelayanan (Y).

b. Definisi Operasional

1) Perencanaan SDM (X₁)

Serangkaian proses penentuan kesesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan SDM melalui beberapa aktivitas fungsi

⁶³ Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, (Bandung : Tarsito, 1998), hlm. 100

perencanaan SDM pada organisasi. Adapun indikator perencanaan SDM, yaitu sebagai berikut :

a) Penarikan SDM

Rencana-rencana persiapan untuk menemukan dan menarik orang-orang dari dalam atau luar organisasi.

b) Fleksibilitas SDM

Perencanaan untuk meningkatkan fleksibilitas dalam pendayagunaan SDM pada atmosfer kerja dan penyesuaian-penyesuaian perubahan yang ada.

c) Pemeliharaan SDM

Perencanaan untuk mempertahankan orang-orang yang dibutuhkan dalam organisasi.

2) Pelatihan (X₂)

Proses-proses dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap individu untuk melaksanakan pekerjaan dan meningkatkan kinerja saat ini dalam organisasi.

Adapun indikator dalam pelatihan, yaitu sebagai berikut :

a) Tujuan

Pelatihan memerlukan tujuan yang ditetapkan, terkait dengan penyusunan rencana penetapan sasaran dan hasil yang diharapkan.

b) Pelatih

Pelatih berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai

c) Materi

Pelatihan sumber daya manusia memerlukan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

d) Metode

Menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

e) Peserta pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

3) Penilaian Kinerja (X₃)

Evaluasi kerja karyawan yang mana dilakukan penilaian kinerja saat ini terhadap kesesuaian standarisasi kerja yang

telah ditentukan organisasi untuk meningkatkan dan memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Adapun indikator dalam penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut :

a) Kualitas kerja

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapanya.

b) Pengetahuan Kerja

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

c) Kreativitas

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

d) Kerjasama

Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi

e) Tanggung jawab

Kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

f) Inisiatif

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

g) Kualitas Kepribadian

Kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

4) Inovasi Pelayanan (Y)

Konsep baru atau peningkatan layanan secara signifikan yang diterapkan dalam praktik bisnis. Adapun indikator inovasi pelayanan, yaitu sebagai berikut :

a) Konsep pelayanan

Merupakan entitas khusus pada proses penyampaian produk berkarakteristik tak berwujud.

b) Hubungan klien

Desain hubungan antara pemberi pelayanan dan kliennya.

c) Sistem penyampaian pelayanan

Keterlibatan sistem penyampaian pelayanan yang memiliki orientasi yang berhubungan dengan dimensi sebelumnya –keterkaitan antara pemberi jasa dan kliennya (dimensi hubungan klien).

d) Opsi Teknologi

Perubahan dari teknologi ini sebagian besar memainkan peran seperti suatu fasilitasi atau faktor penyedia, yaitu sebagai teknologi yang memicu inovasi.

Tabel 1.1
Variabel dan Indikator Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Variabel	Sub Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (X)	Perencanaan SDM (X1)	Penentuan kebutuhan dan ketersediaan SDM melalui aktivitas fungsi perencanaan SDM.	1. Penarikan SDM 2. Fleksibilitas 3. Pemeliharaan SDM	<i>Likert</i>
	Pelatihan (X2)	Proses-proses pengembangan pengetahuan, keterampilan dan sikap individu dalam organisasi.	1. Tujuan 2. Instruktur 3. Materi 4. Metode 5. Peserta	
	Penilaian Kinerja (X3)	Evaluasi kerja saat ini terhadap kesesuaian standarisasi kerja yang telah ditentukan organisasi.	1. Kualitas kerja 2. Pengetahuan kerja 3. Kreativitas 4. Kerjasama 5. Tanggungjawab 6. Inisiatif 7. Kualitas kepribadian	

Tabel 1.2
Variabel dan Indikator Inovasi Pelayanan

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Inovasi Pelayanan (Y)	Konsep baru atau peningkatan layanan secara signifikan yang diterapkan dalam praktik bisnis	1. Konsep pelayanan 2. Hubungan klien 3. Sistem pengiriman jasa 4. Opsi teknologi	<i>Likert</i>

3. Instrumen Penelitian

Pada tahap awal yang harus diperhatikan adalah kisi-kisi instrumen guna memperoleh dan mengetahui ada tidaknya indikator yang dimaksudkan dalam variabel tersebut. Instrumen merupakan alat bantu pengumpulan data yang diperoleh dari lapangan karena kemantapan kualitas instrumen merupakan hal yang tidak bisa diabaikan. Cara pemantapan instrumen tersebut dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas instrumen, sehingga diketahui apakah instrumen penelitian yang dibuat telah valid atau tidak, kemudian disusun angket untuk variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini.

a. Variabel Independen

1) Perencanaan SDM

Tabel 1.3

Kisi-kisi Instrumen Perencanaan SDM

No.	Indikator	No. Item	Jumlah
1	Penarikan SDM	1,2,3,4,5,9,	6
2	Fleksibilitas SDM	8,12*,13,14	3
3	Pemeliharaan SDM	6,7,10,11	4
Total			13

2) Pelatihan

Tabel 1.4
Kisi-kisi Instrumen Pelatihan

No.	Indikator	No. Item	Jumlah
1	Tujuan pelatihan	2,7,8,9,10,17	6
2	Instruktur pelatihan	11,12,13	3
3	Materi pelatihan	1,3*,4	2
4	Metode pelatihan	4,5,6	3
5	Peserta pelatihan	14,15*,16	2
Total			15

3) Penilaian Kinerja

Tabel 1.5
Kisi-kisi Instrumen Penilaian Kinerja

No.	Indikator	No. Item	Jumlah
1	Kualitas kerja	2,3	2
2	Pengetahuan kerja	4,	1
3	Kreativitas	8,	1
4	Kerjasama	6,7,	2
5	Tanggungjawab	1*,5,11,13	3
6	Inisiatif	10,12*,14,15	3
7	Kualitas kepribadian	9,16*	1
Total			13

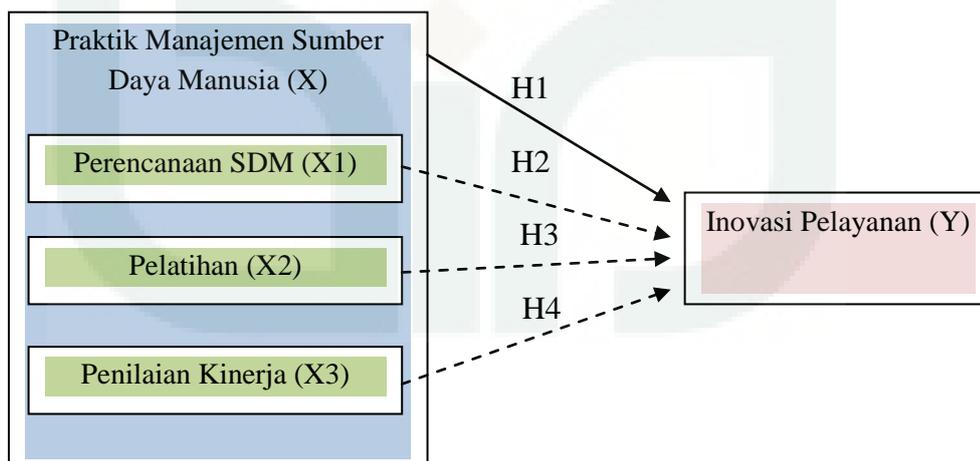
- b. Variabel Dependen
1) Inovasi Pelayanan

Tabel 1.6
Kisi-kisi Instrumen Inovasi Pelayanan

No.	Indikator	No. Item	Jumlah
1	Konsep pelayanan	1,2,3,	3
2	Hubungan klien	4,5,6,	3
3	Sistem pengiriman jasa	7,8,9,10*,11*	3
4	Opsi teknologi	12*,13,14	2
Total			11

6. Paradigma Penelitian

Berdasarkan variabel penelitian di atas maka terbentuk suatu paradigma penelitian yang menggambarkan hubungan antara variabel Independen terhadap variabel Dependen. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 1.2 Paradigma Penelitian

Keterangan :

X : Variabel Independen (Simultan)

X1 : Variabel Independen Satu

X2 : Variabel Independen Dua

X3 : Variabel Independen Ketiga

Y : Variabel Dependen

7. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang akurat, maka dalam penelitian ini akan digunakan beberapa metode pengumpulan data antara lain :

a. Metode Kuesioner

Metode kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan yang disampaikan kepada responden yang sudah dibuat terlebih dahulu oleh peneliti untuk dijawab secara tertulis. Teknik ini dilakukan dengan cara penyebaran beberapa butir pertanyaan kepada seluruh responden KJKS BIF Yogyakarta yang mana pertanyaan tersebut mengenai praktik manajemen sumber daya manusia dan pertanyaan mengenai inovasi pelayanan. Skala kuesioner atau angket menggunakan skala *likert* yang disusun dalam tabel-tabel isian dengan 5 (lima) *option* jawaban. Bobot penilaian angket yang diberikan oleh penulis terhadap setiap jawaban adalah sebagai berikut :

- 1) Sangat setuju = 5
- 2) Setuju = 4
- 3) Netral = 3
- 4) Tidak setuju = 2
- 5) Sangat tidak setuju = 1

b. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data melalui sumber dokumen yang berupa catatan yang mengandung petunjuk-petunjuk atau fakta-fakta tertulis. Dokumen tersebut dapat digunakan sebagai bukti dan bahan untuk mendukung suatu keterangan.⁶⁴

c. Metode Interview

Metode interview adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab langsung antara pewawancara dengan informan menggunakan atau tanpa pedoman (guide) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang cukup lama.⁶⁵

8. Metode Analisis Data

a. Metode Analisis Deskriptif

Metode ini dilakukan dengan cara data yang diperoleh, disusun, dikelompokkan, selanjutnya dirumuskan dan dianalisis untuk

⁶⁴ Kumar, Didin, *Kamus Istilah Skripsi dan Tesis*, (Bandung: Angkasa, 2001), hlm. 33

⁶⁵ H.M Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif*, (Jakarta : Putra Grafika, 2007), hlm. 108

memberikan gambaran umum yang jelas tentang masalah dan perhitungan yang dilakukan.

b. Metode Analisis Kuantitatif

1) Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kuesioner

a) Uji Validitas

Uji Validitas dimaksudkan untuk menilai sejauh mana suatu alat ukur diyakini dapat dipakai sebagai alat ukur untuk menilai item pertanyaan atau pernyataan kuesioner dalam penelitian. Validitas menunjukkan seberapa nyata suatu pengujian mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas berhubungan dengan ketepatan alat ukur melakukan tugasnya mencapai sasaran. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Bivariate Pearson Correlation* dengan taraf signifikansi 0,05%.

Kriteria pengambilan keputusan :

Jika $R_{hitung} > R_{tabel}$ maka dinyatakan valid

Jika $R_{hitung} < R_{tabel}$ maka dinyatakan tidak valid

b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan akurasi dan konsistensi dari pengukurannya. Dikatakan konsisten jika beberapa pengukuran terhadap subjek yang sama diperoleh hasil yang tidak berbeda. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan

menggunakan program *SPSS 16 for Windows*. Uji Reliabilitas dilakukan setelah uji validitas dan yang diuji merupakan pertanyaan yang valid. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*.

Kriteria pengambilan keputusan :

Jika $r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$ maka kuesioner reliabel

Jika $r_{\alpha} < r_{\text{tabel}}$ maka kuesioner tidak reliabel

Try out uji validitas dan reliabilitas akan dilakukan kepada 30 karyawan KJKS BIF DI Yogyakarta sebagai responden.

2) Uji Asumsi Klasik

a) Uji Normalitas

Untuk menguji normalitas data dilakukan dengan uji statistik non parametric Kolmogorov-Smirnov. Keseluruhan variabel tersebut normal jika nilai *Unstandardized Residual Asymp.Sig (2-tailed)* $> 0,05$ yang berarti lolos uji normalitas.

b) Uji Multikolinieritas

Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dengan melihat nilai tolerance dan nilai inflasi variance. Jika nilai tolerance semua variabel bebas $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 maka

dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antara variabel bebas dalam model regresi yang berarti lolos uji.

c) Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada *scatterplot* yang menunjukkan hubungan antara *Regression Studentised Residual* dengan *Regression Standardized Predicted Value*.

3) Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengadakan prediksi nilai dari variabel terikat dengan ikut memperhitungkan nilai-nilai variabel sehingga dapat diketahui pengaruh positif atau negatif faktor-faktor variabel terikat⁶⁶, yaitu inovasi pelayanan.

Adapun model persamaan yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Inovasi Pelayanan

a = Konstanta

b = Koefisien

b_1, b_2, b_3, b_4 = Koefisien regresi variabel X

⁶⁶Danang Sunyoto, *Analisis Regresi dan Korelasi Bivariat*, (Yogyakarta: Amara Books, 2007), hlm. 74

X1	= Perencanaan SDM
X2	= Pelatihan SDM
X3	= Penilaian Kinerja SDM
e	= <i>Error term</i>

4) Uji Hipotesis

Model regresi yang sudah memenuhi syarat asumsi klasik akan digunakan untuk menganalisis kelanjutan data melalui pengujian hipotesis.⁶⁷

a) Uji Signifikansi Simultan (Uji-F)

Uji F statistik dilakukan untuk melihat secara bersama-sama apakah ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel bebas (X1, X2, X3, dan X4) terhadap variabel terikat (Y). Model hipotesis yang digunakan dalam uji F statistik ini adalah :

H₀ : b₁ = b₂ = b₃ = 0, artinya variabel bebas (X1, X2, dan X3) yaitu berupa variabel praktik manajemen sumber daya manusia secara bersama-sama tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat (Y), yaitu inovasi pelayanan.

H_a : b₁ ≠ b₂ ≠ b₃ ≠ 0, artinya variabel bebas (X1, X2 dan X3) yaitu berupa variabel manajemen sumber daya manusia

⁶⁷ R. Gunawan Sudarmanto, *Analisis Regresi Linier Berganda dengan SPSS*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2005), hlm. 135

secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat (Y), yaitu inovasi pelayanan.

Kriteria uji yang digunakan :

H_0 diterima bila $F_0 < F$ tabel pada $\alpha = 5\%$

H_0 diterima bila $F_0 > F$ tabel pada $\alpha = 5\%$

b) Uji Signifikansi Parsial (Uji-t)

Dilakukan untuk menguji setiap variabel bebas (X_1) apakah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y) secara parsial.⁶⁸ Bentuk pengujiannya adalah :

$H_0 : b_1, b_2, b_3 = 0$, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel bebas (X_1, X_2 , dan X_3) yaitu berupa variabel praktik manajemen sumber daya manusia terhadap variabel terikat (Y), yaitu inovasi pelayanan.

$H_a : b_1, b_2, b_3 \neq 0$, artinya secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel bebas (X_1, X_2 dan X_3) yaitu berupa variabel praktik manajemen sumber daya manusia terhadap variabel terikat (Y), yaitu inovasi pelayanan.

Kriteria pengambilan keputusan :

⁶⁸Danang Sunyoto, *Analisis Regresi dan Korelasi Bivariat*, (Yogyakarta: Amara Books, 2007), hlm. 74

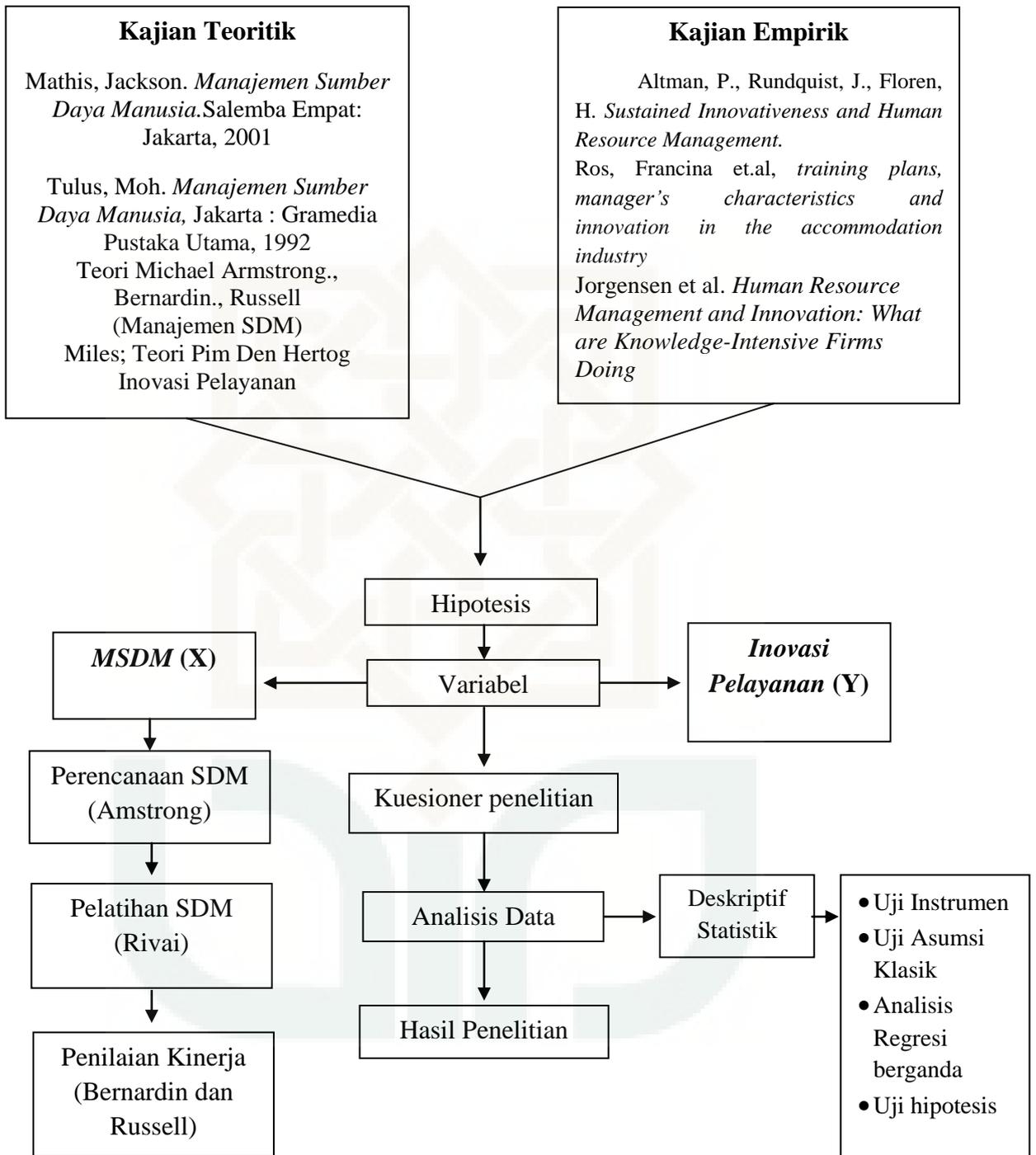
H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

H_a diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

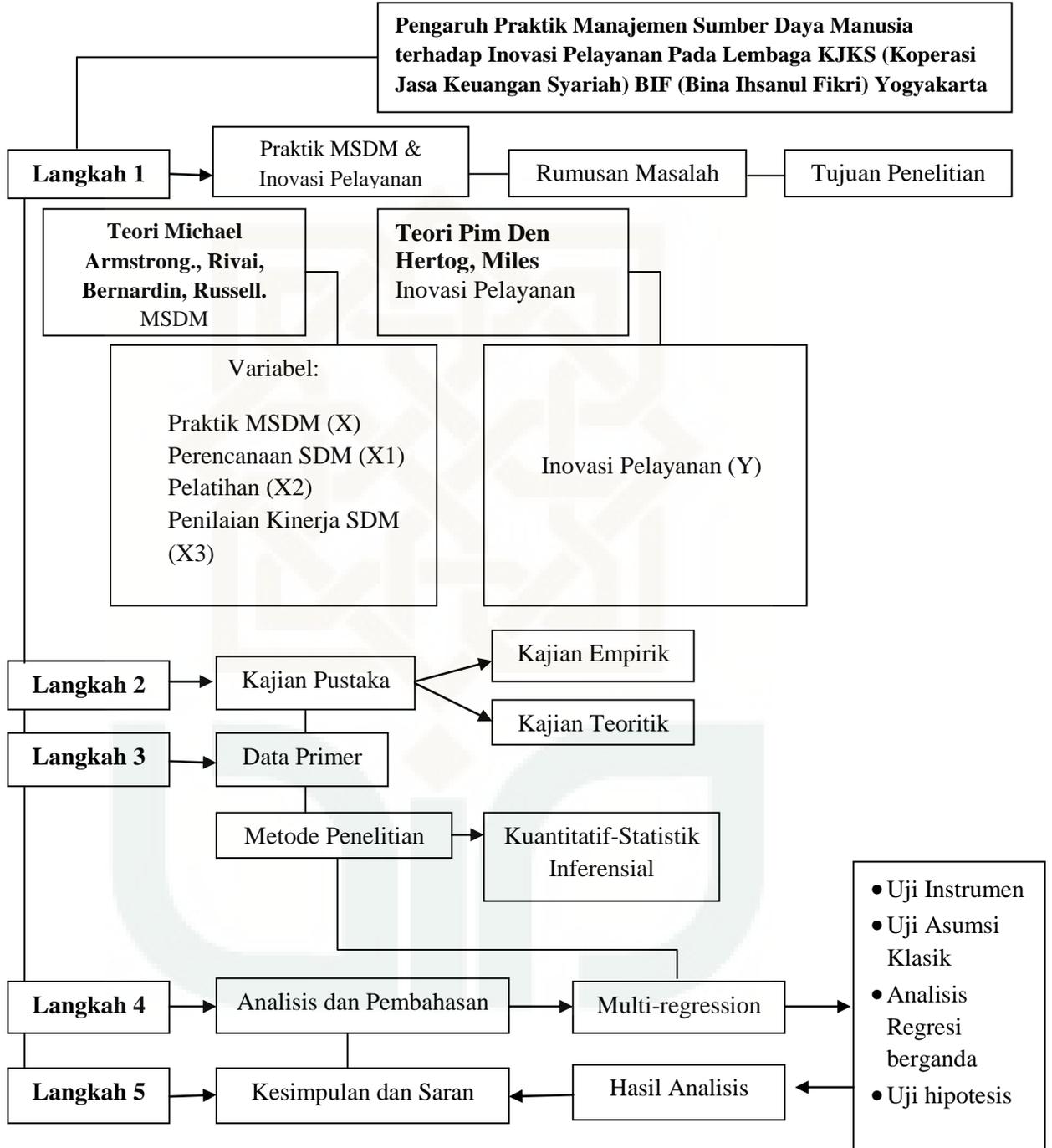
c) Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Jika R^2 semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) adalah besar terhadap variabel terikat (Y). Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Sebaliknya, jika R^2 semakin mengecil (mendekati nol) maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) terhadap variabel terikat (Y) semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan tidak kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat.

Kerangka Pemikiran Penelitian



Skema Alur Penelitian



BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Perencanaan SDM dan penilaian kinerja mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap inovasi pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta.
2. Pelatihan tidak mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap inovasi pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta.
3. Pada penelitian ini ternyata perencanaan SDM merupakan variabel yang paling dominan diantara variabel-variabel lainnya dengan nilai t hitung sebesar 3.614 yang lebih besar dari t tabel 1.993, nilai signifikansi 0.000.
4. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh 47,0% inovasi pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta yang dapat dijelaskan oleh variabel perencanaan SDM, pelatihan, dan penilaian kinerja.

B. Saran

Dari hasil penemuan yang diperoleh memberikan indikasi bahwa faktor perencanaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi pelayanan pada KJKS BIF Yogyakarta. Oleh karena itu diharapkan pada KJKS BIF DI Yogyakarta dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perencanaan SDM sesuai dengan kualifikasi dan kuantifikasi kebutuhan serta

persediaan SDM, baik saat ini maupun di masa depan. Kebutuhan atas skill dan kompetensi SDM pada saat proses resourcing tentu menjadi faktor penting karena dalam penemuan ini item mengenai skill dan kompetensi memiliki implikasi yang sangat baik dari responden. Adapun item perencanaan SDM mengenai desain kerja yang memuaskan karyawan memiliki implikasi yang cukup rendah dari keseluruhan variabel ini. Hal ini mendorong KJKS BIF Yogyakarta untuk lebih mengembangkan desain kerja yang relevan dan spesifik agar karyawan merasa puas dengan desain kerja yang diberikan dari KJKS BIF Yogyakarta.

Sebagaimana pelatihan yang telah diimplementasikan, pelatihan dalam KJKS BIF Yogyakarta diharapkan memiliki target dan objek yang lebih spesifik serta dapat memberikan pelatihan kepada setiap karyawan secara kontinyu. Dengan target dan objek yang lebih spesifik, seluruh karyawan KJKS BIF Yogyakarta akan lebih dapat menerapkan materi-materi yang didapatkan dalam pelatihan lebih relevan.

Penilaian kinerja KJKS BIF Yogyakarta memiliki sistem yang baik dengan menerapkan sistem evaluasi mingguan, namun mengenai penilaian kinerja diharapkan memiliki aspek-aspek yang lebih luas dalam penentuan parameter kinerja karyawan KJKS BIF Yogyakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Wahab., *Human Resource Management Practices as Predictors of Innovation among Johor SME's*, Malaysia, International Conference on Science and Social Research : 2010
- Altman, P., Rundquist, J., Floren, H. *Sustained Innovativeness and Human Resource Management*. DiVA, 2011
- Andreas, Christoph, et. al. *Differential effects of product and service innovations on the financial performance of industrial firms*, Jerman : J. Bus Mark Manag, 2014
- Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practices 10th Edition*, United Kingdom : Kogan Page, 2006
- Bangun, Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Erlangga, 2012
- Barney, J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17 : 1991
- Bernardin, Russell. *Human Resources Management, An Experiential Approach*. Singapore : McGraw-Hill, 1993
- Bohlander, Snell, *Principles of Human Resource Management 16th Edition*, South Western: Cengage Learning, 2013
- Burke, R.J., Cooper, C.L., *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions*, Routledge Publisher, London : 2005
- Cascio, Wayne. *Managing Human Resource; Productivity, Quality of Work Life, Profit Ninth Edition*, New York: McGraw-Hill, 2010
- Danang Sunyoto, *Analisis Regresi dan Korelasi Bivariat*, Yogyakarta: Amara Books, 2007
- Den Hertog, *Knowledge-Intensive Business Service As Co-Producers of Innovation*, Netherland : Imperial College Press, 2000
- Dessler, Garry. *Human Resource Management Thirteenth Edition*. England : Pearson Education Limited, 2013

- Dhewanto, et al. *Manajemen Inovasi Peluang Sukses Menghadapi Perubahan*. Yogyakarta : Penerbit Andi, 2014
- El Junusi, Rahman, *Implementasi Syariah Governance Serta Implikasinya Terhadap Reputasi Dan Kepercayaan Bank Syariah*. Surabaya: ICIS, 2012
- Ferguson, K.L., T.G Reio Jr, *Human Resource Management System and Firm Performance*. Journal of Management Development, 2010
- Galia, et al, *Complementarities Between Human Resource Management Practices and Impact On Innovation: Evidence from France*. Working Paper Spring Meeting of Young Economics, Belgium : 2003
- Gomes, Faustino. *Manajemen Sumber Daya Manusia Seventh Edition*, Yogyakarta: Andi Offset, 2003
- Gupta, A.K., Sunghal, A. *Managing Human Resources for Innovation and Creativity*. Research of Technology Management : 1993
- Handoko, Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2008
- Hashim, Ali., *Relationship Between Human Resource Practices and Innovation Activity in Malaysia SME's.*, Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya, Vol 3, 2005
- Hashim, Junaidah, Ali. *Islamic Revival in Human Resource Management Practices among selected Islamic Organizations in Malaysia*. Kuala Lumpur : International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 2009
- <http://www.republika.co.id/berita/syariah/keuangan/11/08/19/lq5gx4-bmt-bermasalah-di-diy-capai-10-persen>
- Jamal, Shaker., Norsiah. *The Influence of Human Resources Management Practices (HRM) on Innovation in Service Organization*, Malaysia : International Conference on Business and Economic Research Paper, 2014

- Jonathan Sarwono, *Statistik itu Mudah: Panduan Lengkap Untuk Belajar Komputasi Statistik Menggunakan SPSS 16*, Yogyakarta : Andi Offset, 2009
- Jorgensen et al. *Human Resource Management and Innovation: What are Knowledge-Intensive Firms Doing?*, Denmark : CINet, 2009
- Kepmen No : 91/Kep/M.KUKM/IX/2004, pasal 1
- Koencoroningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1999
- Kumar, Didin, *Kamus Istilah Skripsi dan Tesis*, Bandung: Angkasa, 2001
- Laursen and Foss, *New Human Resource Management Practices, Complementarities and The Impact on Innovation Performance*, Cambridge Journal of Economics : 2003
- Mathis, Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat: Jakarta, 2001
- Minavand., Lorkojouri., *The Linkage Between Strategic Human Resource Management, Innovation, and Firm Performance*. IOS Journal of Business and Management Vol 11 Issue 3, 2013
- Nawawi, Hadari, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1995
- Peraturan Menteri Th. 2007, *Tentang Standar Operasional Prosedur KJKS/UJKS*
- Quresh, T.M., Akbar, A. *Do Human Resource Management Practices Have an Impact on Financial Performance of Banks?*. African Journal of Business Management, 2010
- R. Gunawan Sudarmanto, *Analisis Regresi Linier Berganda dengan SPSS*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2005
- Rivai, Veitzhal et al, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik Edisi Kedua*, Jakarta: Rajawali Press, 2009
- Ros, Francina et.al, *training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry*, Spain : 2011
- Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2010

- Schneider, M. *Innovation von Dienstleistungen: Organisation von Innovationsprozessen in Universalbanken*. Wiesbaden : Dt. Univ-Verl Wiesbaden, 1999
- Sekaran dan Bougie, *Research Methods for Business: A Skill- Building Approach Sixth Edition*, United Kingdom : John Wiley & Sons Ltd, 2013
- Sharma, *A Study on Impact of Human Resources Systems on Performance of the Selected Organizations*, India : Gujarat University, 2012
- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2004
- Sugiono, *Statistik untuk Penelitian*, Bandung: CV. Alfabeta, 2006
- Suharsini, Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Reineka Cipta, 1992
- Sutrisno Hadi, *Metodologi Research I*, Yogyakarta : Andi Offset, 2001
- Tan, Ling., Nasurdin., *Human resource Management Practices and Organizational Innovation: Assesing the Mediating of Knowledge Management Effectiveness*. Malaysia, The Electronic Journal of Knowledge Management: Vol 9
- Ling, Nasurdin., *Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: An Empirical Study in Malaysia.*, The Journal of Applied Business Research, Vol 26 : 2010
- Tulus, Moh. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1992
- Uden, Knobens et al, *Human Capital and Innovation In Developing Countries: A Firm Level Study*, Netherland, Institute Management of Research Nijmegen: 2014
- Ulrick, D. *Human Resource Champions*. Boston, Harvard Business School Press :1997
- Umar, Husein. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2005
- Van Ark, Broersma L. *Service Innovation, Performance and Policy: a Review*. Canada : University of Groningen, 2003