

**PENGARUH SISTEM SELEKSI DAN PROGRAM
PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI,
KUALITAS KERJA DAN KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada PT. Djarum)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**


**Disusun oleh :
Herry Widjanarko
NIM. C4A002273**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**



Sertifikasi

Saya, *Herry Widjanarko*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.


Herry Widjanarko
September 2004

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	3366/11/mn/er
Tgl.	23 Feb 05

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

PENGARUH SISTEM SELEKSI DAN PROGRAM PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI KARYAWAN, KUALITAS KERJA DAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT. Djarum)


yang disusun oleh Herry Widjanarko, NIM. C4A002273
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 11 September 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dra. Niken Rahayu, MS

Pembimbing Anggota



Drs. Sutopo, MS

Semarang, 14 September 2004
Universitas Diponegoro
Program Pasca sarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo

ABSTRACT

Human resource is one of determining factors in company's success. Hence, a key point to survive in industrial competition is availability of high-quality human resource. Based on that reason, a company should perform a continuous and well-framed human resource development program. The program should refer to developmental needs and position analysis. It is also critical that a company has significant information on influential factors of employee's competency, such as recruitment, training and reward system. Pointing on those factors, a company has a capability to enhance the human resource competency directly. An improvement in human resource quality led to increased working quality which later impacts on company's performance.

A Study was conducted in PT. Djarum because of its vision to be the market leader in tobacco industry. Population of the study was employees of the company. The study used purposive sampling with following criterias: (1) employee of PT. Djarum with a position of supervisor or higher level and (2) the working period was already 5 years. The total sample was 177 employees. Confirmatory factor analysis in SEM was used to confirm dominant factors in a variable group. Regression weight in SEM was used to observe inter variables relation. The analysis was underment using AMOS 4.01.

The study indicated that to improve employee's competency company should highlight on certain factors such as selection system and training program. A Strategy which is implemented by PT. Djarum to improve working competence has led it as a market leader in tobacco industry.

Key words: *training program, selection system, working quality competence, company performance, confirmatory factor analysis, regression weight, AMOS 4.01*

ABSTRAK

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan adalah sumber daya manusia. Sehingga kunci untuk memenangkan persaingan pada suatu industri adalah tersedianya SDM yang memiliki kompetensi prima. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk melakukan pengembangan kompetensi SDM secara kontinyu dan terencana dengan mendasarkan pada hasil analisis kebutuhan pengembangan dan analisis jabatan. Disamping itu juga, perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi karyawan, misalnya sistem seleksi dan program pelatihan. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, perusahaan secara langsung akan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia, jelas akan meningkatkan kualitas kerja. Semakin baik kualitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Model penelitian diuji pada PT. Djarum. Pemilihan PT. Djarum sebagai objek penelitian dikarenakan visi perusahaan adalah menjadi yang terbesar dalam nilai penjualan dan profitabilitas di industri rokok. Sampel penelitian didasarkan pada *purposive sampling* dengan kriteria (1) karyawan PT. Djarum posisi sebagai supervisor keatas dan (2) telah bekerja minimal 5 tahun. Berdasarkan kriteria-kriteria tersebut maka diperoleh sampel sebesar 177 orang. Teknik analisis yang dipergunakan adalah (1) *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel dan (2) *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel. Adapun *software* yang digunakan adalah AMOS 4.01.

Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa untuk meningkatkan kompetensi karyawan maka perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor seperti sistem seleksi dan program pelatihan. Oleh karena itu, strategi yang ditetapkan untuk meningkatkan kinerja dan mengantarkan PT. Djarum sebagai *market leader* pada industri rokok adalah dengan memfokuskan pada kompetensi beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya dan kualitas kerja.

Kata kunci : kualitas rekrutmen, kualitas pelatihan, sistem reward, kompetensi kualitas kerja, kinerja perusahaan, *confirmatory factor analysis regression weight*, AMOS 4.01

KATA PENGANTAR

Dengan sepenuh hati yang tulus dipanjatkan syukur kepada Yesus Kristus-Sang Raja Sejati Alam Semesta, karena hanya dengan bantuan tangan agung-Nya tesis berjudul **“PENGARUH SISTEM SELEKSI DAN PROGRAM PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI KARYAWAN DAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PT. DJARUM)”** dapat diselesaikan.

Dalam kesempatan yang baik ini, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini khususnya dan juga selama menempuh pendidikan di MM Undip, yaitu kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Ibu Dra. Niken Rahayu, MS, selaku Pembimbing Utama yang dengan sabar membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan saya selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. Sutopo, MS, selaku Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan petunjuk teknis serta memberi kritik dan saran pada tesis ini.
4. Kedua orang tua, yang telah memberikan teladan dalam perjalanan hidup penulis.
5. Kakak- kakak penulis yang memberikan semangat dan dorongan dalam penulisan tesis ini.
6. Istri dan buah hatiku, yang juga memberikan semangat dan dorongan dalam penulisan ini.
7. Rekan-rekan Magister Manajemen Universitas Diponegoro Angk. XIX kelas akhir pekan yang telah membantu selama proses penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tak luput dari kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada, namun sumbangan pemikiran yang disampaikan mudah-mudahan bermanfaat bagi pembaca, khususnya PT. Djarum.

Semarang, Agustus 2004

Herry Widjanarko

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitiann	10
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1 Kompetensi	11
2.2 Sistem Rekrutmen dan Kompetensi Karyawan	18
2.3 Program Pelatihan terhadap Kompetensi Karyawan ...	22
2.4 Sistem imbalan terhadap Kompetensi Karyawan	24
2.5 Kompetensi Karyawan terhadap Kualitas Kerja	25
2.6 Kualitas Kerja terhadap Kinerja Perusahaan	27
2.7 Penelitian Terdahulu	31
2.8 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis	34
2.8 Dimensionalisasi Variabel	36

BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1	Jenis dan Sumber Data	40
	3.1.1 Data Primer	40
	3.1.2 Data Sekunder	40
3.2	Populasi dan Sampel	41
3.3	Metode Pengumpulan Data	41
3.4	Teknik Analisis	42
BAB IV	ANALISIS DATA	
4.1	Gambaran Umum Responden	50
4.2	Proses dan Hasil Analisis Data	54
BAB V	SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1	Simpulan Hipotesis	81
5.2	Simpulan Masalah Penelitian	84
5.3	Implikasi Teoritis	86
5.4	Implikasi Manajerial	88
5.5	Keterbatasan Penelitian	91
5.6	Agenda Penelitian Mendatang	91

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Lingkungan bisnis yang ada saat ini sedang dan terus mengalami perubahan. Ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini mengalami kemajuan yang sangat pesat serta persaingan sudah semakin kompetitif. Dalam kondisi seperti saat ini nampaknya kecenderungan strategi bisnis di masa yang akan datang adalah bisnis yang dipengaruhi oleh perubahan kondisi lingkungan sehingga menuntut manajer untuk mengembangkan program-program yang mampu menterjemahkan *current issues* dan mendukung rencana bisnis masa depan perusahaannya (Nursanti 2001). Perusahaan pada masa kini bergerak begitu cepat dan menunjukkan adanya saling ketergantungan melalui pasar global, yang tidak banyak dihadapi perusahaan pada masa lalu. Perusahaan-perusahaan tersebut tidak saja bersaing dikalangan perusahaan nasional tetapi juga bersaing ketat dengan perusahaan di seluruh dunia.

Dalam pasar yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi seperti sekarang ini, memiliki keunggulan bersaing adalah mutlak bagi suatu organisasi bisnis. Namun demikian, seiring dengan berjalannya waktu kecenderungan yang ada sekarang adalah justru banyak perusahaan yang telah kehilangan pandangan dan arah keunggulan bersaing dalam perjuangannya untuk membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Suteja 2001).

Meskipun sebenarnya banyak yang mengakui bahwa beberapa unsur pokok manajemen seperti; manusia, uang, metode, peralatan/perlengkapan, mesin, dan

pasar, dapat atau bahkan sangat besar mempengaruhi eksistensi suatu organisasi, akan tetapi dapat dikatakan bahwa diantara kesemuanya itu yang paling pokok adalah manusia. Sebab jika unsur-unsur yang lain hanya mempengaruhi tingkat keberhasilan akan tetapi jika unsur manusia mutlak mempengaruhi eksistensi organisasi, yaitu bahwa jika tidak ada manusia maka organisasi tidak ada. Sehingga sebenarnya dapat dikatakan bahwa tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh "usaha manusia", baik dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian. Dengan demikian ini berarti bahwa keberhasilan manajemen dalam suatu organisasi, baik organisasi bisnis maupun non-bisnis, sangat ditentukan oleh SDM yang ada dalam organisasi tersebut. Artinya bahwa terwujudnya kinerja organisasi seperti yang diharapkan karena dalam organisasi tersebut terdiri atas manusia yang memiliki daya, kemampuan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam setiap pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi. Oleh karena itu peran SDM perusahaan di masa depan merupakan penentu keberhasilan perusahaan baik sebagai pelaku manajemen perusahaan maupun sebagai pelaksana kegiatan perusahaan. keberhasilan perusahaan untuk berkembang dan dapat lebih berperannya perusahaan dalam dunia usahanya sangat ditentukan oleh peran SDM perusahaan tersebut.

Hal yang demikian ini pernah juga dinyatakan oleh Asssauri (2000) dalam penelitiannya. Menurutnya salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan kurangberhasilan perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM)-nya. Lebih lanjut dia mengatakan bahwa keberhasilan perusahaan yang diukur oleh

kemampuan perusahaan mencapai sasaran yang diharapkan baik dalam pertumbuhan maupun keuntungan atau survival untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Keberhasilan perusahaan tersebut ditentukan oleh kemampuan pimpinan yang menjalankan perusahaan tersebut, serta kemampuan staf yang mendukung atau membantu pimpinan dalam menjalankan perusahaan tersebut. Oleh karena itu SDM dalam perusahaan merupakan faktor kunci bagi jalannya perusahaan pada masa kini maupun pengembangan perusahaan pada masa depan. SDM dapat dilihat sebagai salah satu faktor operasi di samping mesin dan peralatan, serta bahan dan dana. Dalam hal ini SDM dianggap bersifat pasif yang hanya diukur dari produktifitasnya. Akan tetapi hal ini tidaklah benar karena SDM itu sendiri dapat mempengaruhi produktivitasnya sehingga tingkat produktivitasnya dapat lebih baik peningkatannya ataupun tidak. Hal ini sangat tergantung pada motivasi atau persepsi SDM itu terhadap dirinya ataupun terhadap perusahaan.

Disamping itu, sebagaimana yang dinyatakan oleh Poerwanto (2000), bahwa perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan dramatis ternyata membawa implikasi pada tuntutan dan tantangan yang mesti dihadapi oleh organisasi usaha. Dewasa ini, setiap organisasi usaha hidup dan berkembang dituntut untuk senantiasa berada dalam kondisi siap sedia melakukan perubahan dramatis yang terus-menerus dan berkelanjutan, dan untuk itu, organisasi dituntut untuk memiliki learning process yang cepat. Tuntutan yang demikian menciptakan tantangan baru. Satu diantaranya menyangkut intellectual capital, yakni bagaimana mendapatkan, mengasimilasikan, mengembangkan, dan mengkompensasi serta

memelihara individu-individu berbakat yang dapat mendorong organisasi global untuk tanggap terhadap pelanggan dan peluang teknologi.

Oleh karena itu sebenarnya kecenderungan yang ada sekarang adalah bawa dengan memiliki karyawan yang tangguh perusahaan akan dapat bertahan dan bahkan mampu bersaing di lingkungan yang semakin meninggi intensitas persaingannya. Organisasi bisnis yang mampu bertahan dalam lingkungan persaingan umumnya memiliki sejumlah sumber yang dijadikan sebagai andalan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya. Salah satu diantara sumber tersebut adalah orang-orang atau karyawan yang memiliki pengalaman, ketrampilan dan kecerdasan. Sumber daya penting bagi perusahaan ini seharusnya didistribusikan dan dialokasikan sedemikian rupa dalam suatu cara-cara tertentu karena karyawan yang memiliki kepercayaan, komitmen dan kinerja yang baik pada dasarnya merupakan aset yang sangat berharga (*valuable assetes*) yang dapat menyediakan keunggulan bersaing yang *sustainable* bagi perusahaan (Suteja 2001).

Agar tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai maka fungsi manajemen sumber daya manusia harus terintegrasi dengan proses manajemen strategik perusahaan. Ini artinya bahwa seorang manajer sumber daya manusia seharusnya:

1. Memiliki input perencanaan strategik, baik itu berupa orang-orang yang terkait dengan masalah bisnis, maupun kemampuan SDM untuk menjabarkan alternatif strategik tertentu
2. Memiliki pengetahuan mengenai tujuan strategi perusahaan
3. Mengetahui tipe ketrampilan, pola perilaku dan sikap yang dibutuhkan untuk mendukung rencana strategik.

4. Mengembangkan program untuk meyakinkan bahwa para karyawan yang ada memiliki ketrampilan, perilaku dan sikap yang benar-benar dibutuhkan oleh perusahaan.

Disamping itu perubahan IPTEK dan ekonomi yang berbasis pengetahuan ternyata telah menciptakan paradigma baru di tempat kerja dan dunia pendidikan. Proses kerja bisnis yang berbasis pengetahuan memerlukan pekerja dan pengelolaan yang berbasis pengetahuan pula. Suatu organisasi kini tidak lagi semata-mata mengejar pencapaian produktivitas yang tinggi, tetapi lebih memperhatikan kinerja dalam proses pencapaiannya. Sementara itu kinerja disini adalah suatu hasil, dimana orang, sumber-sumber dan pada lingkungan kerja tertentu secara bersama membawa hasil akhir yang didasarkan tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Pembinaan SDM adalah suatu aspek yang dapat mendorong peningkatan kualitas kerja dan produktivitas dan organisasi.

Dengan demikian sebenarnya kunci untuk memenangkan persaingan dalam dunia yang sedang berubah seperti sekarang ini adalah tersedianya SDM yang memiliki kompetensi prima (Anggiat & Sri Hadiati 2001). Peneliti terdahulu sebenarnya juga telah menyatakan hal ini pernah dinyatakan dalam penelitiannya bahwa kompetensi sebenarnya merupakan salah satu unsur penentu upaya peningkatan kinerja perusahaan (Baso 2003). Penelitian terdahulu yang meneliti penerapan TQM menunjukkan bahwa sebenarnya salah satu keberhasilan pelaksanaan TQM sangat tergantung pada kompetensi para pegawai di perusahaan tersebut, yaitu bagaimana perusahaan dapat mengoptimalkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki para pekerjanya agar termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan

organisasi, dan bagaimana para pekerja mau berpartisipasi secara aktif dalam mencapai tujuan (Primiana 2001). Oleh karena itu dalam penelitiannya mengenai penerapan TQM di Indonesia Sudirman (dalam Primiana 2001) menyebutkan bahwa ada empat perosalan pokok yang perlu diatasi jika ingin penerapan TQM di Indonesia dapat berhasil, yaitu komitmen senior manajer, membentuk kemampuan karyawan dalam menerapkan TQM, mempertimbangkan budaya perusahaan dan menggunakan penghargaan sebagai alat untuk memperkuat dan mendorong keberhasilan.

Oleh karenanya perusahaan perlu untuk melakukan pengembangan kompetensi SDM secara kontinyu dan terencana. Artinya bahwa perusahaan seharusnya secara terus-menerus melakukan pengembangan kompetensi SDM dengan mendasarkan pada hasil analisis kebutuhan pengembangan dan analisis jabatan. Sehingga pengembangan yang dilakukan dapat tepat sasaran, tepat kebutuhan dan tepat jumlah. Dengan demikian sebenarnya tidak ada pengembangan kompetensi SDM yang menjadi beban bagi perusahaan. Akan tetapi justru pengembangan kompetensi SDM akan menjadi sarana yang sangat strategis untuk meningkatkan kinerja masing-masing individu dan kinerja perusahaan. Karena, misalnya dalam hal penempatan seseorang, dengan penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensinya maka seharusnya penempatan tersebut akan menjadi sarana untuk mewujudkan tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Sementara itu sebaliknya apabila seorang pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan yang tidak memiliki kompetensi sesuai

dengan tuntutan persyaratan jabatan maka sebenarnya hal tersebut akan menjadi beban bagi organisasi (Anggiat & Sri Hadiati 2001).

Dalam peran barunya MSDM memfokuskan perhatian pada pengidentifikasian dan pengembangan kompetensi inti. Dengan berfokus pada kompetensi inti ini maka MSDM mengarahkan perusahaan untuk membuat revisi yang signifikan dalam manajemen kinerja dari program kompensasinya. Dalam peran barunya sebagai ahli administrasi dimana mereka membutuhkan penumpahan imajinasi dalam menetapkan kebijakan pengawasan sementara terdapat keyakinan bahwa segala yang dikehendaki dalam melaksanakan rutinitas kerja pada perusahaan berjalan lancar. Dengan demikian pergerakan dari peranan lama ke dalam peranan yang baru meningkatkan efisiensi terhadap tugas-tugas dan organisasi secara keseluruhan (Muchsinati (2001).

Mengingat begitu pentingnya kompetensi karyawan bagi kelangsungan serta daya saing di masa kini maupun yang akan datang maka sebenarnya manajer perlu mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi karyawan. Penelitian-penelitian terdahulu memberikan bukti empiris terhadap hubungan positif antara sistem seleksi (Perry Miller, 1991), program pelatihan (Nardaug, 1998) dan terhadap peningkatan kompetensi. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, perusahaan secara langsung akan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia, jelas akan meningkatkan kualitas kerja. Semakin baik kualitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu penelitian ini hendak meneliti

ketiga faktor tersebut untuk dapat menciptakan serta meningkatkan kompetensi. Dengan demikian nantinya dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan manajer dalam meningkatkan kinerja perusahaannya melalui sumber daya manusianya.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka permasalahan yang hendak dijawab dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai bagaimana menciptakan kompetensi karyawan dan bagaimana dampak kompetensi karyawan bagi kinerja perusahaan.

Dengan mengacu pada pandangan bahwa sebenarnya sikap dan perilaku karyawan sebenarnya berasal dari pemberian motivasi yang disarkan pada kemampuan karyawan maka pertanyaan yang hendak diteliti dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh sistem seleksi karyawan terhadap kompetensi karyawan pada PT. Djarum ?
2. Bagaimana pengaruh program pelatihan terhadap kompetensi karyawan pada PT. Djarum ?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi karyawan terhadap kualitas kerja pada PT. Djarum ?
4. Bagaimana pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja PT. Djarum ?

1.3 Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh sistem seleksi karyawan terhadap kompetensi karyawan pada PT. Djarum.
2. Menganalisis pengaruh program pelatihan karyawan terhadap kompetensi karyawan pada PT. Djarum.
3. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kualitas kerja pada PT. Djarum.
4. Menganalisis pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja PT. Djarum.

1.4 Manfaat penelitian :

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis, yaitu sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia .
2. Manfaat praktis, yaitu bagi perusahaan-perusahaan yang dalam meningkatkan kinerja perusahaan akan dapat mempertimbangkan hasil penelitian ini untuk mengambil kebijakan berkaitan dengan karyawannya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Kompetensi

Konsep mengenai kompetensi sebenarnya muncul pada awal tahun 1970-an manakala David McClelland, seorang pakar psikologi dari Harvard University, diminta pemerintah Amerika untuk menciptakan metode penelitian yang baru yang dapat mempredik kinerja seseorang serta dapat mengurangi bias intelegensi tradisional (Mirabille 1997).

Kompetensi adalah suatu uraian ketrampilan, pengetahuan dan sikap yang utama yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang efektif dalam pekerjaan. Ini berarti bahwa; pertama, kompetensi menjelaskan fungsi-fungsi utama kelompok ketrampilan suatu pekerjaan, yang umumnya bersifat luas, dan kemudian diuraikan dalam bagian (unsur) yang lebih spesifik dan merupakan elemen kompetensi. Elemen kompetensi ini menggantikan tugas spesifik yang termasuk dalam fungsi utama atau kelompok ketrampilan sesuai dengan spesifikasi dari tugas spesifik sebagai suatu kriteria kinerja untuk mencapai hasil. Kedua, hal ini juga dapat berarti bahwa pada setiap kinerja yang akan dicapai harus didukung oleh suatu kondisi kerja yang ditetapkan sehingga tercapai kinerja yang memuaskan (Baso 2003).

Kompetensi disini diartikan sebagai tingkat pengetahuan, ketrampilan dan sikap atau perilaku yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam perusahaan. Kompetensi dapat juga diartikan sebagai "suatu motif, sifat, ketrampilan, aspek *self image* seseorang atau peran

sosial, ataupun suatu pengetahuan yang digunakan oleh seseorang”.(Anggiat & Sri Hadiati 2001).

Kompetensi, dengan mengacu pada pendapat Rowell (dalam Anggiat & Sri Hadiati 2001), sebenarnya dapat dibedakan menjadi empat, yaitu :

1. Kompetensi teknis (*technical competence*), yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok perusahaan.
2. Kompetensi managerial (*managerial competence*) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas perusahaan.
3. Kompetensi sosial (*social competence*) yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam pelaksanaan tugas pokoknya.
4. Kompetensi intelektual/strategik (*intellectual/strategic competence*) yaitu kemampuan untuk berpikir secara strtaegik dengan visi jauh ke depan.

Sementara itu jika digolongkan, pengembangan kompetensi pada dasarnya dapat dikelompokkan atas 2 golongan yaitu:

1. Kompetensi umum (*general competency*)

Artinya dalam level perusahaan yang eselonnya setingkat (setara) walaupun substansi/tugas pokok perusahaannya berbeda, namun jenis kompetensi umum yang dibutuhkan atau yang dimiliki dapat disamakan.

2. Kompetensi khusus (*specific competency*)

Artinya setiap satuan unit kerja/unit perusahaan tidak dapat disamakan jenis kompetensinya, karena latar belakang teknis substantif (*technical competence*) (Anggiat & Sri Hadiati 2001).

Dari kedua kelompok tersebut, apabila dicermati secara seksama, maka pada umumnya pokok-pokok kompetensi tersebut dapat dikembangkan yaitu: sebagai berikut: (1) kompetensi kerjasama tim, (2) kompetensi komunikasi, (3) kompetensi adaptasi terhadap perubahan, (4) kompetensi kepuasan pelanggan, (5) kompetensi pemecahan masalah, (6) kompetensi kepemimpinan, (7) kompetensi pencapaian tujuan, (8) kompetensi teknis operasional dan (9) kompetensi efektifitas pribadi

Kompetensi pada dasarnya terdiri dari tiga faktor, yaitu *knowledge* atau ilmu pengetahuan, *skill* atau ketrampilan dan *attitude* atau sikap, perilaku dan motivasi. *Knowledge* dan *skill* diperoleh baik saat dilakukan penerimaan pegawai maupun setelah berada dalam lingkungan pekerjaan perusahaan. Baik melalui peningkatan jenjang pendidikan maupun berbagai training. Inilah yang disebut sebagai *hard competency*.

Sedangkan *attitude* atau *soft competency* terkait dengan budaya perusahaan. Yaitu nilai-nilai yang dimiliki korporat yang seharusnya diimplementasikan oleh seluruh karyawan. Mengembangkan manajemen SDM berbasis kompetensi membutuhkan kerangka kompetensi korporat. Kerangka inilah yang merupakan referensi bagi perusahaan mengenai keahlian dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapai sasaran perusahaan. Kerangka kompetensi dengan demikian

merupakan merupakan “jembatan” antara keinginan dengan hasil yang diharapkan serta antara kompetensi masa kini dengan kemampuan yang diperlukan masa depan. Kerangka tersebut membutuhkan infrastruktur kokoh yang meliputi kriteria pengembangan, analisis dan strategi serta sistem dan mekanisme.

Pengetahuan akan pentingnya kompetensi karyawan memunculkan kesadaran akan tuntutan untuk mendapatkan pengetahuan mengenai bagaimana cara sekelompok orang (yang menggunakan teknologi untuk tujuan akhirnya) dapat meningkatkan kinerja mereka, yang dalam hal ini adalah hasil atau output dari kompetensi yang mereka miliki. Atau bahwa bagaimana kelompok individu-individu tersebut menjadi lebih kompeten dalam aktifitas sehari-harinya. Dalam perspektif Drejer (2001) kompetensi semacam ini sebenarnya dapat diciptakan melalui proses pembelajaran melakukan segala sesuatu dengan lebih baik dengan cara yang lebih mendekati pada tujuan-tujuan. Dalam konteks perusahaan tujuan-tujuan yang dimaksud tentunya adalah berupa pemenuhan permintaan dan keinginan-keinginan konsumen.

Kompetensi sebenarnya memiliki manfaat baik itu bagi karyawan, organisasi maupun bagi industri (Baso 2003).

Manfaat bagi karyawan:

1. Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer ketrampilan, nilai dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karir.
2. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan Pendidikan dan Pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.

3. Penetapan sasaran sebagai sarana perkembangan karir
4. Ditetapkannya suatu 'benchmark' atas apa yang diharapkan, dalam upaya untuk memenuhi kompetensi perusahaan atau industri.
5. Diciptakannya bahasa yang umum untuk monitoring dan peningkatan ketrampilan.
6. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
7. Pilihan perubahan karir yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki.
8. Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
9. Meningkatnya ketrampilan dan 'marketability' sebagai karyawan.

Manfaat untuk organisasi:

1. Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada dan yang dibutuhkan.
2. Meningkatnya efektifitas seleksi dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar
3. Pendidikan dan Pelatihan difokuskan pada kesenjangan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan perusahaan yang lebih khusus.

4. Akses pada Pendidikan dan Pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia Pendidikan dan Pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui
5. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki ketrampilan yang akan diperoleh dalam Pendidikan dan Pelatihan
6. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil Pendidikan dan Pelatihan akan lebih reliabel dan konsisten.
7. Kapasitas individu untuk mentransfer ketrampilan pada situasi baru akan lebih besar sebagai hasil pengembangan kompetensi, daripada kapasitas mereka dibatasi hanya untuk mengerjakan tugas-tugas tertentu saja. Terjadi komunikasi pengharapan yang jelas mengenai ketrampilan dan pengetahuan karyawan
8. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

Manfaat untuk industri

1. Identifikasi dan penyesuaian yang lebih baik atas ketrampilan yang dibutuhkan untuk industri
2. Akses yang lebih besar terhadap Pendidikan dan Pelatihan sektor publik yang relevan terhadap industri
3. Ditetapkannya dasar pemahaman yang umum dan jelas atas hasil Pendidikan dan Pelatihan industri melalui sertifikasi pencapaian kompetensi individu

4. Percaya diri yang lebih besar karena kebutuhan industri telah terpenuhi sebagai hasil penilaian berbasis standar
5. Ditetapkannya dasar sistem kualifikasi nasional yang relevan untuk industri
6. Efisiensi penyampaian yang lebih besar dan berkurangnya usaha Pendidikan dan Pelatihan ganda
7. Meningkatnya tanggung jawab dunia pendidikan dan penyedia Pendidikan dan Pelatihan atas hasil Pendidikan dan Pelatihan
8. Mendorong pengembangan ketrampilan yang luas dan relevan di masa yang akan datang

Sebenarnya disamping memiliki manfaat bagi karyawan, industri dan organisasi, kompetensi pun memiliki manfaat bagi ekonomi daerah dan nasional (Baso 2003). Beberapa manfaat kompetensi bagi ekonomi daerah dan nasional adalah sebagai berikut:

1. Meningkatnya formasi ketrampilan untuk bersaing di pasar domestik dan internasional
2. Mendorong investasi internasional baru pada industri dimana angkatan kerja terampil sangat diperlukan
3. Lebih efisien dari segi biaya, pendidikan kejuruan dan standar pendidikan dan pelatihan yang relevan dan bertanggung jawab
4. Akses individu pada industri yang diakui, dan kompetensi yang relevan dan sesuai dengan keinginan industri
5. Penilaian yang konsisten secara nasional mengenai standar industri yang relevan menjadi mungkin

6. Meningkatnya modal dan akses individu melalui diketahuinya kebutuhan industri yang jelas dan melalui pengakuan pembelajaran sebelumnya terhadap standar yang ada.

2.2 Pengaruh Sistem Seleksi terhadap Kompetensi Karyawan

Karyawan atau tenaga kerja dalam suatu perusahaan merupakan modal yang paling utama, oleh karena itu sukses tidaknya bisnis perusahaan sangat ditentukan oleh beberapa faktor yang menyangkut tenaga kerja tadi. Proses seleksi calon tenaga kerja menempati urutan pertama, kemudian penempatan dan berikutnya pembinaan.

Seleksi merupakan salah satu pelaksanaan dari fungsi SDM. Dalam melaksanakan fungsinya ini manajer SDM mencari dan mendapatkan SDM melalui kegiatan seleksi dan seleksi, terutama untuk pengisian formasi-formasi yang kosong dalam perusahaan dengan pengisian calon tenaga yang tepat, baik dari pendidikan dan pengalamannya, maupun dilihat dari sifat, perilaku dan motivasinya (Assauri 2000).

Bentuk dari seleksi adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk pekerjaan di dalam organisasi (Mathis & Jackson 2001). Seleksi atau penarikan karyawan juga dapat diartikan sebagai proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka mencari para pelamar potensial, sedangkan seleksi karyawan berkenaan dengan proses dimana perusahaan berusaha mengidentifikasi para pelamar dengan menggunakan dasar pertimbangan berupa pengetahuan, ketrampilan, kemampuan serta ciri-ciri lainnya dan memakai

tolok ukur yang telah ditetapkan sebelumnya yang dengannya diharapkan nantinya calon pelamar ini dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam hal ini tentunya strategi perusahaan tersebut akan memiliki dampak langsung pada jenis pegawai yang sedang dicari untuk ditarik dan diseleksi (Suteja 2001). Artinya bahwa realisasi dari visi, misi perusahaan tentunya akan mempengaruhi penilaian apakah seorang karyawan diterima atau tidak dalam perusahaan yang bersangkutan.

Pemilihan teknik merupakan strating point dalam melaksanakan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan gaya managerial, nilai dan budaya secara keseluruhan. Dalam hal seleksi identifikasi ketidakcocokan antara supply dan demand serta penyesuaian melalui seleksi, sebelumnya dilihat sebagai alasan perencanaan manpower tradisional. Oleh karena itu diperlukan pendekatan baru yang mempertimbangkan kombinasi kompetensi karyawan melalui pengetahuan, ketrampilan, sikap dan pengalamanyang dimiliki. Perencanaan MSDM dapat dijadikan petunjuk dan memberikan wawasan masa yang akan datang bagi orang-orang yang diperlukan untuk menyapaikan produk-produk inovatif atau pelayanan berkualitas yang difokuskan melalui strategi bisnis dalam proses seleksi (Nursanti 2001).

Dalam hal ini keputusan-keputusan manajerial yang dibuat tentang perekrutan membantu menentukan tidak hanya jenis dan jumlah pelamar, tetapi juga berapa jauh kesulitan atau keberhasilan dari upaya-upaya perekrutan yang dijalankan. Sebab bagaimanapun standar dan teknik pelaksanaan perekrutan harus jelas, demi menghindari adanya ambigui bagi petugas perekrutan yang ada dilapangan.

Sehingga strategi perekrutan sebenarnya berisi identifikasi di mana perekrutan harus dilakukan, siapa yang harus direkrut, dan apa persyaratan yang diminta.

Pada dasarnya upaya-upaya perekrutan dapat dipandang sebagai sesuatu yang kontinyu atau intensif. Upaya-upaya kontinyu untuk merekrut memiliki keuntungan dalam mempertahankan perusahaan di dalam pasar perekrutan. Salah satu contoh upaya dalam kasus ini adalah dengan menerapkan proses perekrutan salah satu di perguruan tinggi yang cukup kredibel. Upaya ini tampaknya akan menguntungkan bagi beberapa perusahaan dengan memiliki seorang petugas perekrutan di kampus tertentu setiap tahun. Akan tetapi yang demikian ini tentunya harus dilakukan secara kontinyu, sebab perusahaan-perusahaan yang mengunjungi kampus hanya sekali-sekali, tentunya tidak akan dapat membangun hubungan lebih lanjut dalam jangka panjang.

Dapat dikatakan bahwa manajemen berbasis kompetensi pada dasarnya dimulai dari saat berlangsungnya seleksi. Sebab, hanya dengan karyawan yang memiliki kualitas yang bagus akan dihasilkan out put yang bagus pula. Karena apabila karyawan yang pada dasarnya tidak memiliki kualitas yang bagus maka walaupun sistemnya bagus, hasilnya juga tetap akan jelek. Oleh sebab itu proses seleksi harus betul-betul selektif dan dilakukan secara independen bebas dari kepentingan-kepentingan tertentu. Demikian juga mengenai penempatan seseorang dalam perusahaan. Untuk mengisi jabatan kini setiap pegawai harus mengikuti proses *fit and proper test*. Upaya ini sebenarnya bertujuan agar siapapun yang akan mengisi posisi sebuah jabatan benar-benar memiliki dan sesuai dengan kompetensinya. Oleh karena itu jika kemudian yang terjadi adalah

hal yang justru sebaliknya maka out put atau hasil nya tidak akan seperti yang diinginkan.

Dukungan empirik mengenai keterkaitan antara upaya seleksi karyawan dengan kompetensi karyawan didapatkan dari penelitian Perry & Miller (1991). Menurut mereka sistem seleksi dan penempatan yang lebih fleksibel akan mempengaruhi kompetensi individu dan kinerja mereka. Hasil dari penelitian ini mengafirmasi hipotesis yang diajukan sebelumnya dengan menunjukkan adanya hubungan yang positif signifikan antara seleksi yang dilakukan dengan kompetensi karyawan sebagaimana yang diharapkan. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1: Sistem seleksi memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kompetensi karyawan

2.3 Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kompetensi Karyawan

Pelatihan adalah upaya untuk mengisi kesenjangan antara apa yang dapat dikerjakan seseorang dan siapa yang seharusnya mampu mengerjakannya. Sehingga akan membentuk dasar dengan menambah ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memperbaiki prestasi yang sekarang atau mengembangkan potensi untuk masa yang akan datang (Widyantoro 1996).

Teori motivasi mengakui bahwa bukan hanya kompensasi dalam bentuk uang (*financial reward*) saja yang dapat membuat karyawan memiliki semangat dalam bekerja. Akan tetapi terpenuhinya kebutuhan berprestasi dalam pekerjaan juga dapat membuat mereka merasa termotivasi dalam bekerja. Sementara itu

kebutuhan berprestasi tersebut tidak mudah dicapai apabila karyawan tidak terlatih dan dikembangkan dengan baik (Wijaya 1998).

Menurut Widianoro (1996) pelatihan dapat meningkatkan kualitas perilaku dan ketrampilan karyawan. Oleh karena itu menurutnya untuk dapat meningkatkan kedua hal ini perlu diadakan reformasi dalam hal pelatihan karyawan.

Pelatihan dan pengembangan karyawan sebenarnya dapat dikatakan sebagai bagian integral dari sistem kerja yang baru. Upaya pelatihan dan pengembangan karyawan menunjukkan adanya komitmen yang lebih besar akan adanya pelatihan dan pengembangan keahlian. Pelatihan akan memberikan hasil yang positif hanya jika pekerja yang dilatih diberikan kesempatan untuk menggunakan keahlian tersebut. Pelatihan tidak hanya menunjukkan komitmen perusahaan terhadap karyawannya, tetapi juga memastikan bahwa fasilitas akan dilengkapi dengan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang tinggi, yang telah secara lebih spesifik dilatih untuk pekerjaan mereka yang baru (Herlina 1998).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Eubanks et al (1990) memberikan bukti pentingnya pelatihan karyawan. Lebih lanjut mereka menyatakan bahwa kompetensi-kompetensi yang ditunjukkan dalam penelitian mereka sebenarnya memberikan perspektif yang lebih kongkret untuk kejelasan daripada persyaratan-persyaratan dalam pelatihan.

Di samping itu Mirabile (1997) yang menguraikan tentang model kompetensi karyawan mengindikasikan akan perlunya pelatihan dalam peningkatan kompetensi karyawan. Sebab dalam model tersebut ditunjukkan bahwa

kompetensi salah satu diantaranya adalah mengacu pada pengetahuan mengenai informasi yang berhubungan atau relevan dengan kinerja. Yaitu mengenai apa yang seharusnya karyawan lakukan dalam rangka, seperti pengetahuan mengenai kebijakan-kebijakan serta prosedur-prosedur perusahaan. Sementara itu hasil penelitian dari Nardhaug (1998) juga menunjukkan bahwa kompetensi dapat diciptakan dengan upaya-upaya seperti: menerapkan program-program pelatihan, disamping upaya-upaya lain seperti: perputaran pekerjaan, pembelajaran informal. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2: Program pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi karyawan

2.4 Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kualitas Kerja

Jika dilihat dari pengertiannya, istilah kompetensi, sebenarnya sudah menyiratkan karakter-karakter yang positif serta hubungan dengan karakter-karakter yang positif serta hubungan dengan perilaku-perilaku positif (semacam kinerja pelayanan). Mirabile (1997) mengartikan kompetensi seseorang sebagai ketrampilan, kemampuan, atau karakteristik yang berhubungan dengan kinerja yang tinggi dalam pekerjaan, seperti misalnya: pemecahan masalah, berpikir analitis serta kepemimpinan.

Dalam penelitiannya mengenai kompetensi praktisi-praktisi OD (Organisational Development) Eubanks et al (1990) menemukan fakta bahwa kompetensi yang dimiliki seseorang (yang dalam penelitian ini meliputi ketrampilan interpersonal, kemampuan dalam manajemen proses kelompok, kemampuan dalam penggunaan data, penerapan intervensi, pemeliharaan

hubungan baik dengan pelanggan (klien), kemampuan dalam menangani kontrak) akan dapat menghasilkan kualitas kerja individu atau perilaku-perilaku yang positif seperti memberi dukungan pada manajemen, adaptif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, keteraturan dalam hal laporan, memfasilitasi proses kelompok, menunjukkan profesionalitas, menggunakan bahasa-bahasa klien, memecahkan isu-isu klien, cukup bagus dalam hal pengumpulan data, baik juga dalam hal menindaklanjuti (*follow up*) kesepakatan. Dalam penelitian ini juga ditunjukkan bahwa dampak dari kualitas perilaku-perilaku ini adalah bahwa mereka kemudian menjadi sangat efektif, dapat diterima oleh semua anggota organisasi (klien) serta efisien dalam hal biaya maupun waktu.

Program pengembangan dan pembinaan SDM yang efektif, yaitu yang mampu mengisi kebutuhan kompetensi SDM sesuai dengan yang diharapkan, pada dasarnya akan memiliki manfaat dan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan (Anggiat & Sri Hadiati 2001).

Menurut penelitian Perry & Miller (1991) kompetensi karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja individu karyawan. Hasil penelitian dari Perry & Miller (1991) menunjukkan bahwa kompetensi karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan, yang mana pada gilirannya akan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H4: Kompetensi karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kualitas kerja

2.5 Pengaruh Kualitas Kerja terhadap Kinerja Perusahaan

Perilaku karyawan yang baik dalam memberikan pelayanan pada pelanggan atau konsumen perusahaan pada dasarnya adalah kunci pokok dalam upaya menciptakan ciri pembeda yang dapat membedakan dengan organisasi lain, disamping dapat mendorong produktifitas serta efisiensi organisasi, yang mana hal ini pada gilirannya akan memberi *reward* yang positif bagi organisasi.

Hubungan antara variabel kinerja karyawan atau kualitas kerja karyawan dengan kinerja perusahaan secara intuitif sebenarnya telah banyak dibahas dalam literatur-literatur manajemen pemasaran. Dalam literatur tersebut sering dinyatakan bahwa bagaimanapun manakala karyawan memberikan pelayanan yang baik pada pelanggan atau kualitas kerja mereka baik maka hal itu akan mempengaruhi kepuasan pelanggan dalam bentuk meningkatnya kepuasan pelanggan. Sementara itu pelanggan yang puas akan dapat mengurangi (menghemat) *cost* atau biaya untuk usaha menarik pelanggan baru. Karena sebenarnya upaya untuk menarik pelanggan baru tidak akan terjadi jika pelanggan merasa puas. Hal ini disebabkan karena kepuasan yang muncul dari pelanggan lama akan menjadi sarana promosi terhadap calon-calon pelanggan baru perusahaan. Disamping itu pemberian pelayanan yang berkualitas pada pelanggan akan memungkinkan perusahaan mempertahankan atau bahkan meningkatkan transaksi dengan pelanggan lama, yang mana ini juga berarti berkurangnya kemungkinan hilang atau berpindah loyalitas pelanggan lama ke perusahaan lain. Oleh karena itu menjadi wajar apabila beberapa penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa pelayanan karyawan perusahaan yang berkualitas ditemukan akan menghasilkan

kinerja keuangan yang lebih tinggi (seperti misalnya; Aaker & Jacobson 1994, Anderson, Fornell & Lehmann 1994).

Disamping itu, dalam penelitian lain, Pelham (1997) menunjukkan bukti yang serupa bahwa profitabilitas perusahaan pada dasarnya sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang memiliki kualitas yang unggul dan andal yang mereka hasilkan. Dengan demikian maka, yang biasanya nampak jelas dalam konteks jasa, hal ini dapat diartikan bahwa sebenarnya profitabilitas perusahaan bergantung pada sejauh mana karyawan perusahaan dapat menghasilkan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan-pelanggannya hingga dapat memberi kepuasan kepada mereka.

Hubungan antara pemberian pelayanan yang berkualitas pada pelanggan yang dilakukan oleh karyawan-karyawan perusahaan dengan kinerja perusahaan juga ditunjukkan dalam penelitian Zeithaml (dalam Chang & Chen 1998). Dalam penelitiannya ini peneliti menunjukkan bahwa pemberian pelayanan yang berkualitas memiliki dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku konsumen seperti; loyalitas terhadap produk perusahaan, kemauan untuk membayar lebih, serta keengganan untuk berpindah ke produk lain. Dengan demikian ini berarti pelayanan yang berkualitas yang diberikan oleh karyawan perusahaan akan membawa perusahaan pada kinerja yang lebih baik.

Sementara itu dari hasil penelitian Chang & Chen (1998) yang meneliti dampak orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan, dalam konteks perusahaan jasa, juga ditunjukkan bahwa pelayanan yang baik dari karyawan perusahaan memiliki keterkaitan erat dengan peningkatan profitabilitas perusahaan.

Hasil-hasil penelitian lain yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu sebenarnya juga memberikan dukungan pada hubungan positif antara pemberian pelayanan yang berkualitas dan kinerja organisasi. Pada umumnya hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelayanan yang baik yang diberikan oleh karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan atau organisasi. Misalnya dalam penelitiannya Church (1995) yang membahas mengenai keterkaitan antara perilaku pimpinan terhadap kinerja pelayanan menghasilkan temuan bahwa perilaku pimpinan dalam kerja secara langsung mempengaruhi perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan dan dengan peningkatan kualitas layanan yang mereka berikan ini, sebagaimana yang diharapkan, maka hal ini akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Hubungan antara kualitas kerja dalam memberikan pelayanan pada pelanggan perusahaan dengan kinerja perusahaan juga banyak ditemukan dalam literatur manajemen tenaga penjual. Seperti misalnya hasil penelitian dari Baldauf, Cravens & Piercy (2001) yang menunjukkan bahwa upaya karyawan perusahaan, yang dalam hal ini adalah tenaga penjual perusahaan, dalam menjalin hubungan dengan pelanggan akan dapat meningkatkan pencapaian hasil yang diperoleh tenaga penjual tersebut yang pada gilirannya hal ini akan memberi kontribusi pada efektifitas organisasi (yang dalam hal ini ditunjukkan dengan peningkatan market share dan sales volume yang dibandingkan dengan sasaran unit penjualan). Sementara itu penelitian lain menunjukkan bahwa perusahaan yang memantapkan hubungan jangka panjang dengan konsumen dengan mempergunakan tenaga

penjual yang memberikan kepuasan konsumen melalui dorongan pada penjualan dan semangat pelayanan nampaknya akan membuat unit penjualan lebih efektif. Berkaitan dengan hal ini peran manager adalah menciptakan suasana yang kondusif dengan menyingkirkan orientasi perintah serta orientasi kontrol dalam rangka mendorong perilaku yang mendukung pelayanan yang menekankan pada pelayanan terhadap pelanggan (Barker 2001).

Hasil dari penelitian Perry & Miller (1991) menunjukkan bahwa sebenarnya hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja organisasi adalah lebih pada hubungan secara tak langsung dan bukan hubungan langsung. Dalam hasil penelitian mereka ini ditunjukkan bahwa kompetensi karyawan akan meningkatkan kinerja individu karyawan, yang mana kinerja individu karyawan ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5: Kualitas kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian Perry & Miller (1991) bertujuan untuk menganalisis kebijakan manajemen dalam rangka mempengaruhi kompetensi karyawan, motivasi dan kinerja. Pada penelitian tersebut terdapat dua konstruk variabel, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen, antara lain terdiri dari sistem imbalan dan kualitas kebijakan manajemen sedangkan konstruk endogen, antara lain terdiri dari kompetensi karyawan, motivasi karyawan, kualitas kerja dan kinerja perusahaan. Untuk menguji pengaruh antar variabel secara simultan digunakan teknik analisis SEM dengan bantuan software LISTREL. Hasil

penelitian memberikan bukti empiris bahwa sistem imbalan dan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen akan mempengaruhi secara positif kompetensi dan motivasi karyawan. Dengan meningkatnya motivasi dan kompetensi karyawan akan berdampak pada peningkatan kualitas kerja karyawan yang akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Keterbatasan dari penelitian tersebut adalah (1) hasil penelitian tidak bisa digeneralisir karena objek penelitian menhususkan pada SES (Senior Executive Service) di US dan (2) indikator-indikator pada masing-masing variabel yang digunakan masih bersifat umum. Oleh karena itu, penelitian yang akan datang dapat mereplikasi penelitian tersebut dengan melihat keterbatasannya.

Penelitian Stone & Good (2002) bertujuan mencari dampak penggunaan komputer terhadap kegiatan pemasaran. Salah satu hipotesis pada penelitian tersebut adalah penggunaan komputer untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja dan akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya kinerja pemasaran. Penelitian tersebut menyebarkan 750 kuesioner kepada tenaga pemasar yang menjadi sampel pada penelitian tersebut. Tetapi kuesioner yang kembali dan layak uji sebanyak 122 (*response rate* 20.93 %). Jawaban responden dianalisis dengan menggunakan teknik *covariance analysis of linear structural equation*. Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa penggunaan teknologi, misalnya komputer, akan meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja sehingga kinerja perusahaan, khususnya kinerja pemasaran, akan meningkat pula.

Penelitian Boak & Coolican (2001) bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi. Objek penelitian pada penelitian tersebut

adalah perusahaan retail dengan skala besar di UK sedangkan respondennya adalah setingkat manajer. Variabel yang digunakan untuk melihat pengaruhnya terhadap kompetensi salah satunya adalah training. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa dengan diadakannya pelatihan maka akan berdampak pada perubahan perilaku dan karyawan mengerti mengenai tanggung jawab/peran. Perubahan perilaku dan mengerti mengenai peran/tanggung jawab akan membuat karyawan tersebut mempunyai kemampuan untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan superior. Hasil-hasil penelitian terdahulu secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

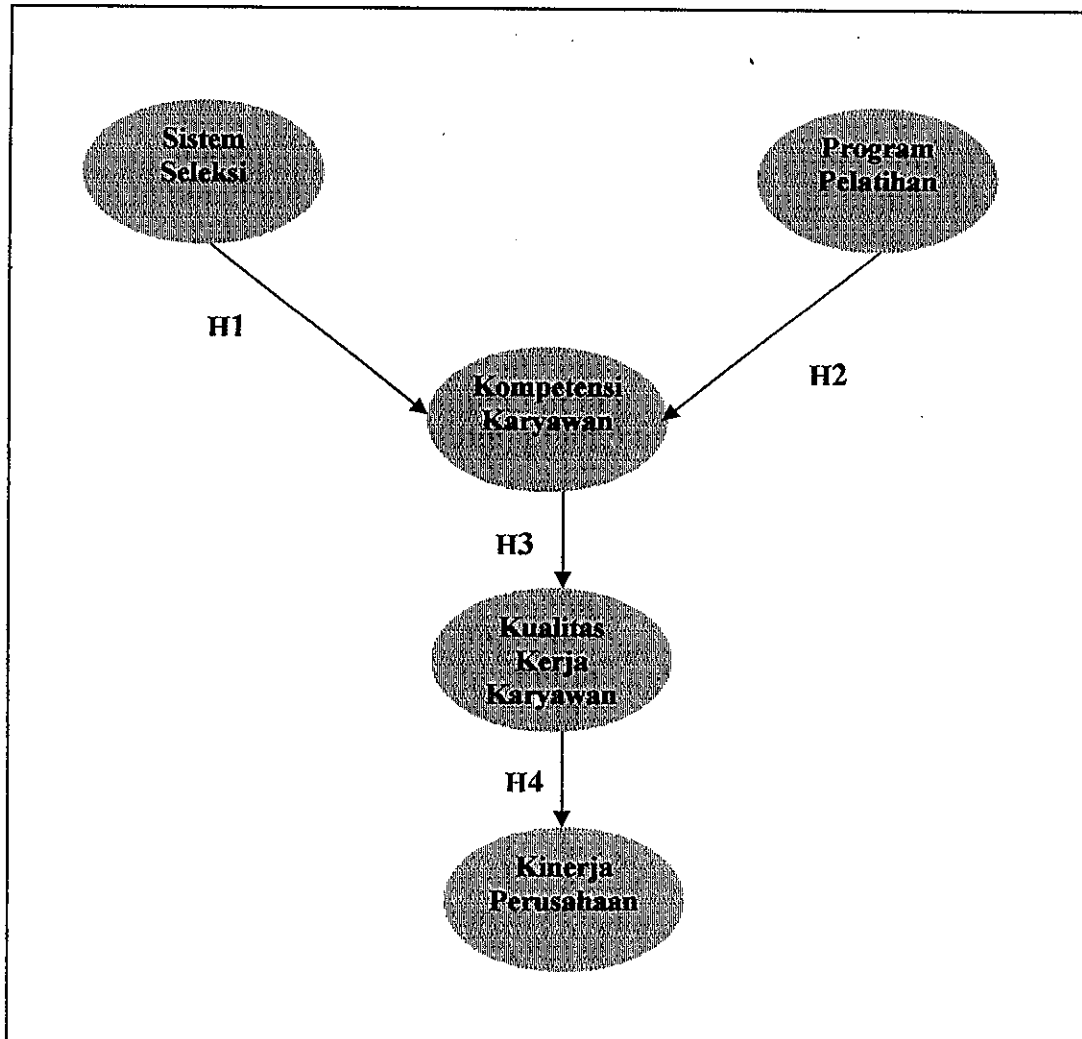
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul (Pengarang, Tahun)	Studi	Hasil Penelitian
The Senior Executive Service: Is It Improving Managerial Performance (James L. Perry & Theodore K. Miller, 1991)	Menguji hubungan kebijakan manajemen, seperti sistem seleksi terhadap kompetensi, motivasi, kualitas kerja dan kinerja perusahaan.	Kebijakan manajemen, misalnya kualitas dan kuantitas training serta rekrutmen, akan berdampak pada kompetensi karyawan, meningkatkan motivasi karyawan, meningkatkan kualitas kerja karyawan sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.
Robert W. Stone & David J. Good (2002)	Menguji pengaruh antara kualitas kerja terhadap kinerja perusahaan.	Kualitas kerja yang dihasilkan dengan bantuan teknologi akan meningkatkan kinerja perusahaan semakin efisien dan efektif.
Competency for retail leaderships: accurate, acceptable, affordable (Gorge Boak & Diane Coolican, 2001)	Menguji pengaruh antara training terhadap kompetensi.	Training/pelatihan yang diberikan oleh perusahaan baik eksternal maupun internal akan menyebabkan perubahan perilaku karyawan sehingga karyawan mengerti akan peran dan tanggung jawabnya. Sehingga akan meningkatkan kompetensi karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2004

2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Perry & Miller (1991); Boak & Coolican (2001); Stone & Good (2002)

Berdasarkan uraian dan kerangka pemikiran teoritis tersebut di atas maka kesimpulan hipotesis yang diambil adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1: Sistem seleksi berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan

Hipotesis 2: Program pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan

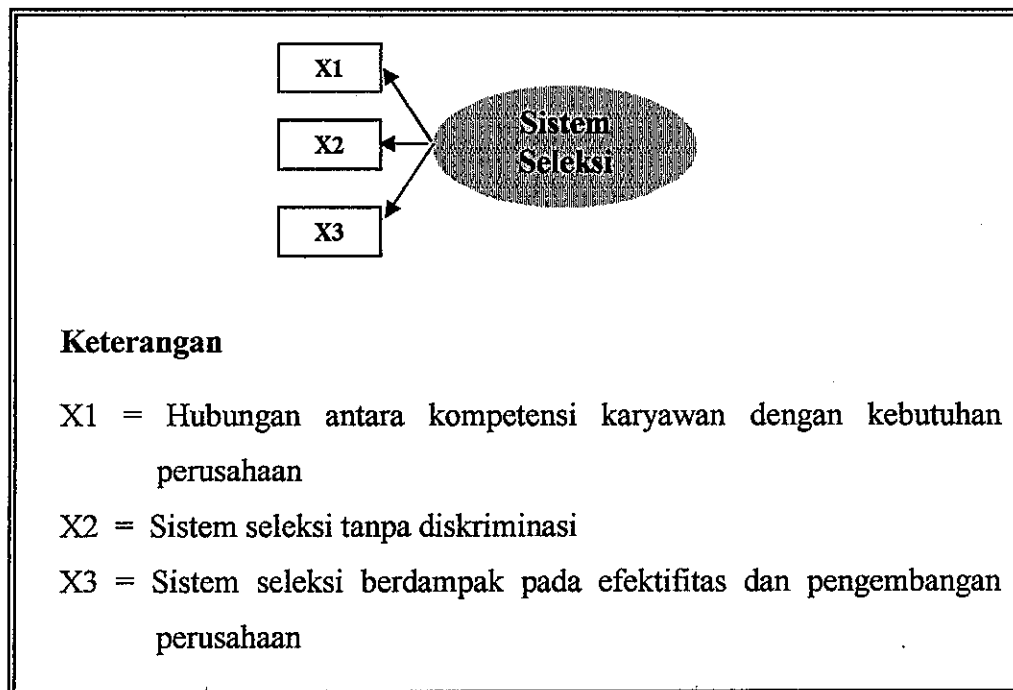
Hipotesis 3: Kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kualitas kerja karyawan

Hipotesis 4: Kualitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

2.7. Dimensionalisasi Variabel

Variabel sistem seleksi dibentuk oleh tiga indikator yaitu hubungan antara kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi, sistem seleksi diperlakukan seragam dan sistem seleksi berdampak pada pengembangan organisasi, seperti dalam gambar berikut ini:

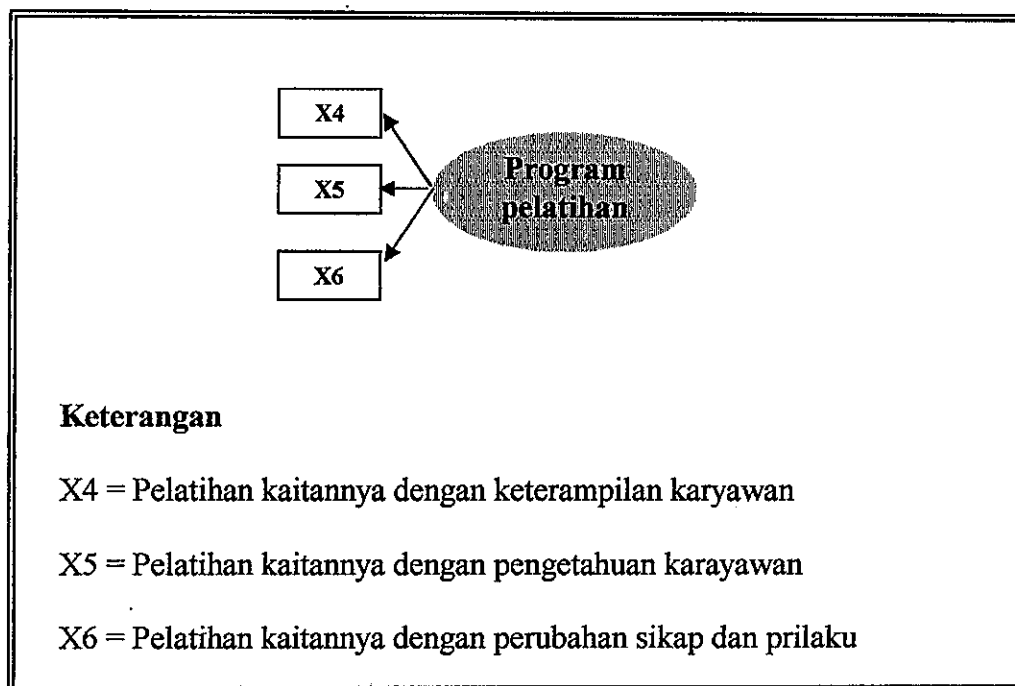
Gambar 2.2
Indikator-indikator Sistem Seleksi



Sumber : Dharma (2002) & dikembangkan untuk penelitian ini, 2004

Variabel program pelatihan dibentuk oleh tiga indikator yaitu berdampak pada peningkatan keterampilan, berdampak pada peningkatan pengetahuan dan berdampak pada perubahan sikap dan perilaku yang dibutuhkan dalam pekerjaan, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.3
Indikator-indikator Program pelatihan

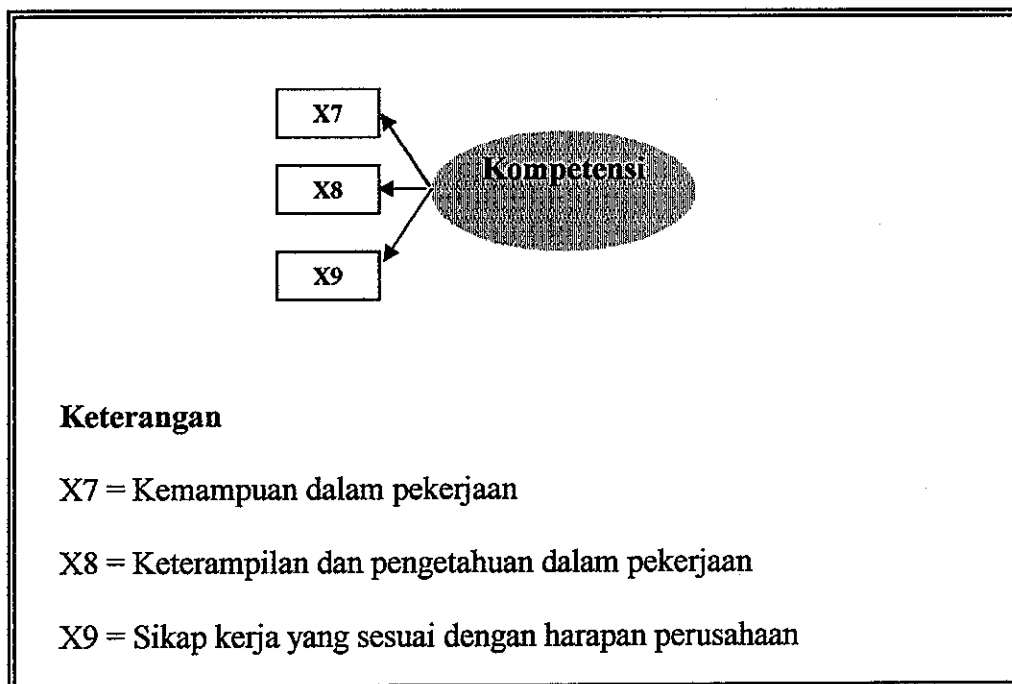


Sumber : Dharma (2002) & dikembangkan untuk penelitian ini, 2004

Variabel kompetensi karyawan dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemampuan dalam pekerjaan, keterampilan dan pengetahuan dalam pekerjaan serta sikap kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.4

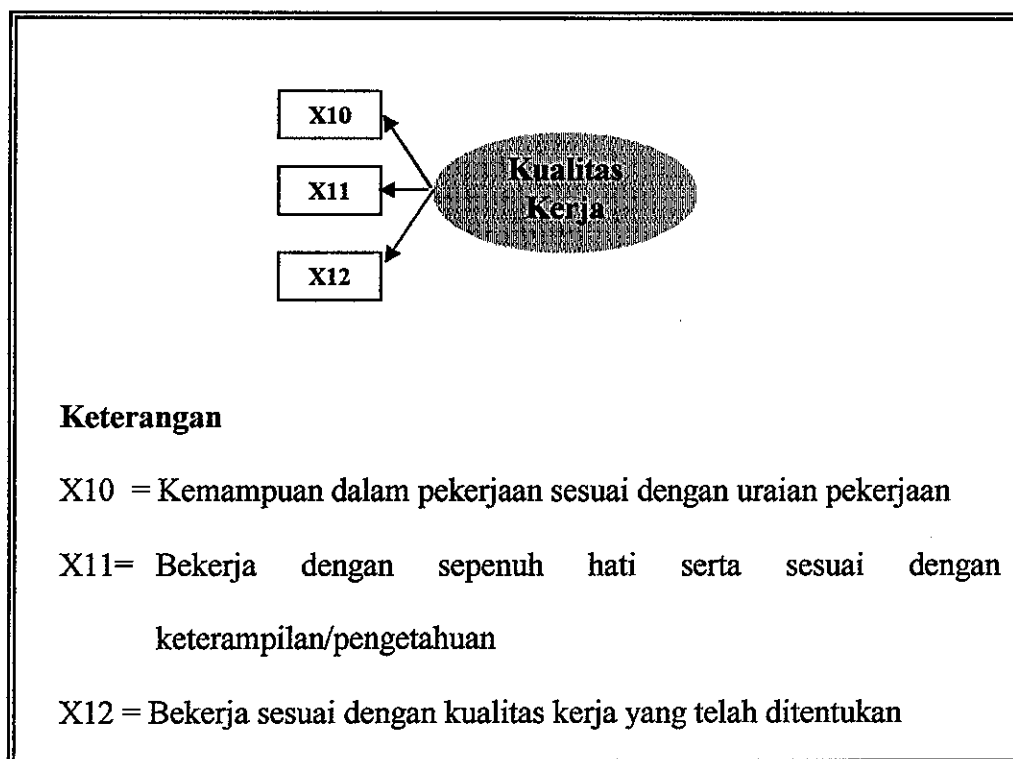
Indikator-indikator Kompetensi



Sumber : Perry dan Miller (1991) & dikembangkan untuk penelitian ini, 2004

Variabel kualitas kerja karyawan dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemampuan dalam pekerjaan, keterampilan dan pengetahuan dalam pekerjaan serta sikap kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan, seperti dalam gambar berikut ini:

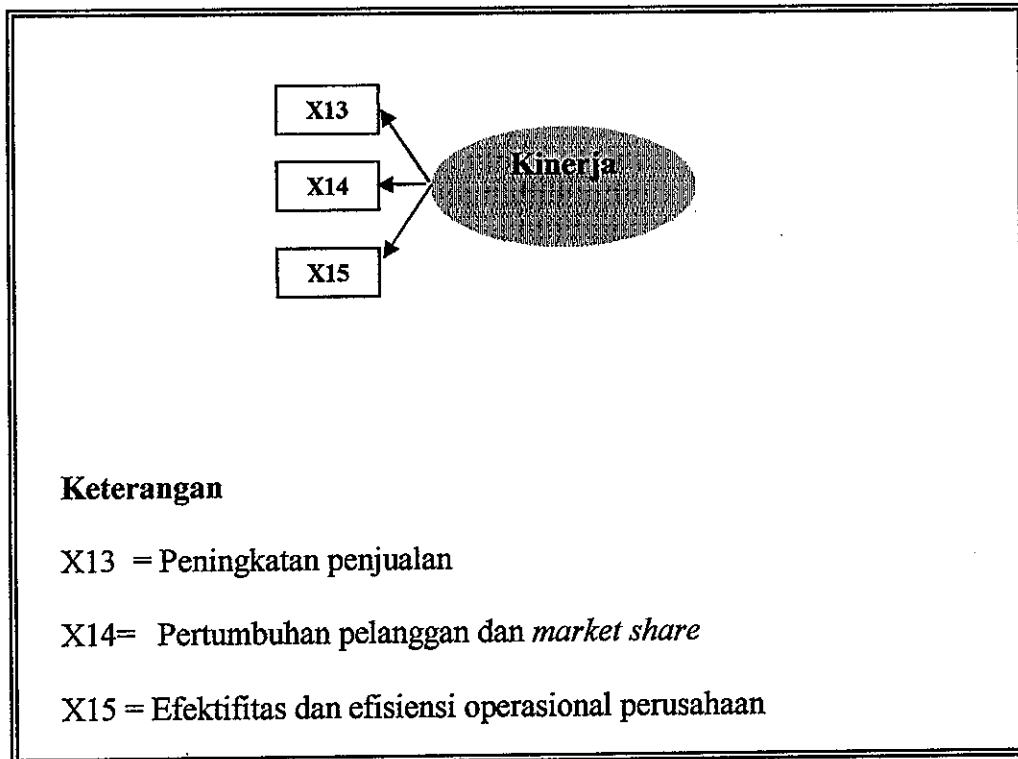
Gambar 2.6
Indikator-indikator Kualitas Kerja



Sumber : Perry dan Miller (1991) & dikembangkan untuk penelitian ini, 2004

Variabel kualitas kerja karyawan dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemampuan dalam pekerjaan, keterampilan dan pengetahuan dalam pekerjaan serta sikap kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.7
Indikator-indikator Kinerja



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2004

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1 Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999) atau berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1997). Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil wawancara atau hasil kuesioner yang telah diisi oleh responden, yaitu karyawan PT. Djarum.

3.1.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data ini dapat diperoleh melalui literatur, jurnal dan sumber-sumber yang mendukung penelitian ini. Selain itu data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan yang berguna sebagai tambahan argumen logis. Adapun data sekunder didalam penelitian ini berupa laporan tahunan 2003, rencana anggaran serta realisasi bisnis plan PT. Djarum.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1997). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Djarum setingkat supervisor keatas sebesar 331 orang.

Dikarenakan jumlah populasi cukup besar maka dibutuhkan suatu teknik sampling untuk memperoleh sampel representatif. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hair (1995) bahwa ukuran sampel yang representatif adalah 100 sampai 200 agar hasil penelitian tidak bias. Teknik sampling yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan sebelumnya oleh peneliti (Sekaran, 1992). Adapun kriteria-kriteria yang dipergunakan adalah (1) karyawan PT. Djarum posisi sebagai supervisor keatas dan (2) telah bekerja minimal 5 tahun. Berdasarkan kriteria-kriteria tersebut maka diperoleh sampel sebesar 177 orang.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, yaitu dengan memberikan pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden yaitu karyawan PT. Djarum, berdasarkan teknik *purposive sampling*.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket yaitu angket tertutup yang terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama, terdiri dari

pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden, dan bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data tentang variabel yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1–10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai, misalnya untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju:

Sangat tidak setuju **Sangat setuju**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.4 Teknik Analisis

Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software statistik AMOS dalam model dan pengujian hipotesis. Model persamaan structural, *Structural Equation Model (SEM)* adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2000).

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu (1) *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel dan (2) *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau model

pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor. Menurut Ferdinand (2002) terdapat 7 langkah yang harus dilakukan bila menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), yaitu :

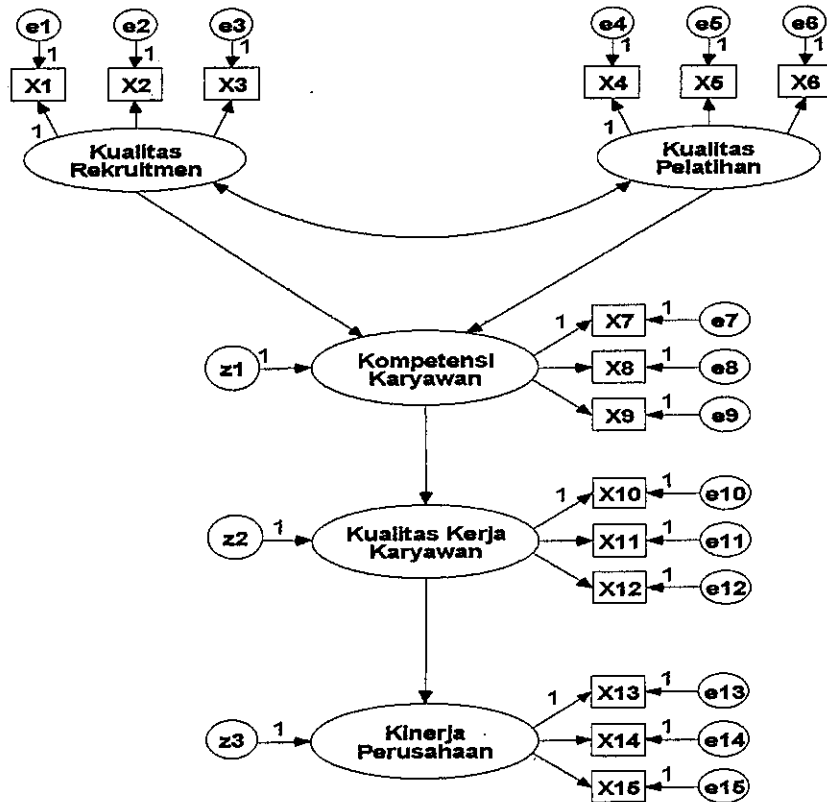
1. Pengembangan Model Teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. Pengembangan *Path Diagram*

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam *path diagram* hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah, seperti pada gambar 3.1.

Gambar 3.1
Path Diagram



Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

1. *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruksi eksogen adalah konstruksi yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
2. *Endogenous constructs* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruksi. Konstruksi endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruksi endogen lainnya, tetapi konstruksi eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruksi endogen.

3. Konversi *Path Diagram* ke dalam persamaan

Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari :

1. *Structural equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruksi.

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{error}$$

2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruksi dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruksi atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables* dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk dan Kline dalam Ferdinand, 2000).

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians atau kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair dalam Ferdinand (2000) menganjurkan agar menggunakan matriks varians atau kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak :

- χ^2 *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland dalam Ferdinand, 2000).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Ferdinand, 2000). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2000).
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand, 2000).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sampel Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000).

- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair dalam Ferdinand, 2000) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000).
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$. Ringkasan Goodness of Fit di atas adalah sebagai berikut:

Goodness of Fit Index	Cut-Off Value
χ^2 - Chi-square	Lebih kecil dari chi square tabel
Significance Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

7. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair dalam Ferdinand (2000) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 2.58 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan disajikan gambaran responden pada penelitian ini serta proses menganalisis data-data yang diberikan oleh responden tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab 2 dan bab 3.

Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*, seperti yang akan dibahas dalam bab IV ini.

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Djarum. Dari 177 kuesioner yang dikirimkan kepada karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini, 170 kembali tetapi hanya 162 yang dianggap layak uji karena kuesioner diisi secara lengkap dan benar.

Seratus enam puluh dua responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin dan masa kerja di PT. Djarum. Ketiga aspek demografi tersebut dipilih untuk diuraikan lebih lanjut meskipun tidak dilibatkan dalam analisis data dengan SEM, dengan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

1. Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Dalam konteks ini, Goolsby (1992) mengatakan bahwa faktor usia dan pengalaman kerja saling terkait, dimana keduanya mempengaruhi kemampuan manajer dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan. Penjelasan adalah sebagai berikut (Goolsby, 1992), pertama pimpinan yang lebih berumur dan memiliki masa kerja yang lebih lama cenderung lebih mapan dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi (*fine tunings*) dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja, sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang pimpinan yang berusia muda dan memiliki masa kerja pendek. Kedua, pimpinan yang mempunyai masa kerja yang lebih lama, cenderung lebih memahami struktur harapan-imbalan (*reward and expectations structures*) yang berlaku di perusahaan, sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif daripada manajer yang kurang berpengalaman.
2. Pulkinnen (1996) menjelaskan perbedaan keperibadian (*personality*) yang mendasar antara wanita dan pria. Menurut Pulkinnen (1996), pria pada umumnya bersifat individualis, agresif, kurang sabar, lebih tegas, rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan sedangkan wanita cenderung lebih perhatian kepada orang lain, penurut, pasif, lebih

mengkedepankan perasaan dan mempunyai tanggung jawab mengurus keluarga yang lebih besar dari pada pria. Perbedaan ini menyebabkan karyawan wanita cenderung bersikap dan berlaku sesuai atau sejalan dengan kebijakan dan peraturan perusahaan.

Ketiga aspek demografi tersebut mempunyai peran penting didalam efektifitas pengambilan keputusan terhadap informasi yang diperoleh semua pihak, misalnya nasabah dan karyawan.

4.1.1 Responden menurut Usia

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam tabel 4.1

Tabel 4.1
Responden menurut Usia

Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase
<30	31	19.1
31-35	43	26.5
36-40	32	19.8
41-45	36	22.3
45>	20	12.3
Jumlah	162	100

Sumber ; data primer, diolah 2003

Berdasarkan tabel 4.1 diatas nampak bahwa responden berusia 31 sampai dengan 35 tahun adalah yang terbesar yaitu 26.5 % dari total 162 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.2.2 Responden menurut Jenis Kelamin

Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2
Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	106	65.4
Wanita	56	34.6
Jumlah	162	100

Sumber : data primer, diolah 2003

Berdasarkan tabel 4.2 terlihat bahwa responden pria merupakan responden mayoritas yaitu 65.4 % dari total 162 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.1.3 Responden menurut Masa Kerja di PT. Djarum

Apabila dilihat aspek lama bekerja di PT. Djarum, maka komposisi responden berdasarkan masa kerja di PT. Djarum adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Responden menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
<7	41	25.4
7-10	55	33.9
10>	48	29.7
Jumlah	162	100

Sumber : data primer, diolah 2003

Berdasarkan tabel 4.3 terlihat bahwa mayoritas pimpinan PT. Djarum mempunyai masa kerja antara 7 sampai 10 tahun yaitu sebesar 33.9 % dari total 162 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.2 Proses dan Hasil Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling (SEM)*, dimana prosedur analisis data dengan SEM mengacu pada tujuh tahap dari Hair *et al.* (1998), sebagai berikut:

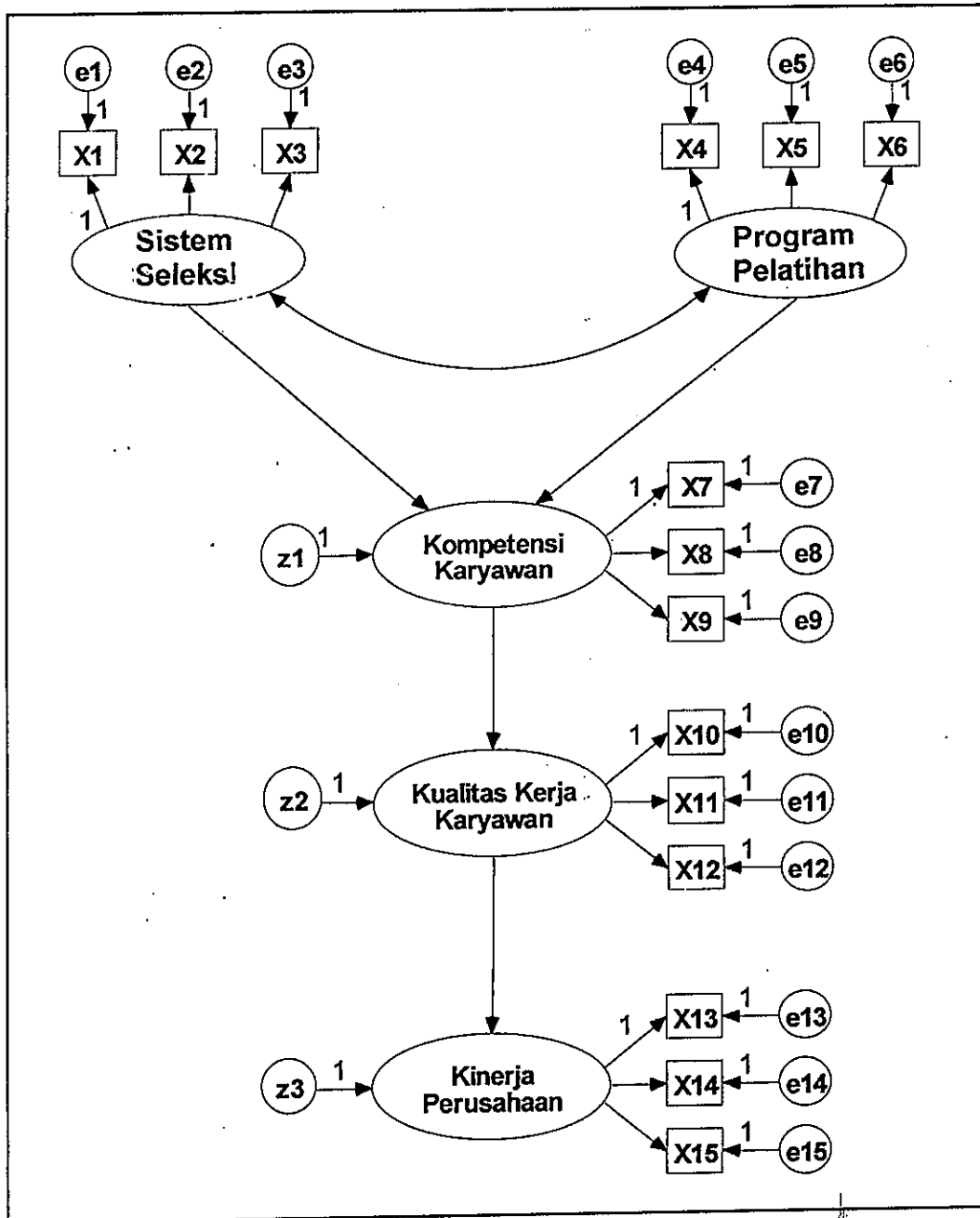
1. Mengembangkan model berbasiskan teori

Model teoritis dalam penelitian ini dikembangkan dengan berpijak pada telaah teori yang kuat dan disajikan pada bab II. Model teoritis tersebut memaparkan hubungan kausal antara sistem seleksi, program pelatihan, kompetensi karyawan, kualitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan.

2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Diagram alur atau *path diagram* untuk pengujian model penelitian dikembangkan berdasarkan telaah teori yang kuat dan mengacu pada model teoritis di atas. Diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian ini ditampilkan dalam gambar di bawah ini.

Gambar 4.1
Diagram Alur



3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran

Persamaan-persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran yang dikembangkan berdasarkan diagram alur pada gambar di atas, dipaparkan pada tabel di bawah ini

Tabel 4.4

Model Pengukuran dan Struktural

Model Pengukuran : Konstruk Eksogen	
$X1 = \lambda1 \text{ SISTEM SELEKSI} + e1$	
$X2 = \lambda2 \text{ SISTEM SELEKSI} + e2$	
$X3 = \lambda \text{ SISTEM SELEKSI} + e3$	
$X4 = \lambda4 \text{ PROGRAM PELATIHAN} + e4$	
$X5 = \lambda5 \text{ PROGRAM PELATIHAN} + e5$	
$X6 = \lambda6 \text{ PROGRAM PELATIHAN} + e6$	
Model Pengukuran : Konstruk Endogen	
$X7 = \lambda7 \text{ KOMPETENSI} + e7$	$X13 = \lambda13 \text{ KINERJA} + e13$
$X8 = \lambda8 \text{ KOMPETENSI} + e8$	$X14 = \lambda14 \text{ KINERJA} + e14$
$X9 = \lambda9 \text{ KOMPETENSI} + e9$	$X15 = \lambda15 \text{ KINERJA} + e15$
$X10 = \lambda10 \text{ KUALITAS KERJA} + e10$	
$X11 = \lambda11 \text{ KUALITAS KERJA} + e11$	
$X12 = \lambda12 \text{ KUALITAS KERJA} + e12$	
Model Struktural	
$\text{KOMPETENSI} = \gamma1 \text{ SISTEM SELEKSI} + \gamma2 \text{ PROGRAM PELATIHAN} + z1$	
$\text{KUALITAS KERJA} = \beta1 \text{ KOMPETENSI} + z2$	
$\text{KINERJA} = \beta2 \text{ KUALITAS KERJA} + z3$	

4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians-kovarians (*covariance matrix*). Sedangkan teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* (ML). ML dipilih karena populer, efisien, dan tidak bias (Kline, 2004).

5. Mengevaluasi problem identifikasi

Problem identifikasi model struktural pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model untuk menghasilkan estimasi yang unik (*unique solutions*) untuk setiap parameter yang diestimasi pada model. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain adalah:

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar, melebihi nilai koefisiennya sendiri (*standardized loading*);
- *Error variance* negatif (disebut dengan “Heywood Cases”) atau positif namun insignifikan;
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar konstruk ($> 0,90$).

6. Evaluasi *goodness-of-fit model*

Dalam penelitian ini pengujian kelayakan model mengadopsi pendekatan 2 langkah (*2 step modeling*) yang dipopulerkan oleh Anderson dan Gerbing (1988) dimana langkah pertama adalah mengevaluasi kelayakan model pengukuran (melalui *confirmatory factor analysis*) yang memuat hubungan antara indikator dengan konstruk dan langkah kedua adalah mengevaluasi *full latent variable model* yang memuat model struktural dan model pengukuran sekaligus.

Evaluasi kelayakan model pengukuran melalui *confirmatory factor analysis* (selanjutnya disingkat CFA) dilakukan secara terpisah antara konstruk eksogen dan konstruk endogen dengan maksud mengeleminir adanya kesalahan spesifikasi model pengukuran dan *measurement error* serta menguji validitas dan reliabilitas, atau dengan kata lain, model pengukuran harus benar-benar *fit* dengan data sebelum model struktural dievaluasi.

Aspek-aspek penting yang dievaluasi untuk menunjukkan kebaikan model pengukuran adalah *overall measurement model fit*, unidimensionalitas, validitas, dan reliabilitas. *Overall measurement model fit* menunjukkan bahwa model *fit* dengan data, unidimensionalitas mencerminkan sejauhmana indikator-indikator dari sebuah konstruk memiliki satu kesamaan sifat yang dicerminkan oleh konstruk bersangkutan, validitas menunjukkan kemampuan indikator dalam mempresentasikan konstruk yang diukurnya, dan reliabilitas menunjukkan tingkat kebebasan indikator dari *measurement error*.

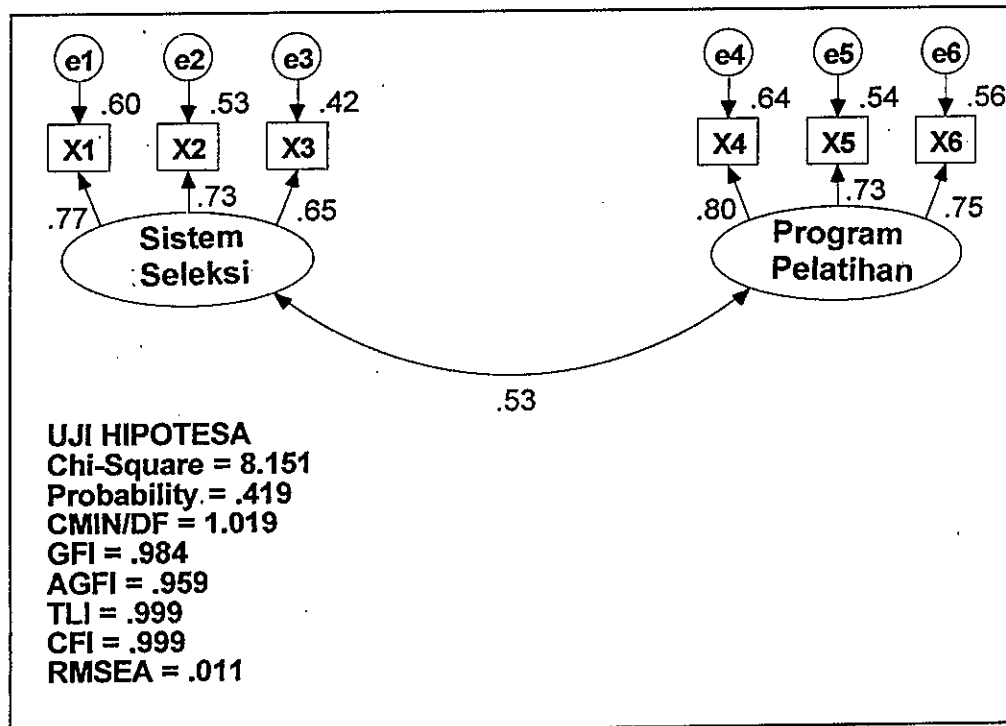
6.1. Model Pengukuran: Konstruk Eksogen

Konstruk-konstruk eksogen dalam penelitian ini mencakup sistem seleksi dan program pelatihan. Sistem seleksi diindikasikan melalui X1, X2, dan X3; sedangkan program pelatihan diindikasikan dengan X4, X5, dan X6.

Tahap pertama evaluasi model pengukuran untuk konstruk-konstruk eksogen adalah menguji kelayakan model pengukuran secara keseluruhan dengan melihat *goodness of fit indexes*, dimana hasilnya ditampilkan dalam gambar di bawah ini

dan evaluasi model berdasarkan goodness of fit indexes ditampilkan dalam tabel di bawahnya

Gambar 4.2
Model Pengukuran
Konstruk-Konstruk Eksogen



Tabel 4.5
Evaluasi Overall Measurement Model Fit
Konstruk-Konstruk Eksogen

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	<i>Hasil Estimasi</i>	<i>Keputusan</i>
<i>Chi-square (χ^2)</i>	\leq chi tabel	8,151 (df=8) *	<i>Good Fit</i>
<i>Significance Probability</i>	\geq 0,05	0,419	<i>Good Fit</i>
GFI	\geq 0,90	0,984	<i>Good Fit</i>
AGFI	\geq 0,90	0,959	<i>Good Fit</i>
CFI	\geq 0,95	0,999	<i>Good Fit</i>
TLI	\geq 0,95	0,999	<i>Good Fit</i>
RMSEA	\leq 0,08	0,011	<i>Good Fit</i>
Chi/df (χ^2/df)	\leq 2,00	1,019	<i>Good Fit</i>

Keterangan : * = Chi tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 8$ adalah 15,93

Tabel di atas menginformasikan model pengukuran untuk konstruk-konstruk eksogen di atas secara keseluruhan dapat diterima, atau dengan kata lain, matriks varians kovarians yang diestimasi dalam model tidak berbeda dengan matriks varians kovarians yang diestimasi dalam populasi, sehingga disimpulkan model telah fit dengan data.

Tahap selanjutnya yang dilakukan adalah menguji atau melihat aspek unidimensionalitas. Unidimensionalitas menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengindikasikan satu konstruk memiliki satu kesamaan sifat yang dicerminkan oleh konstruk yang dimaksud, dengan kata lain, indikator-indikator tersebut hanya terhubung dengan satu konstruk. Aspek ini menurut Segars (1997) dapat dievaluasi melalui kelayakan model (*measurement model fit*) dan *standardized loading* yang tidak terlalu kecil ($> 0,60$). Tabel di atas

menginformasikan bahwa model pengukuran untuk konstruk-konstruk eksogen telah fit dengan data dan tabel di bawah ini menunjukkan adanya hubungan yang erat antara indikator dengan konstruk karena *standardized loading* lebih besar dari 0,60 dan signifikan [*Critical Ratio* (CR) atau t hitung > 2].

Tabel 4.6
Analisis *Standardized Loading*
Konstruk-Konstruk Eksogen

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X1	<---	SISTEM SELEKSI	.772 **			
X2	<---	SISTEM SELEKSI	.730	.124	7.247	***
X3	<---	SISTEM SELEKSI	.650	.120	6.848	***
X4	<---	PROGRAM PELATIHAN	.800 **			
X5	<---	PROGRAM PELATIHAN	.734	.119	8.312	***
X6	<---	PROGRAM PELATIHAN	.748	.110	8.397	***

Keterangan: ** = *reference indicator* (tidak diestimasi)
 *** = signifikan pada $\alpha = 0,01$

Tahap selanjutnya adalah menguji aspek validitas. Validitas menunjukkan seberapa baik dan akurat indikator dalam mengukur suatu konstruk. Validitas dalam konteks model pengukuran menurut Segars (1997) dicerminkan dari *standardized loading* yang cukup besar (> 0,60) dan signifikan. Anderson dan Gerbing (1988) menambahkan dengan *standard error* (S.E.) yang tidak terlalu besar (nilai S.E. apabila dikalikan 2 masih lebih kecil dari *standardized loading*) karena S.E. yang terlalu besar menyebabkan bias pada parameter estimasi. Tabel

di atas menunjukkan validitas masing-masing indikator sesuai kriteria dari Segars (1997) serta Anderson dan Gerbing (1988).

Tahap terakhir dalam evaluasi model pengukuran adalah menguji reliabilitas. Reliabilitas menunjukkan sejauhmana indikator suatu konstruk terbebas dari kesalahan pengukuran (*free from measurement error*). Reliabilitas diukur melalui *composite reliability* dengan rumus sebagai berikut (Hair *et al.*, 1998):

$$\text{Composite Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum e_j}$$

Keterangan:

- *Standardized loading* diperoleh dari *standardized regression weight* setiap indikator sebagaimana dinotasikan dalam Amos 4.01
- e_j adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$, dimana reliabilitas indikator adalah *standardized loading*².
- Ambang batas untuk *composite reliability* adalah $\geq 0,70$

Sebagai pendukung *composite reliability* adalah *variance extracted* atau juga dikenal dengan *average variance extracted* (AVE) (Hair *et al.*, 1998; Segars, 1997) dan digunakan untuk melihat proporsi varians indikator-indikator yang dapat dijelaskan oleh konstraknya. Ambang batas *variance extracted* adalah $\geq 0,50$ dan rumus penghitungan *variance extracted* adalah sebagai berikut (Hair *et al.*, 1998):

$$Variance\ Extracted = \frac{\sum Std.\ loading^2}{\sum Std.\ loading^2 + \sum \epsilon_j}$$

Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* konstruk-konstruk eksogen dengan menggunakan rumus-rumus di atas dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini (proses perhitungan terlampir):

Tabel 4.7
Hasil Perhitungan Composite Reliability dan Variance Extracted
Konstruk-Konstruk Eksogen

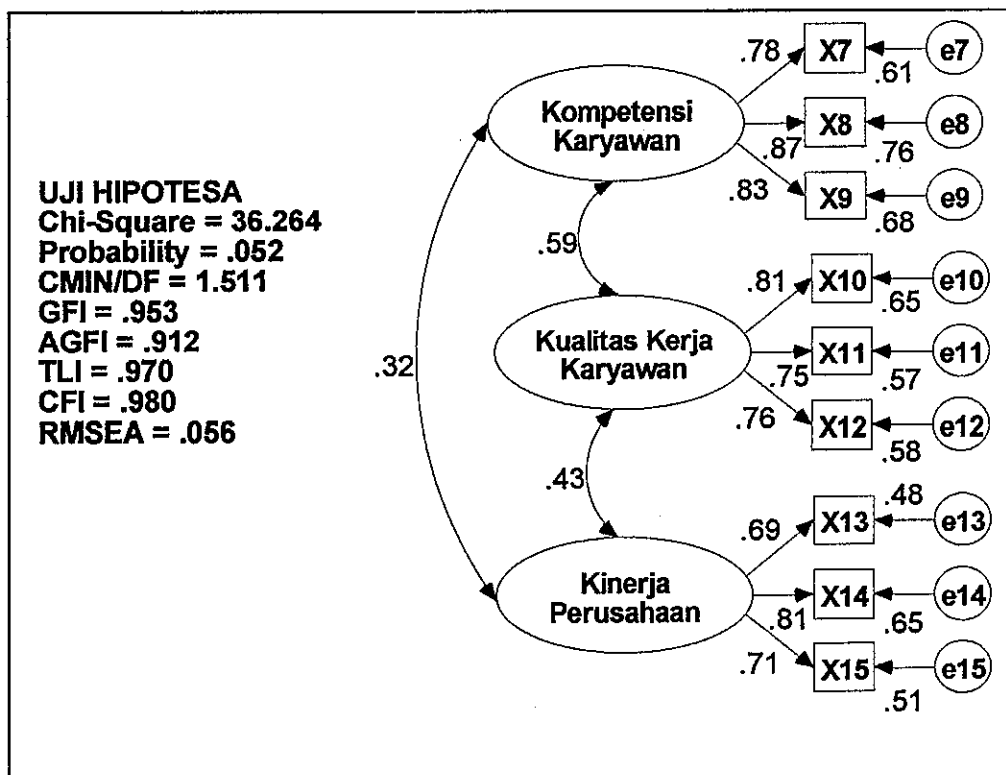
Konstruk Eksogen	Composite Reliability	Variance Extracted
Sistem seleksi	0,76	0,52
Program pelatihan	0,80	0,58

Tabel di atas menunjukkan kemampuan yang baik dari indikator-indikator X1 sampai dengan X3 dalam merepresentasikan konstruk sistem seleksi, sedangkan indikator-indikator X4 – X6 dalam merepresentasikan konstruk program pelatihan. Nilai *variance extracted* untuk seluruh konstruk eksogen melebihi 0,50 yang berarti lebih dari separuh (> 50%) varians indikator-indikator dapat dijelaskan oleh konstraknya (*underlying construct*) bukan oleh *measurement error*.

6.2. Model Pengukuran: Konstruk Endogen

Konstruk-konstruk endogen terdiri dari kompetensi karyawan (indikator X7, X8, dan X9), kualitas kerja karyawan (X10, X11, dan X12), dan kinerja perusahaan (X13, X14, dan X15). Sebagaimana evaluasi model pengukuran untuk konstruk-konstruk eksogen, tahap pertama adalah menguji kelayakan model pengukuran secara keseluruhan dengan melihat *goodness of fit indexes*. Hasil estimasi ditampilkan dalam gambar di bawah ini dan evaluasi model berdasarkan *goodness of fit indexes* disajikan pada tabel berikutnya.

Gambar 4.3
Model Pengukuran
Konstruk-Konstruk Endogen



Tabel 4.5
Evaluasi Overall Measurement Model Fit
Konstruk-Konstruk Endogen

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	<i>Hasil Estimasi</i>	<i>Keputusan</i>
<i>Chi-square (χ^2)</i>	\leq chi tabel	36,264 (df = 24) *	<i>Good Fit</i>
<i>Significance Probability</i>	\geq 0,05	0,052	<i>Good Fit</i>
GFI	\geq 0,90	0,953	<i>Good Fit</i>
AGFI	\geq 0,90	0,912	<i>Good Fit</i>
CFI	\geq 0,95	0,980	<i>Good Fit</i>
TLI	\geq 0,95	0,970	<i>Good Fit</i>
RMSEA	\leq 0,08	0,056	<i>Good Fit</i>
Chi/df (χ^2/df)	\leq 2,00	1,511	<i>Good Fit</i>

Keterangan : * = Chi tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 24$ adalah 36,415

Tabel di atas menginformasikan model pengukuran untuk konstruk-konstruk endogen telah fit dengan data karena masing-masing *goodness of fit index* memenuhi ambang batas yang direkomendasikan.

Tahap berikut adalah menguji aspek unidimensionalitas. Menurut Segars (1997) unidimensionalitas diukur melalui kelayakan model (*measurement model fit*) dan *standardized loading* yang tidak terlalu kecil ($> 0,60$). Tabel di atas menunjukkan model pengukuran untuk konstruk-konstruk endogen telah fit dengan data dan tabel di bawah ini menunjukkan *standardized loading* lebih besar dari 0,60 dan signifikan ($CR > 2$).

Tabel 4.9
Analisis *Standardized Loading*
Konstruk-Konstruk Endogen

		Estimate	S.E.	C.R.	P
X10	<--- KUALITAS KERJA KARYAWAN	.808**			
X11	<--- KUALITAS KERJA KARYAWAN	.753	0.107	9.099	***
X12	<--- KUALITAS KERJA KARYAWAN	.763	0.098	9.190	***
X13	KINERJA PERUSAHAAN	0.690**			
X14	<--- KINERJA PERUSAHAAN	0.808	0.153	7.403	***
X15	<--- KINERJA PERUSAHAAN	0.713	0.147	7.241	***
X7	<--- KOMPETENSI KARYAWAN	0.782**			
X8	<--- KOMPETENSI KARYAWAN	0.869	0.101	11.024	***
X9	KOMPETENSI KARYAWAN	0.825	0.102	10.661	***

Keterangan: ** = *reference indicator*

*** = signifikan pada $\alpha = 0,01$

Tahap selanjutnya adalah uji validitas. Validitas ditunjukkan dari *standardized loading* yang cukup besar ($> 0,60$) dan signifikan serta *standard error* (S.E.) yang tidak terlalu besar (nilai S.E. apabila dikalikan 2 masih lebih kecil dari *standardized loading*). Tabel di atas menunjukkan masing-masing indikator valid.

Tahap terakhir adalah menguji reliabilitas melalui *composite reliability* dan *variance extracted*. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* konstruk-konstruk endogen disajikan pada tabel berikut ini (proses perhitungan terlampir):

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan Composite Reliability dan Variance Extracted
Konstruk-Konstruk Endogen

Konstruk Eksogen	Composite Reliability	Variance Extracted
Kompetensi Karyawan	0,87	0,68
Kualitas Kerja Karyawan	0,82	0,60
Kinerja Perusahaan	0,78	0,55

Tabel di atas menunjukkan reliabilitas konstruk-konstruk endogen karena *composite reliability* lebih besar dari 0,70 dan *variance extracted* lebih besar dari 0,50.

6.3. Pengujian Asumsi

Setelah model pengukuran untuk konstruk eksogen maupun endogen fit dengan data serta telah teruji validitas dan reliabilitasnya, maka tahap selanjutnya adalah evaluasi *full latent variable model* yang tidak saja memuat model pengukuran namun juga model struktural yang memaparkan hubungan kausal antar konstruk.

Evaluasi terhadap *full latent variable model* melalui beberapa tahapan, dimana tahapan pertama adalah pengujian asumsi-asumsi kunci. Pengujian asumsi-asumsi kunci dalam SEM merupakan tahap *preliminary evaluation criteria* (Byrne, 2001) dimana asumsi kunci yang paling krusial, jika teknik estimasi yang digunakan *maximum likelihood (ML)*, adalah normalitas data pada tingkatan multivariat (*multivariate normality*), karena pelanggaran asumsi *multivariate normal data* dapat menyebabkan bias yang serius pada parameter-

parameter yang diestimasi dalam model sehingga hasil analisis kurang bisa dipercaya (Byrne, 2001; Hair *et al.*, 1998). Pelanggaran asumsi ini menurut Kline (2004) juga mengindikasikan adanya problem nonlinearitas dan heteroskedastisitas. Oleh karena itu, dalam penelitian ini pengujian asumsi *multivariate normality* dilakukan pertama kali.

Amos 4.01 memiliki fasilitas untuk mendeteksi *multivariate normality* serta *univariate normality* dimana formula yang digunakan untuk *multivariate normality* mengacu pada formula *multivariate kurtosis* yang dikemukakan oleh Mardia (sehingga dikenal dengan sebutan *Mardia's Coefficient*) dan hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11
Pengujian Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X9	3.000	10.000	0.043	0.226	-0.206	-0.535
X8	3.000	10.000	-0.018	-0.092	-0.649	-1.687
X7	4.000	10.000	0.087	0.449	-0.822	-2.136
X15	3.000	10.000	-0.340	-1.765	-0.660	-1.715
X14	4.000	10.000	-0.395	-2.051	-0.787	-2.044
X13	4.000	10.000	-0.253	-1.317	-0.971	-2.524
X12	4.000	10.000	-0.033	-0.170	-0.643	-1.670
X11	4.000	10.000	-0.173	-0.898	-0.955	-2.481
X10	4.000	10.000	-0.047	-0.242	-0.575	-1.495
X6	4.000	10.000	0.251	1.307	-0.575	-1.493
X5	3.000	10.000	-0.180	-0.935	-0.218	-0.566
X4	4.000	10.000	0.057	0.294	-0.758	-1.969
X3	3.000	10.000	-0.321	-1.666	-0.339	-0.882
X2	3.000	10.000	-0.320	-1.663	-0.131	-0.341
X1	4.000	10.000	-0.034	-0.176	-0.959	-2.491
Multivariate					8.574	2.416

Sumber: Hasil estimasi dengan Amos 4.01, 2004

Nampak pada tabel di atas bahwa nilai *univariate skewness* tidak ada yang lebih besar dari 3 dan *univariate kurtosis* tidak ada yang melebihi 10 sebagaimana disarankan oleh Kline (2004). Kondisi ini didukung oleh nilai *critical ratio* (C.R.) untuk *skewness* maupun *kurtosis* setiap variabel tidak ada yang lebih besar dari $\pm 2,58$ sehingga bisa disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal pada tingkatan univariat (Byrne, 2001). Sedangkan pada baris *multivariate kurtosis* nampak bahwa nilai C.R. juga tidak lebih besar dari $\pm 2,58$ sehingga disimpulkan

bahwa data terdistribusi secara normal pada tingkatan multivariat (Byrne, 2001). Sebagai pendukung pengujian asumsi normalitas data (dengan melihat *skewness* dan *kurtosis*) adalah deteksi adanya *outlier* karena *outlier* bisa menyebabkan data terdistribusi tidak normal (Byrne, 2001). Deteksi *outlier* dilakukan pada tingkatan univariat dan multivariat.

Pada tingkatan univariat, deteksi adanya *outlier* dilakukan dengan cara mengkonversi nilai absolut setiap observasi menjadi *Zscore* ($mean = 0$; $standard\ deviation = 1$) dan selanjutnya melihat apakah ada nilai maksimum variabel yang lebih besar dari 4. Batasan maksimum 4 sesuai saran Hair *et al.* (1998) yang menjelaskan bahwa untuk sampel besar (di atas 80 observasi) pedoman evaluasi untuk *zscore* adalah 3 atau 4. Hasil uji deteksi adanya *outlier* disajikan pada tabel di bawah ini dan menunjukkan bahwa tidak ditemukan adanya *univariate outlier*.

Tabel 4.12
Deteksi *Univariate Outlier*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	162	-1.94359	1.58098	7.53E-16	1.0000000
Zscore(X2)	162	-2.61006	1.71082	1.73E-16	1.0000000
Zscore(X3)	162	-2.54334	1.65484	1.39E-16	1.0000000
Zscore(X4)	162	-2.07573	1.97570	-1.4E-15	1.0000000
Zscore(X5)	162	-2.52536	1.84679	-4.0E-16	1.0000000
Zscore(X6)	162	-2.05363	2.04519	2.61E-16	1.0000000
Zscore(X7)	162	-2.17208	1.77420	1.12E-15	1.0000000
Zscore(X8)	162	-2.73929	1.86272	-7.5E-16	1.0000000
Zscore(X9)	162	-2.60726	1.87249	-1.3E-15	1.0000000
Zscore(X10)	162	-2.16841	1.84624	1.38E-15	1.0000000
Zscore(X11)	162	-2.31278	1.52999	2.76E-16	1.0000000
Zscore(X12)	162	-2.26443	1.95210	-6.3E-16	1.0000000
Zscore(X13)	162	-2.14507	1.42515	-5.8E-16	1.0000000
Zscore(X14)	162	-2.14421	1.55113	8.67E-16	1.0000000
Zscore(X15)	162	-2.56663	1.47021	6.43E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	162				

Sumber: Hasil estimasi dengan SPSS 10.01, 2004

Deteksi adanya *outlier* juga dilakukan pada level multivariat karena tidak adanya *univariate outlier* tidak menjamin tidak adanya *multivariate outlier*. *Multivariate outlier* dideteksi dengan menggunakan statistik *mahalanobis distance* yang menguji jarak (*multivariate distance*) antara skor setiap observasi dengan rata-rata sampel (*centroid*).

Amos 4.01 menyediakan fasilitas *squared mahalanobis distance* yang diinterpretasikan sebagai *chisquare statistic* dengan *degree of freedom* sama dengan jumlah variabel dalam sebuah model. Taraf signifikansi untuk *chisquare* yang digunakan sebagai komparasi dalam konteks *squared mahalanobis distance* adalah 0,1% ($p \leq 0,001$) (Kline, 2004).

Berikut ditampilkan 10 observasi yang memiliki jarak mahalanobis yang terjauh dari *centroid*.

Tabel 4.13
Deteksi *Multivariate Outliers*

Observation number	Mahalanobis d-squared
1	44.398
104	41.601
107	32.379
10	31.310
102	30.869
106	30.595
129	26.363
7	25.547
8	24.961
135	24.465

Sumber: Hasil estimasi dengan Amos 4.01, 2004

Nampak pada tabel 4.13 di atas observasi nomor 1 memiliki jarak mahalanobis terjauh (44,398) diikuti observasi nomor 104 dan seterusnya. *Chisquare* tabel pada $df = 15$ (jumlah indikator atau *observed variables*) pada $\alpha = 0,001$ adalah 47,70 sehingga disimpulkan tidak ada *multivariate outliers* pada data yang digunakan dalam penelitian ini.

Asumsi penting lain adalah independensi antar observasi atau dengan kata lain, tidak ada saling ketergantungan (*linear dependence*) antar variabel (*observed variable*) dalam model atau yang dikenal dengan istilah singularitas. Deteksi singularitas dilakukan dengan melihat nilai *determinant of sample covariance matrix* dimana angka mendekati 0 menunjukkan adanya ketergantungan antara, paling tidak, satu *observed variable* dengan *observed variable* yang lain (Byrne, 2001). Nilai *determinant of sample covariance matrix* dalam penelitian ini adalah 1000,033 atau jauh lebih besar dari 0 sehingga disimpulkan tidak ada saling ketergantungan antar variabel.

6.4. *Offending Estimates*

Sesudah asumsi-asumsi penting dalam SEM dievaluasi dan dinyatakan tidak terjadi pelanggaran maka langkah berikut dalam tahap *preliminary criteria evaluation* adalah menguji ada tidaknya *offending estimates*.

Offending estimates atau *improper solutions* mengacu pada kondisi dimana terdapat nilai parameter estimasi yang melebihi batas teoritis. *Offending estimates* yang sering muncul adalah (1) *error variance* yang negatif (*heywood case*) atau positif namun tidak signifikan, (2) *standardized coefficients* yang mendekati 1 (>

0,95) atau melebihi 1, dan (3) *standard error* yang sangat besar (Hair *et al.*, 1998).

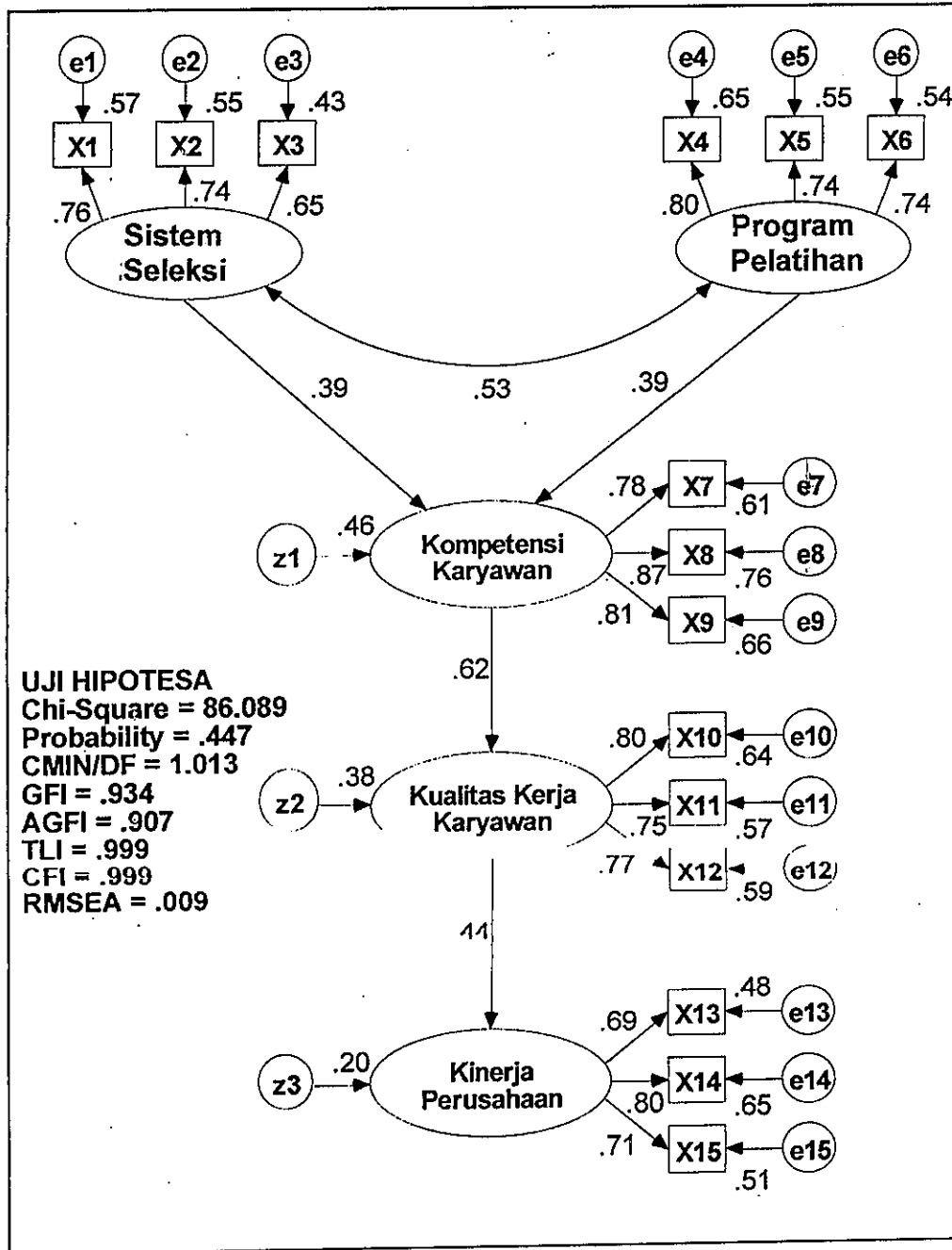
Dalam penelitian ini tidak ditemukan adanya *offending estimates/improper solutions* karena varians untuk setiap variabel positif dan signifikan, *estimated parameters* masih lebih kecil dari 0,95, dan *standard error* untuk setiap parameter tidak lebih besar dari nilai parameternya (lihat *output full latent variable model* bagian *estimates*).

6.5. Overall Model Fit

Tahap berikutnya dalam evaluasi *goodness of fit* dari *full latent variable model* adalah mengevaluasi kriteria-kriteria *overall model fit* atau sering disebut dengan *global measure fit*. *Overall model fit* menunjukkan sejauhmana tingkat kesesuaian antara matriks varian-kovarian sampel dengan matriks varians-kovarians yang diprediksi oleh model (*implied covariance*). Sebagaimana model pengukuran, evaluasi *overall model fit* untuk *full latent variable model* merujuk pada *goodness off fit indexes*. Hasil estimasi *full latent variable model* dengan menggunakan Amos 4.01 ditampilkan pada gambar di bawah ini. Sementara evaluasi terhadap *goodness of fit indexes* beserta keputusan yang diambil ditampilkan pada tabel di bawahnya.

Gambar 4.4

Hasil Estimasi Full Latent Variable Model



Tabel 4.14
Evaluasi Overall Model Fit

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	<i>Hasil Estimasi</i>	<i>Keputusan</i>
<i>Chi-square (χ^2)</i>	\leq chi table	86,089 (df = 85) *	<i>Good fit</i>
<i>Significance Probability</i>	\geq 0,05	0,447	<i>Good fit</i>
GFI	\geq 0,90	0,934	<i>Good fit</i>
AGFI	\geq 0,90	0,907	<i>Good fit</i>
CFI	\geq 0,95	0,999	<i>Good fit</i>
TLI	\geq 0,95	0,999	<i>Good fit</i>
RMSEA	\leq 0,08	0,009	<i>Good fit</i>
Chi/df (χ^2 /df)	\leq 2,00	1,013	<i>Good fit</i>

Keterangan: * = chi tabel pada $\alpha = 0,05$ dan df 85 adalah 107,522

Pada tabel di atas nampak seluruh kriteria *overall model fit* yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan *a good fit model*. Oleh karena itu, secara keseluruhan bisa disimpulkan bahwa *full latent variable model* yang dispesifikasi dalam penelitian ini telah *fit* dengan data.

6.6. Structural Model Fit

Setelah *full latent variable model* dinyatakan *fit* dengan data maka tahap berikutnya adalah mengevaluasi model struktural. Jika model pengukuran memuat hubungan (korelasi) antara konstruk dengan indikator maka model struktural memuat hubungan kausal antar konstruk.

Kelayakan model struktural (*structural model fit*) ditunjukkan dari beberapa aspek yaitu (Joreskog, 1993):

1. Sejauhmana arah hubungan antar konstruk sesuai dengan yang dihipotesiskan dimana hubungan kausal tersebut signifikan;
2. Besaran residual khususnya *standardized residual* (= kesenjangan antara matriks kovarians yang diestimasi oleh model dengan matriks kovarians sampel) yang tidak melebihi $\pm 2,58$ untuk menunjukkan tidak adanya kesalahan spesifikasi model. Inspeksi terhadap residual ini disebut oleh Joreskog (1993) sebagai *detailed assesment of fit*.
3. Besaran *squared multiple correlation* (SMC) atau dapat dianalogikan dengan R^2 dalam analisis regresi.

Hubungan antar konstruk dan besaran SMC yang dispesifikasi dalam penelitian ini ditampilkan pada tabel 4.15 di bawah ini

Tabel 4.15
Hubungan Kausal antar Konstruk

			Estimate	S.E.	C.R.	P	SMC
KOMPETENSI	<---	SISTEM SELEKSI	0.387	0.09	3.62	0.000	0.465
				9	1		
KOMPETENSI	<---	PROGRAM PELATIHAN	0.393	0.10	3.78	0.000	
				4	8		
KUALITAS KERJA	<---	KOMPETENSI	0.619	0.09	6.54	0.000	0.383
				5	4		
KINERJA	<---	KUALITAS KERJA	0.443	0.10	4.29	0.000	0.196
				0	3		

Tabel 4.15 di atas menginformasikan bahwa hubungan kausal antar konstruk telah sesuai dengan yang dihipotesiskan dalam penelitian ini. Sistem seleksi dan program pelatihan berhubungan positif dan signifikan dengan kompetensi karyawan. Kompetensi karyawan berhubungan positif dan signifikan dengan

kualitas kerja karyawan, dan kualitas kerja karyawan pada gilirannya berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan.

Selain itu, nampak pada kolom *squared multiple correlation* (SMC) 46,5% proporsi varians kompetensi karyawan dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk sistem seleksi dan program pelatihan. 38,3% varians kualitas kerja karyawan dapat dijelaskan oleh kompetensi karyawan, dan 19,5% varians kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh kualitas kerja karyawan. Besaran SMC yang melebihi 50% atau mendekati 50% menunjukkan *explanatory power* yang besar dari konstruk eksogen dalam menjelaskan proporsi varians konstruk endogen (Joreskog, 1993). Terakhir, tidak ada *standardized residual covariances* yang lebih dari $\pm 2,58$ seperti nampak pada tabel di bawah ini. Kondisi ini menunjukkan tidak ditemukan adanya kesalahan spesifikasi model struktural dalam penelitian ini.

Tabel 4.16

Standardized Residual Covariances

	X9	X8	X7	X5	X11	X6	X10	X11	X10	X6	X5	X4	X3	X2	X1
X9	0.000	0.007	0.102	1.063	1.157	1.047	0.063	-0.463	0.309	-0.821	-0.183	0.139	-0.024	-0.251	-0.378
X8	0.007	0.000	0.057	0.630	0.426	-0.014	-0.342	-0.173	-0.033	-0.392	0.187	0.041	0.326	-0.001	-0.162
X7	0.102	0.057	0.000	-0.593	-0.476	-0.572	-0.587	-0.034	-0.549	-0.964	-0.038	0.238	-0.058	0.353	-0.077
X5	1.063	0.630	-0.593	0.000	0.092	-0.294	1.102	0.050	-0.220	0.751	1.365	0.909	0.978	0.732	0.256
X11	1.157	0.426	-0.476	0.000	0.082	0.082	0.828	-1.499	-1.074	-0.352	0.150	0.204	0.576	0.445	0.222
X6	1.047	-0.014	-0.572	-0.294	0.082	0.000	2.492	-0.770	-0.309	1.732	1.445	1.173	0.900	0.744	0.396
X10	0.063	-0.342	-0.587	1.102	0.828	2.492	0.000	-0.127	-0.136	1.505	1.344	0.256	1.137	0.097	0.371
X11	-0.463	-0.173	-0.034	0.050	-1.499	-0.770	-0.127	0.000	0.303	1.922	1.332	1.513	1.021	0.719	0.228
X10	0.309	-0.033	-0.549	-0.220	-1.074	-0.309	-0.136	0.303	0.000	2.204	1.445	0.107	0.530	-0.240	0.073
X6	-0.821	-0.392	-0.964	0.751	-0.352	1.732	1.505	1.922	2.204	0.000	0.215	0.055	0.274	-1.299	-0.011
X5	-0.183	0.187	-0.038	1.365	0.150	1.445	1.344	1.332	1.445	0.215	0.000	-0.205	0.169	-0.188	0.102
X4	0.139	0.041	0.238	0.909	0.204	1.173	0.256	1.513	0.107	0.055	-0.205	0.000	0.950	-0.579	0.661
X3	-0.024	0.326	-0.058	0.978	0.576	0.900	1.137	1.021	0.530	0.274	0.169	0.950	0.000	0.013	-0.229
X2	-0.251	-0.001	0.353	0.732	0.445	0.744	0.097	0.719	-0.240	-1.299	-0.188	-0.579	0.013	0.000	0.145
X1	-0.378	-0.162	-0.077	0.256	0.222	0.396	0.371	0.228	0.073	-0.011	0.102	0.661	-0.229	0.145	0.000

Sumber: Hasil estimasi dengan Amos 4.01, 2004

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Modifikasi model dilakukan dengan memeriksa *Modification Index* (MI). *Modification Index* lebih besar dari 3,84 mengindikasikan bahwa model perlu dispesifikasi ulang dan pada *output full latent variable model* nampak beberapa nilai MI yang lebih dari 3,84. Namun spesifikasi ulang model berdasarkan *modification index* tidak dilakukan dalam penelitian ini karena berdasarkan kriteria-kriteria evaluasi kelayakan model menunjukkan model yang dispesifikasi dalam penelitian ini telah fit dengan data dan khususnya berdasarkan *standardized residual covariances* tidak ditemukan kesalahan spesifikasi model. Selain itu, modifikasi model berbasiskan MI harus berpijak pada justifikasi teoritis yang kuat untuk menghindari kecenderungan *capitalizing on chance* (Joreskog, 1993).

4.3 Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1: Sistem seleksi berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan.

Dari tabel 4.15 terlihat bahwa hubungan antara sistem seleksi dengan kompetensi karyawan ditunjukkan dengan CR sebesar 3.621 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian Hipotesis 1 pada penelitian ini terbukti.

Hipotesis 2: Program pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan

Dari tabel 4.15 terlihat bahwa hubungan antara program pelatihan dengan kompetensi karyawan ditunjukkan dengan CR sebesar 3.788 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian Hipotesis 2 pada penelitian ini terbukti.

Hipotesis 3: Kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kualitas kerja karyawan

Dari tabel 4.15 terlihat bahwa hubungan antara kompetensi karyawan dengan kualitas kerja karyawan ditunjukkan dengan CR sebesar 6.544 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian Hipotesis 3 pada penelitian ini terbukti.

Hipotesis 4: Kualitas kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara kualitas kerja karyawan dengan kinerja ditunjukkan dengan CR sebesar 4.293 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian Hipotesis 4 pada penelitian ini dapat terbukti.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai kesimpulan hipotesis dan implikasi hasil penelitian dalam 6 bagian. Kesimpulan tentang hipotesis diketengahkan pada bagian 5.1, diikuti dengan kesimpulan masalah penelitian pada bagian 5.2. Implikasi teoritis atas hasil penelitian dijelaskan pada bagian 5.3 diikuti dengan bagian 5.4 tentang implikasi manajerial. Keterbatasan penelitian ini dan agenda untuk penelitian mendatang dijelaskan masing-masing pada bagian 5.5 dan 5.6.

Pada Bab I telah dijelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang akan menentukan keberhasilan perusahaan, yang diukur dengan pencapaian sasaran seperti pertumbuhan dan keuntungan dalam jangka pendek, menengah maupun panjang. Salah satu alasan untuk menaruh perhatian yang besar terhadap sumber daya manusia adalah perubahan lingkungan bisnis yang yang cepat dan dramatis yang membawa konsekuensi kepada pengembangan kompetensi sumber daya secara terencana dan kontinue.

Penelitian terdahulu menekankan bahwa dalam pengembangan kompetensi sumber daya ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, seperti sistem seleksi (Miller, 1991) dan program pelatihan (Miller, 1991 & Nardaung, 1998) Peningkatan kompetensi sumber daya akan berpengaruh pada kualitas kerja yang dihasilkan serta berdampak pada peningkatan kinerja.

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner pada PT Djarum dengan responden adalah karyawan setingkat supervisor keatas dan telah bekerja minimal 5 tahun. Sejumlah 177 sampel dengan cara *purposive random sampling* diambil dan dianalisis. *Structural Equation Model* (SEM) digunakan untuk menguji 4 hipotesis yang diajukan. Sebelum pengujian hipotesis tersebut, dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM, yakni evaluasi atas normalitas data, multikolinearitas dan singularitas, serta uji univariate outliers dan multivariate outliers. Pengujian asumsi-asumsi tersebut menunjukkan bahwa data penelitian dapat diterima untuk diuji dan dievaluasi dengan SEM.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian dapat diterima. Pengujian Goodness of Fit menunjukkan hasil: Chi-Square (115.768), Signifikansi (0.083), RMSEA (0.036), GFI (0.919), AGFI (0.885), CMIN/DF (1.206), TLI (0.984), dan CFI (0.987). Dari 4 hipotesis yang diajukan, semuanya terbukti.

5.1 Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebanyak 4 hipotesis. Kesimpulan dari keempat hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

Pengujian hipotesis 1 yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara sistem seleksi dengan kompetensi karyawan. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Perry & Miller (1991) yang mengatakan bahwa sistem seleksi yang diikuti dengan penempatan karyawan secara tepat akan mempengaruhi kompetensi dan kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis 2 yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara program pelatihan dengan kompetensi karyawan. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Widiatoro (1996) bahwa kesempatan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya akan berdampak pada peningkatan perilaku dan keterampilan karyawan bersangkutan. Lebih lanjut, Widiatoro (1996) mengatakan bahwa pelatihan akan membentuk dasar dengan menambah keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi yang dicapai sekarang serta pengembangan potensi dimasa yang akan datang. Pengujian hipotesis ini juga mendukung pendapat Nardhaung (1998) yang menyatakan secara tegas bahwa kompetensi dapat diciptakan dengan menerapkan program-program pelatihan, perputaran pekerjaan dan pembelajaran informal.

Pengujian hipotesis 3 yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antar kompetensi karyawan dengan kualitas kerja karyawan. Pengujian ini mendukung pernyataan Mirabile (1997) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan keterampilan, kemampuan dan karakteristik yang dimiliki karyawan yang akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Pengujian tersebut juga memberikan dukungan terhadap pendapat Eubanks *et al.* (1990) yang menemukan hubungan antara kompetensi, yang meliputi keterampilan interpersonal, kemampuan dalam manajemen proses kelompok, kemampuan dalam penggunaan data, penerapan intervensi, pemeliharaan hubungan baik dengan pelanggan dan kemampuan dalam menangani kontrak, dengan kualitas kerja yang dihasilkan, yang diprosikan dengan dukungan terhadap keputusan manajemen, adaptif terhadap perubahan-perubahan

yang terjadi, ketaraturan dalam pelaporan dan lain-lain. Pendapat Perry & Miller (1997) juga mendapat dukungan melalui pengujian hipotesis ini yaitu bahwa kompetensi karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Pengujian hipotesis 4 yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antar kualitas kerja karyawan dengan kinerja. Hal ini mendukung pendapat dari Aaker & Jacobson (1994), Anderson, Fornell & Lehmann (1994) dan Pelham (1997) yang memberikan bukti empiris bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi. Kinerja tersebut diukur dari perspektif keuangan seperti profitabilitas. Pengujian tersebut juga mendukung penelitian Baldauf, Cravens & Piercy (2001) yaitu upaya yang dilakukan oleh karyawan, misalnya menjalin hubungan baik dengan pelanggan, akan dapat meningkatkan hasil yang diperoleh, baik bagi karyawan tersebut maupun bagi efektivitas perusahaan. Hasil pengujian hipotesis ini juga mendukung hasil penelitian oleh Perry & Miller (1991) yang menunjukkan bahwa kompetensi karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang diketengahkan dalam Bab I, dijelaskan bahwa pertanyaan penelitian ini adalah: bagaimana pengaruh rekrutmen, program pelatihan dan sistem imbalan terhadap kompetensi karyawan dan

kompetensi karyawan terhadap kualitas kerja karyawan dan yang terakhir bagaimana pengaruh kualitas kerja karyawan terhadap kinerja.

Pengujian terhadap Hipotesis 1 dan Hipotesis 2 membuktikan bahwa sistem seleksi dan program pelatihan merupakan dua faktor penting untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Sistem seleksi yang ditunjukkan melalui motivasi berprestasi, insentif yang diinginkan serta dapat bekerja sama dalam satu team, akan mempengaruhi kompetensi karyawan dalam melakukan tanggung jawab pekerjaannya. Program pelatihan yang ditunjukkan melalui pelatihan-pelatihan yang dikaitkan dengan pengenalan, penerapan dan dampak dari pelatihan kompetensi diberikan akan meningkatkan kompetensi karyawan.

Selanjutnya, dukungan terhadap Hipotesis 3 membuktikan bahwa peningkatan kompetensi, yang diperoleh karena manajemen memperhatikan faktor kualitas karyawan yang direkrut dan program pelatihan yang diberikan, akan meningkatkan kualitas kerja karyawan. Kegiatan untuk meraih tujuan perusahaan yang berhubungan dengan kualitas kerja karyawan didasarkan pada keinginan untuk selalu mengembangkan kemampuan diri serta suka bekerja keras. Yang terakhir, pengujian terhadap Hipotesis 4 membuktikan bahwa semakin tinggi kualitas kerja karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja perusahaan, yang tercermin melalui peningkatan penjualan, perluasan *market share* dan pertumbuhan pelanggan serta operasional yang semakin efektif-efisien. Kualitas kerja karyawan yang tinggi akan memberikan persepsi yang baik di mata para pelanggan, dan kondisi ini akan

mempermudah perusahaan untuk meraih pertumbuhan pelanggan sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan yang tinggi dan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan merupakan hasil dari penyajian kualitas kerja karyawan yang unggul. Kualitas kerja karyawan yang unggul diperoleh melalui kompetensi karyawan dan terdapat dua faktor utama yang berpengaruh dalam pengembangan kompetensi karyawan yaitu: sistem seleksi dan program pelatihan.

5.3 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis, implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sistem seleksi yang didefinisikan sebagai proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka mencari karyawan-karyawan potensial untuk menduduki posisi-posisi tertentu yang didasarkan pada pengetahuan, kemampuan, keterampilan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan, mempunyai tiga indikator yaitu: sebagai pembeda antara karyawan yang memiliki kompetensi dan sesuai dengan kebutuhan dengan karyawan yang tidak memiliki kompetensi, dilakukan seragam tanpa adanya diskriminasi serta dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa sistem seleksi akan berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan. Hasil penelitian ini

mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Perry & Miller (1997) dan Mathis & Jackson (2001) tentang hubungan positif antara sistem seleksi dengan kompetensi karyawan.

2. Program pelatihan yang didefinisikan sebagai upaya untuk mengisi kesenjangan antara apa yang dikerjakan seseorang dan siapa yang seharusnya mampu mengerjakannya sehingga akan menambah keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memperbaiki prestasi sekarang dan mengembangkan potensi untuk masa yang akan datang, mempunyai tiga indikator yaitu: dampaknya terhadap peningkatan keterampilan yang dibutuhkan karyawan, dampaknya terhadap peningkatan pengetahuan karyawan dan dampaknya terhadap perubahan sikap perilaku. Penelitian ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan. Hasil pengujian dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Eubanks *et al.* (1990); Widiantoro (1996); Mirabile (1997) dan Nardhaung (1998) tentang hubungan positif antara program pelatihan dengan kompetensi karyawan .
3. Kompetensi karyawan yang didefinisikan sebagai tingkat pengetahuan, keterampilan dan sikap-prilaku yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, mempunyai tiga indikator yaitu: kemampuan dalam pekerjaan, keterampilan dalam pekerjaan dan sikap-prilaku yang sesuai dengan harapan perusahaan. Pengujian dalam penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap

kualitas kerja karyawan. Hasil ini mengkonfirmasi pendapat dari Eubanks *et al.* (1990); Perry & Miller (1991) dan Anggiat & Sri Hadiati (2001) tentang hubungan positif antara kompetensi karyawan dengan kualitas kerja karyawan.

4. Kualitas kerja karyawan yang didefinisikan sebagai derajat mutu dari layanan yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan, mempunyai tiga indikator yaitu: melakukan pekerjaan sesuai dengan uraian pekerjaan, melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati/sungguh-sungguh dan dapat menunjukkan kualitas kerja yang ditentukan perusahaan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini mengkonfirmasi pernyataan Perry & Miller (1991); Aaker & Jacobson (1994); Anderson, Fornell & Lehmann (1994); Pelham (1997); Zeithaml (dalam Chang & Chen, 1998) dan Baldauf, Cravens & Piercy (2001) tentang hubungan positif antara kualitas kerja karyawan dengan kinerja perusahaan.

5.4 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem seleksi dan program pelatihan merupakan dua faktor utama untuk meningkatkan kompetensi karyawan, sedangkan kompetensi yang baik dari karyawan tersebut merupakan dasar yang kuat untuk menghasilkan kualitas kinerja karyawan yang unggul. Dengan terciptanya kualitas

kerja yang unggul dari masing-masing karyawan, perusahaan dapat mencapai kinerja yang tinggi dan sesuai dengan yang diharapkan.

Hasil tersebut memberikan beberapa implikasi manajerial yaitu sebagai berikut:

1. Perusahaan hendaknya meningkatkan kualitas karyawan-karyawan baru dengan penyeleksian karyawan-karyawan baru yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dimiliki yang disesuaikan dengan posisi yang akan diduduki nantinya. Devisi HRD, sebagai penyelenggara seleksi karyawan-karyawan baru, seharusnya ditempati oleh orang-orang yang berpengalaman dalam perilaku manusia, misalnya psikolog, serta mengerti tentang kebutuhan perusahaan. Intervensi dari atasan atau titipan dari berbagai macam pihak jelas akan mengganggu proses penseleksian karyawan baru dan akhirnya tujuan dari system seleksi tidak tercapai. Perusahaan yang sebagian besar kepemilikannya dipegang oleh keluarga, misalnya PT. Djarum, maka pengertian dari kedua belah pihak, yaitu antara keluarga dan manajemen perlu diciptakan agar supaya tidak terjadi konflik dan batasan wewenang, baik bagi keluarga maupun manajemen perlu diperjelas.
2. Perusahaan perlu meningkatkan kualitas serta kuantitas pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Pelatihan yang diselenggarakan, baik oleh internal perusahaan maupun eksternal, seharusnya disesuaikan dengan kebutuhan karyawan serta jabatan atau pangkat karyawan. Pelatihan yang tidak disesuaikan dengan kebutuhan serta jabatan karyawan merupakan pembiayaan yang sia-sia.

3. Dengan melaksanakan implikasi no.1 sampai no.2 diharapkan perusahaan dapat menciptakan kompetensi karyawan yang lebih baik. Kemudian, kegiatan-kegiatan untuk meraih tujuan perusahaan yang berhubungan dengan kualitas kerja karyawan perlu didasarkan pada pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan perlu difokuskan pada dua aspek yaitu: system seleksi yang tepat dan program pelatihan yang berkualitas. Pengelolaan yang baik dari kedua aspek tersebut akan mempermudah usaha perusahaan dalam meningkatkan kompetensi karyawannya.
4. Beberapa aspek dari kualitas kerja karyawan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah keinginan karyawan untuk mengembangkan kemampuan diri serta sifat suka bekerja keras. Pengelolaan yang baik dari kedua aspek tersebut akan mempermudah perusahaan untuk menciptakan kualitas kerja karyawan yang tinggi. Dengan kondisi ini diharapkan perusahaan dapat mencapai peningkatann kinerja, sesuai dengan yang diharapkan.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa kendala dan keterbatasan, yaitu

1. Penelitian ini hanya menguji satu perusahaan, yaitu PT. Djarum. Dengan demikian, hasil dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada perusahaan-perusahaan lain dan di daerah-darah yang lain. Mungkin terdapat variabel-variabel lain di luar model

- penelitian yang juga berpengaruh dalam meningkatkan kompetensi karyawan, kualitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan pada perusahaan lain.
2. Responden dalam penelitian ini dibatasi setingkat supervisor keatas. Asumsi kunci yang digunakan adalah bahwa level supervisor keatas merupakan pusat perilaku perusahaan sekaligus penentu kebijakan dan strategi perusahaan. Meskipun demikian, dalam pelaksanaan penelitian ini penerapan asumsi tersebut dirasakan kurang tepat dalam menggambarkan variabel-variabel penelitian.
 3. Penelitian ini bergantung sepenuhnya kepada pengukuran subjektif (berdasarkan persepsi), terutama dalam mengukur kinerja dikarenakan data-data objektif tentang variabel penelitian, khususnya kinerja, tidak dapat dipublikasikan. Meskipun pengukuran subjektif atau berdasarkan persepsi secara metodologis dapat dibenarkan dan banyak penelitian empiris, khususnya di luar negeri, membuktikan kebenaran ini, namun tetap saja pengukuran subjektif rentan terhadap munculnya *bias*.

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil penelitian maupun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, maka pada bagian ini dikemukakan saran-saran bagi penelitian yang akan datang (*suggestion for future research*), sebagai berikut:

1. Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian untuk pengembangan kompetensi karyawan secara lebih luas. Replikasi penelitian juga

dapat dilakukan pada jenis industri yang berbeda. Penelitian dengan menguji dan menambah variabel-variabel baru yang dipandang mempunyai pengaruh penting terhadap pengembangan dan peningkatan kompetensi karyawan, kualitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan pada industri yang berbeda dan daerah yang lebih luas.

2. Untuk menggambarkan keadaan yang sebenarnya maka responden pada penelitian yang akan datang tidak dibatasi pada level supervisor keatas. Teknik sampling dengan *random sampling* dapat dilakukan atau adanya pemisahan antar level supervisor keatas dengan karyawan lain untuk mengetahui dan membandingkan persepsi mereka mengenai variabel-variabel penelitian.
3. Jika memungkinkan replikasi penelitian ini diharapkan menggunakan data-data longitudinal sebagai upaya untuk menguji kestabilan hubungan antar variabel pada masing-masing konstruk maupun *full mode*. Disamping itu juga replikasi penelitian ini diharapkan dapat menggunakan data-data sekunder, berupa laporan perusahaan, untuk menemukan objektifitas hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J. C. & D. W. Gerbing (1988) "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", **Psychological Bulletin** Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- Anggiat M. Sinaga, & Sri Hadiati W.K., (2001), **Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, bahan ajar Diklat TPIM tingkat III**, Lembaga Administrasi Negara-Republik Indonesia.
- Booak, Gorge & Diane Coolican (2001), "*Competencies for Retail Leadership: Accurate, Acceptable and Affordable*", **Leaderships & Organization Development Journal**, Vol. 22/5
- Byrne, B.M. (2001), **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming**, Mahwah, New Jersey: LEA
- Eubanks, James L, Julie B. Marshall, Michael P. Driscoll (1990), *A Competency Model for OD Prattitioners*, Training & Developmpent
- Evi Silvana Muchsinati (2001), Repositioning dan Perubahan Peran Fungsi Departemen Sumber Daya Manusia Sebagai Upaya Mencapai Keunggulan Kompetitif, **Usahawan** No.03 Th XXX
- Goolsby, JR. (1992), "*A theory of Role Stress in Boundary Spanning Positions of Marketing Organizations*", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 20, pp.155-164
- Hair, J. F., Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham, dan W. C. Black (1998) **Multivariate Data Analysis with Readings**, 5th edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hendra Purwanto, 2000, *Membangun Sistem Kompensasi Value-Chain*, **Usahawan** No.12 Th XXIX
- Iles. Paul A, 1993, *Achieving Strategic Coherence in HRD Through Competence-based Management and Organisation Development*, **Personal Review**
- Ina Primiana, 2001, *Peran Karyawan dalam Mendorong Keberhasilan Pelaksanaan TQM di BUMN*, **Usahawan** No.05 Th XXX

- Jaja Suteja, 2001, Hubungan Kemitraan Antara Strategi dan Fungsi Sumber Daya Manusia, *Usahawan* No.03 Th XXX
- Joreskog, K.G. (1993), *Testing Structural Equations Models* in K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, California: Sage, 1993, pp. 294-316
- Kline, R.B. (2004), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 2nd edition, New York: Guilford Press
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat
- Mirabile, Richard J., 1997, *Everything You Wanted to Know About Competency Modeling*, Training & Development
- Moerad Baso, 2003, *Pembinaan SDM Berbasis Kompetensi; Suatu Pendekatan Strategik Dalam Upaya Peningkatan Kualitas SDM dalam Konteks Globalisasi dan Otonomi Daerah*, *Usahawan* No.02 Th XXXII
- Perry, James L & Theodore K. Miller, 1991, *The Senior Executive Service: Is It Improving Managerial Performance*, *Public Administration Review*
- Pulkkinen, L. (1996), "Female and male Personality Styles: a Typological and Developmental Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, June, pp. 1288-1306
- Segars, A. H. (1997) "Assessing the Unidimensionality of Measurement: A Paradigm and Illustration within the Context of Information Systems Research", *Omega*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-121.
- Sofyan Assauri, 2000, *Strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)*, *Usahawan* No.09 Th XXIX
- Stone, Robert W. & David J. Good (2002), "The Impact of Computer Use on marketing Operations", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring
- Tinjung Desy Nursanti, 2001, *Strategi Terintegrasi dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif*, *Usahawan* No.03 Th XXX