

Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas dan Kinerja Karyawan GIANT Pulosari Malang

AGATHA LIANY HADI
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya
Jl. MT. Haryono 165 Malang
ataedward@yahoo.com

ABSTRACT

The research was based on the importance of improving the quality and performance of employees through human resource development based formulation of management strategies. This research is explanatory research that tests hypotheses about the relationship of human resource development to the quality and performance of the GIANT Pulosari Malang. This study tested the hypotheses that have been formulated and provide an explanation of the effect of human resource development to the quality and performance of the employees. Tests carried out using path analysis that describes a causal relationship between the variables of human resource development to the quality of human resources and employee performance. Research is also conducted using the classic test is the test of normality, multicollinearity, heteroscedasticity and linearity. This study used survey methods, interview and questionnaire as the main data collection tool was tested by testing validity and reliability test. From the test results and test the assumptions of classical path way analysis, there are known significant effects between; development of human resources to the quality of human resource, human resource development on employee performance, quality of human resources and employee performance significantly influence the human resource development on employee performance through the quality of human resources at GIANT Pulosari Malang.

Kata kunci : Human Resource Development, Human Resource Quality, Employees Performance, Retail, GIANT Pulosari Malang, Path Analysis, Classic Test.

PENDAHULUAN

Pertumbuhan mini-market khususnya untuk provinsi Jawa Timur sangat pesat. Terbukti di Jawa Timur terdaftar 300 hingga 400 izin

baru untuk pembangunan mini market. Sampai akhir 2009, terdapat 4.250 mini market di Jawa Timur, hal ini menunjukkan adanya peningkatan jumlah mini market sebesar 677 (18,62%) dari 2008 yang

hanya berjumlah 3.633 mini market. Akhir 2010, jumlahnya diprediksi meningkat sebesar 40 persen. Dalam portofolio nasional, selama kurun waktu 2003 hingga 2008 pertumbuhan gerai ritel modern cukup fenomenal, yakni sebesar 162 persen. Bahkan, pertumbuhan gerai mini market mencapai 254,8 persen, yakni dari 2.058 gerai pada 2003 menjadi 7.301 gerai pada 2008 (Asep Si Susana, 2008).

Menggiurkannya bisnis mini-market itulah yang membuat pertumbuhannya makin tak terkendali. Ketidaksiapan menghadapi persaingan global yang bercirikan kompetisi dalam kualitas dan efisiensi dapat mengakibatkan turunnya kepercayaan diri. Oleh karena itu diperlukannya suatu strategi yang dapat mengatasi permasalahan dalam persaingan dunia usaha ritel tersebut. Selain pertumbuhan industri ritel yang semakin luas, industri ritel juga tidak akan pernah luput dari fenomena *outsourcing*. Saat ini, estimasi nilai total dari bisnis *outsourcing* di seluruh dunia adalah sebesar US\$6 triliun. Angka yang sangat fantastis. Indonesia sebagai bagian dari perekonomian global juga mengalami peningkatan signifikan terhadap kebutuhan dan penyediaan bisnis *outsourcing* ini. *Trend industry* ini tidak lagi hanya untuk memenuhi kebutuhan jasa tangible seperti logistik, *IT* dan *human resource* bahkan telah pula memenuhi kebutuhan lain: *public relation, marketing dan Corporate Social Responsibility*.

Bisnis penyedia jasa *outsourcing* juga telah berkembang, dari sekedar menawarkan produk/jasa itu sendiri, hingga memberikan solusi terhadap bidang

jasa yang ditawarkan. Hubungan antara pengguna dan penyedia jasa pun mulai menuju hubungan kemitraan dimana scope kerjasama dapat dikembangkan sesuai dengan pertumbuhan dan kebutuhan kedua pihak. Dengan begitu banyaknya tuntutan kebutuhan akan sumber daya manusia yang cepat, serta adanya fenomena *outsourcing* yang begitu mendunia, maka kondisi yang banyak dihadapi oleh para pelaku bisnis ritel khususnya dalam ruang lingkup sumber daya manusia adalah kurangnya profesionalisme, banyaknya praktek KKN, tingkat gaji yang tidak memadai, karyawan yang kurang kreatif dan inovatif, serta pelayanan yang diberikan kepada masyarakat atau konsumen yang jauh dari harapan.

Gambaran tersebut memberikan dorongan bagi perusahaan untuk melakukan perubahan pada sumber daya manusia. Dari sudut pandang langsung organisasi, pengembangan seseorang di tempat kerja dapat membantunya untuk secara lebih kompeten melakukan pekerjaannya. Ini akan makin meningkatkan produktivitasnya sendiri dan produktivitas organisasi tersebut. Pengembangan staf yang ada pun jauh lebih murah daripada merekrut dan mendidik karyawan-karyawan baru. Berinvestasi dalam orang dan pengembangannya akan mengurangi biaya operasi organisasi dan menghasilkan kepuasan pelanggan yang lebih besar. Jawaban yang paling sederhana dari pertanyaan mengapa pelatihan dan pengembangan tenaga kerja harus dikembangkan adalah jika perusahaan tidak mengembangkannya, maka

perusahaan akan kehilangan karyawannya.

Untuk pembinaan serta pengembangan sumber daya manusia diperlukan suatu strategi tertentu, sehingga hasil yang diharapkan bisa tercapai. Henry Mintzberg yang menjelaskan bahwa, "*A strategy is the pattern or plan that integrates an organizations goals, policies, and action sequences into a cohesive whole*". (Henry Mintzberg, 1982:5). Farky Gaffar menegaskan bahwa, "strategi adalah mekanisme organisasi yang menjabarkan visi secara operasional dan menterjemahkan kebijaksanaan dalam bentuk tindakan nyata. Strategi adalah cara yang tepat untuk melaksanakan kebijakan". (Farky Gaffar 1994:7)

Hal pertama yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam penerapan strategi melalui pandangan manajemen strategi adalah memperkuat sumber daya yang dimiliki perusahaan. Terdapat tiga sumber daya utama yang dimiliki oleh perusahaan antara lain asset berwujud, asset tak berwujud dan kapabilitas organisasi. Kapabilitas organisasi merupakan penggabungan asset, tenaga kerja dan proses kerja. Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah kinerja dan produktivitas karyawan. Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

(Anwar Prabu Mangkunegara, 2005:67).

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kinerja dapat dilakukan dengan cara melalui penerapan pengembangan sumber daya manusia. Hal itu tentu saja membutuhkan komitmen dan konsistensi keterlibatan staf sumber daya manusia yang lebih besar, sehingga akan mendukung kompetensi sumber daya manusia dalam mengelola organisasi usaha yang bertahan. Strategi terhadap pengembangan tenaga kerja dirasakan semakin penting pada suatu perusahaan karena tuntutan pekerjaan atau jabatan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja yang diwujudkan dalam berbagai bentuk nyata, misalnya: pemberian pelatihan, mengadakan seminar-seminar, pemberian kursus keterampilan dan lain-lain.

Sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti sebenarnya adalah kerja yang dikerjakannya akan menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki dari pekerjaan tersebut (Zainun,2001). Bila mana dikehendaki seseorang yang akan diserahi pekerjaan yang sudah jelas dan pasti standar syarat-syarat yang dituntutnya, maka perlu dikembangkan cara-cara pembuktian untuk menyatakan adanya kecocokan antara jabatan atau pekerjaan itu dengan orang yang akan menduduki jabatan dan melaksanakan pekerjaan itu.

PT. HERO Supermarket Tbk merupakan pasar swalayan yang pertama dalam sejarah Indonesia dan memiliki makna tersendiri. Sebelumnya di Indonesia hanya ada pasar tradisional yang telah beroperasi lama. Sedangkan pasar

swalayan terpadu seperti HERO Supermarket belum pernah ada pedagang yang mencoba merintis atau mengelolanya. Melihat kondisi pasar dan perubahan gaya hidup kala itu maka HERO Supermarket memutuskan untuk membuka cabang-cabang baru hampir di seluruh Indonesia termasuk di Kota Malang yang berlokasi di Jl. Kawi Atas No. 58 Malang berdasarkan surat izin kepala dinas perijinan kota malang nomor 469/SI/Prj/2003 pada tanggal 6 November. Seiring berjalannya waktu, pada tahun 2008 HERO Supermarket Pulosari mengganti namanya menjadi GIANT Supermarket Pulosari Malang.

GIANT adalah salah satu supermarket di Indonesia yang mempunyai *brandimage* yang baik di mata konsumennya. Dalam operasionalnya pelaku bisnis ritel termasuk GIANT menjalankan beberapa fungsi antara lain membantu konsumen dalam menyediakan berbagai produk & jasa. Secara keseluruhan pengelola bisnis ritel membutuhkan implementasi fungsi – fungsi manajemen secara terintegrasi baik fungsi keuangan, pemasaran, sumberdaya manusia, maupun operasional. Sehingga pelaku bisnis ritel dapat memahami secara penuh tentang lingkup bisnis ritelnya, cara strategi pengembangannya dan memajemen bisnis ritelnya.

Tekanan kompetitif dalam dunia bisnis menuntut GIANT untuk memikirkan bagaimana cara perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah. Adaptasi lingkungan bisa berarti dalam hal lingkungan administratif perusahaan yang berarti perusahaan harus melakukan restrukturisasi dalam organisasinya. Bentuk

adaptasi lainnya adalah dalam hal manajemen sumber daya manusia, seperti pengembangan karir, pelatihan dan perencanaan pembagian keuntungan yang fleksibel. Seiring dengan berubahnya komposisi dari tenaga kerja, berubah pula nilai-nilai kolektif, tujuan dan kebutuhan sumber daya manusia. Perusahaan harus memonitor perubahan kebutuhan tersebut jika mereka ingin mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Berdasarkan uraian diatas maka masalah penelitian yang muncul adalah sebagai berikut.

Apakah pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh terhadap kualitas dan kinerja karyawan GIANT Pulosari Malang?

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab masalah penelitian di atas. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada dan tidaknya hubungan yang signifikan antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kualitas dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metoda *explanatory research* dan mendasarkan pada Matutina (2001: 205) dan Prawirosentono (1999: 236). Subyek penelitian ini terdiri atas 40 karyawan GIANT Pulosari Malang. Subyek diperlukan sebagai responden sebagai alat pengumpul data pokok untuk mendapatkan informasi yang spesifik. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji apakah pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kualitas dan kinerja karyawan GIANT Pulosari Malang.

Tulisan ini selanjutnya diorganisasi sebagai berikut. Bagian berikut ini mengkaji teori terkait dan pengembangan hipotesis, diikuti oleh bagian yang memaparkan metode penelitian dan bagian berikutnya yang mengemukakan analisis data dan hasilnya. Tulisan ini ditutup dengan simpulan dan saran yang ditempatkan di bagian akhir.

TEORI DAN HIPOTESIS

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2009:69). Menurut seluruh definisi diatas dapat disimpulkan strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu upaya untuk memperbaiki kemampuan kerja karyawan dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi yang dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang karyawan.

Bentuk pengembangan dapat diuraikan dalam beberapa metode, yakni pelatihan dan pendidikan. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin (Handoko 2001:104). Pelatihan sendiri mencakup beberapa metode yaitu melalui *On The Job Training*, Karyawan dilatih tentang pekerjaan

baru dengan *supervise* langsung seorang “pelatih” yang bagaimana berpengalaman (biasanya karyawan lain) dan *Off The Job Training* yang terdiri dari; metode simulasi dan presentasi informasi.

Kualitas Sumber Daya Manusia

Menurut Nasution (2000) bahwa sumber daya manusia (SDM) di dalam organisasi merupakan kunci keberhasilan organisasi, karena pada dasarnya SDM yang merancang, memasang, mengoperasikan dan memelihara dari sistem integral tersebut, baik itu input, proses, maupun output. Manusia sebagai asset yang akan mengelola sumber daya yang ada dalam organisasi memerlukan manusia yang baik kualitasnya.

Kualitas sumber daya manusia (Bambang, 1991: 205) mengacu pada; pengetahuan yaitu kemampuan yang akan dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya fikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan; keterampilan yaitu kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan; kemampuan yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu

dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2005: 14).

Untuk mengetahui kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan, maka perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi lebih baik di masa mendatang. Ini dilaksanakan dengan merujuk pada isi pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek dari pekerjaan mereka. Isi dari suatu pekerjaan merupakan dasar tetap untuk perumusan sasaran yang akan dicapai dari suatu tugas utama yang dapat dirumuskan sebagai target kuantitas, standar kinerja suatu tugas atau proyek tertentu untuk diselesaikan (Rivai dan Basri, 2005: 77).

Dimensi yang dipergunakan di dalam melakukan penilaian kinerja karyawan menurut Prawirosentono (1999: 236) adalah; Pengetahuan atas pekerjaan, Perencanaan dan organisasi, Mutu pekerjaan, Produktivitas, Pengetahuan teknis, *Judgement*, Komunikasi, Kerjasama, Kehadiran dalam rapat, Manajemen proyek, Kepemimpinan, Kemampuan memperbaiki diri sendiri.

METODE PENELITIAN

Partisipan dan Konsep Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian *explanatory*. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Singarimbun (1995:5) bahwa *explanatory research* digunakan untuk

menjelaskan hubungan kausal variabel melalui pengajuan hipotesis. Lokasi penelitian ini dilakukan di GIANT Pulosari Malang, Jawa Timur. Ruang lingkup penelitian ini mengacu pada hubungan pengembangan sumber daya manusia terhadap kualitas dan kinerja pada GIANT Pulosari Malang.

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini mencakup data primer dan sekunder yaitu berupa hasil wawancara dan pengisian kuisioner serta data pendukung mengenai kualitas dan kinerja para karyawan serta kegiatan penerapan pengembangan sumber daya manusia pada GIANT Pulosari Malang. Sumber data yang digunakan berupa data internal dan eksternal.

Dalam penelitian ini jumlah populasi dan sampel adalah sama, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus. Penentuan pengambilan sampel yang ditentukan dengan penelitian ini adalah sama yaitu 40 orang, dimana teknik sensus merupakan suatu penelitian kuantitatif dengan menggunakan pertanyaan terstruktur/sistematis yang sama kepada banyak orang, untuk kemudian seluruh jawaban yang diperoleh dicatat, diolah, dan dianalisis.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan manajer GIANT Pulosari Malang, melakukan observasi langsung pada perusahaan serta penyebaran kuisioner kepada seluruh karyawan GIANT Pulosari Malang.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional adalah spesifikasi kegiatan peneliti dalam mengukur atau memanipulasi suatu

variabel (Idrus, 2009: 18). Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Pengembangan sumber daya manusia (X) adalah suatu upaya untuk memperbaiki kemampuan kerja karyawan dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi yang dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang karyawan. Berhubungan dengan kajian yang akan diteliti, pengembangan karyawan dibagi menjadi indikator-indikator berupa metode pelatihan yang terdiri dari *On The Job Training* dan *Briefing*. Pendidikan yang terdiri dari pemberian kesempatan bagi setiap karyawan untuk mendapatkan pendidikan sesuai dengan divisi yang ditekuni serta pemberian kesempatan bagi setiap karyawan untuk mengembangkan potensi karir karyawan dalam bidang-bidang pengetahuan tertentu.

Kualitas Sumber Daya Manusia (Z) mengacu pada pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (Matutina, 2001: 205). Dalam penelitian ini kualitas sumber daya manusia di bagi menjadi beberapa indikator, yaitu pengetahuan, kemampuan yang berorientasi pada intelegensi dan daya fikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan; keterampilan, Kemampuan dan penguasaan teknis

operasional karyawan; kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan.

Kinerja Karyawan (Y) merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu dan dengan pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dalam penelitian ini kinerja karyawan dapat diukur oleh beberapa indikator, yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, kerja sama, pemahaman terhadap tugas, inisiatif, dan kehandalan.

ANALISIS DATA

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian instrumen dilakukan dengan penggunaan uji validitas dan reliabilitas. Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat mengumpulkan data secara tepat dan sesuai dengan variabel yang diteliti. Pengujian ini menggunakan bantuan program SPSS versi 17.0. Alat validitas dilihat dari korelasi *Pearson* (Korelasi *Product Moment*) antara item-item instrumen dengan jumlah instrumen secara keseluruhan (dalam satu variabel).

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Item	R	Sig.	Ket.
Pengembangan Sumber Daya Manusia (X)	Pelatihan	1	0.776	0.000	valid
		2	0.638	0.000	valid
	Pendidikan	3	0.819	0.000	valid
		4	0.735	0.000	valid
Kualitas Sumber Daya Manusia (Z)	Pengetahuan	5	0.765	0.000	valid
		6	0.755	0.000	valid
	Keahlian	7	0.730	0.000	valid
		8	0.721	0.000	valid
	Kemampuan	9	0.757	0.000	valid
		10	0.764	0.000	valid
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas Kerja	11	0.758	0.000	valid
	Kualitas Kerja	12	0.701	0.000	valid
	Kerja Sama	13	0.877	0.000	valid
	Pemahaman Tugas	14	0.702	0.000	valid
		Inisiatif	15	0.724	0.000
	Kehandalan	16	0.660	0.000	valid
		17	0.769	0.000	valid

Tabel 4.8
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (X)	0.715	Reliabel
Kualitas Sumber Daya Manusia (Z)	0.840	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.858	Reliabel

Uji Asumsi Klasik dan Analisis Jalur

Penelitian ini akan menggunakan pengujian asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas dan uji linieritas. Setelah pengujian asumsi klasik dilakukan maka penelitian berlanjut

menggunakan pengujian analisis jalur (*path analysis*) yang menjelaskan hubungan kausal antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kualitas dan kinerja GIANT Pulosari Malang. Berikut adalah tabel hasil pengujian klasik dan analisis jalur.

Tabel 4.9
Hasil Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X terhadap Z	.086	40	.200	.983	40	.795
X dan Z terhadap Y	.075	40	.200	.991	40	.982

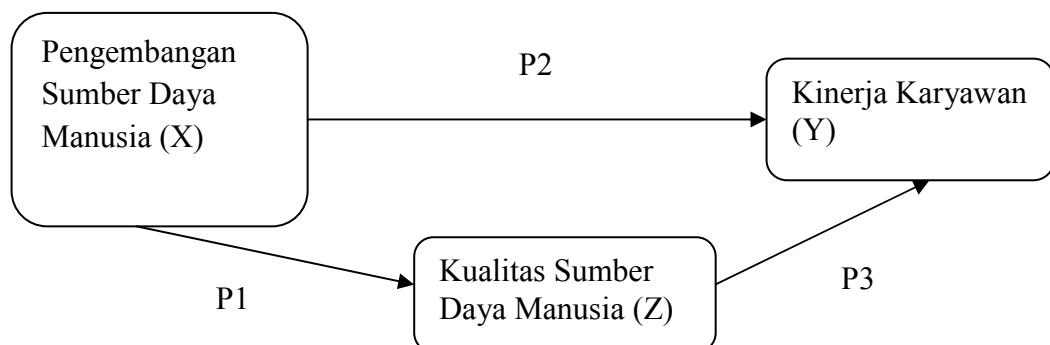
Tabel 4.14
Hasil Uji Multikolinieritas

Jalur	Variabel Eksogen	VIF	Keterangan
X terhadap Z	X	1.000	Non-Multikolinieritas
X dan Z terhadap Y	X	2.009	Non-Multikolinieritas
	Z	2.009	Non-Multikolinieritas

Tabel 4.15
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Jalur	Variabel Eksogen	Koefesien Korelasi	Sig.	Keterangan
X terhadap Z	X	0,068	0,678	Homoskedastisitas
X dan Z terhadap Y	X	0,091	0,575	Homoskedastisitas
	Z	0,209	0,195	Homoskedastisitas

Gambar 4.3
Diagram Jalur dari Model Teoritis Penelitian



Uji Pengaruh Langsung

Hipotesis 1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pengembangan sumber daya manusia (X) terhadap variabel kualitas sumber daya manusia (Z). Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan uji t dengan nilai hasil t_{hitung} sebesar 6,193 dan nilai tersebut lebih besar dari t_{tabel} ($6,193 > 2,017$) dan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dengan demikian secara statistik H_1 diterima, yang berarti hipotesa yang menyatakan diduga ada pengaruh yang positif dan signifikan variabel strategi pengembangan sumber daya manusia (X) terhadap variabel kualitas sumber daya manusia (Z) tidak dapat ditolak atau dibuktikan kebenarannya.

Hipotesis 2. Terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel pengembangan sumber daya manusia (X) terhadap kinerja karyawan (Y). Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan uji t dengan nilai hasil t_{hitung} sebesar 4,173 dan nilai tersebut lebih besar dari t_{tabel} ($4,173 > 2,015$) dan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dengan demikian secara statistik H_2 diterima, yang berarti hipotesa yang menyatakan diduga ada pengaruh yang positif dan signifikan variabel pengembangan sumber daya manusia (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) tidak dapat ditolak atau dibuktikan kebenarannya.

Hipotesis 3. Terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel kualitas sumber daya manusia (Z) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan uji t dengan nilai hasil t_{hitung} sebesar 4,185 dan nilai tersebut

lebih besar dari t_{tabel} ($4,185 > 2,015$) dan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dengan demikian secara statistik H_3 diterima, yang berarti hipotesa yang menyatakan diduga ada pengaruh yang positif dan signifikan variabel kualitas sumber daya manusia (Z) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) tidak dapat ditolak atau dibuktikan kebenarannya.

Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis 4. Pengaruh tidak langsung antara pengembangan sumber daya manusia (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kualitas sumber daya manusia (Z), diperoleh dari hasil kali antara pengaruh langsung pengembangan sumber daya manusia (X) terhadap kualitas sumber daya manusia (Z) dan pengaruh langsung antara pengaruh kualitas sumber daya manusia (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), sehingga pengaruh tidak langsung sebesar $0,709 \times 0,474 = 0,336$. Karena pengaruh langsung antara pengembangan sumber daya manusia (X) terhadap kualitas sumber daya manusia (Z) adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara pengembangan sumber daya manusia (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kualitas sumber daya manusia (Z) juga signifikan.

Penelitian ini memiliki koefisien *path* bertanda positif 0,336, artinya semakin tinggi peran dari strategi pengembangan sumber daya manusia (X) semakin tinggi pula kinerja pada karyawan (Y), jika kualitas sumber daya manusia (Z) juga tinggi. Dari hasil perhitungan tersebut dapat diartikan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa variabel pengembangan sumber daya manusia (X) berpengaruh secara

tidak langsung terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui variabel kualitas sumber daya manusia (Z) dapat diterima dengan nilai pengaruh sebesar 0,336. Maka dengan demikian secara statistik H4 diterima.

PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis statistik dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) atau analisis regresi terstandarisasi yang telah tersaji diatas, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh langsung terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia

Untuk pengujian hipotesis pertama yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan strategi pengembangan sumber daya manusia terhadap kualitas sumber daya manusia telah terbukti dan hipotesis tersebut diterima. Dengan koefisien beta pada variabel strategi pengembangan sumber daya manusia sebesar 0,709, menunjukkan bahwa dengan peningkatan peran dari strategi pengembangan sumber daya manusia maka kualitas sumber daya manusia pada karyawan juga akan meningkat.

Berdasarkan hasil analisis deskripsi dari karakteristik responden pada PT GIANT Pulosari Malang menunjukkan bahwa responden yang memiliki masa kerja 6 hingga 16 tahun berjumlah lebih banyak. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas yang dimiliki oleh hampir seluruh karyawan sangatlah baik. Karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih baik dibandingkan

karyawan yang memiliki masa kerja dibawah 5 tahun.

Dengan pengalaman kerja yang lama tersebut dapat dikatakan bahwa kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh hampir seluruh karyawan sangat baik. Hal ini juga tentu didukung dengan program-program pelatihan serta pendidikan yang dilakukan oleh perusahaan. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi penilaian responden di atas, secara keseluruhan dapat dilihat bahwa program pelatihan dan pendidikan yang diberikan oleh PT. GIANT Pulosari Malang sudah baik. Hal ini mengindikasikan bahwa program pengembangan yang dilakukan dengan cara meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap telah mendukung tercapainya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang diharapkan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan

Untuk pengujian hipotesis kedua yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan telah terbukti dan hipotesis tersebut diterima. Dengan koefisien beta pada variabel pengembangan sumber daya manusia sebesar 0,472, menunjukkan bahwa dengan peningkatan dari peran yang dimiliki oleh strategi pengembangan sumber daya manusia maka kinerja yang dimiliki oleh karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja seperti kemampuan, keahlian, sikap dan motivasi telah didukung dengan pelaksanaan program pengembangan seperti pelatihan dan pendidikan.

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi dari responden dapat diketahui bahwa kinerja yang dimiliki hampir seluruh karyawan sangat baik dan di atas rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan sangat mendukung terciptanya kinerja dari setiap karyawan selama bekerja di perusahaan.

Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan

Untuk pengujian hipotesis ketiga yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan dari kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan telah terbukti dan hipotesis tersebut diterima. Dengan koefisien beta pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,474 menunjukkan bahwa dengan peningkatan variabel kualitas sumber daya manusia maka kinerja yang dimiliki oleh karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Tabel distribusi frekuensi dari responden tentang kualitas sumber daya manusia menunjukkan bahwa hampir seluruh karyawan memiliki kualitas kerja yang baik, hal ini didukung dengan tingkat kemampuan teknis yang dimiliki karyawan yang sangat baik, serta tingginya rasa disiplin yang dimiliki oleh setiap karyawan selama bekerja di PT. GIANT Pulosari Malang.

Kinerja karyawan yang ditunjukkan pada tabel distribusi frekuensi responden di atas juga menunjukkan nilai rata-rata yang sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kualitas sumber daya yang dimiliki oleh karyawan maka semakin tinggi pula

kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kualitas Sumber Daya Manusia

Untuk pengujian hipotesis keempat yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan dari pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui kualitas sumber daya manusia telah terbukti dan hipotesis tersebut diterima. Dengan koefisien beta sebesar 0,336 menunjukkan bahwa dengan peningkatan peran dari pengembangan sumber daya manusia maka kinerja karyawan akan meningkat pula, dan semakin meningkat kualitas sumber daya manusia pada karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki karyawan.

Berdasarkan hasil analisis karakteristik responden mayoritas telah menikah, hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang telah menikah berbeda dalam memandang pekerjaan, dikarenakan bahwa karyawan yang telah menikah dituntut untuk memiliki tanggung jawab yang lebih terhadap keluarganya dibandingkan karyawan yang belum menikah. Karyawan yang telah menikah cenderung akan lebih berhati-hati dalam menyikapi setiap permasalahan yang ada dalam pekerjaannya. Data di atas juga menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja di atas 16 tahun, hal ini dapat diartikan bahwa hampir keseluruhan karyawan memiliki pengalaman kerja yang cukup baik sehingga dapat mendukung terwujudnya

kinerja yang baik dari setiap karyawan.

Sedangkan berdasarkan koefisien determinasi menyebutkan $R^2 = 0,764$ hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh secara langsung terhadap kualitas sumber daya Manusia dan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kualitas sumber daya manusia adalah sebesar 76,4 %.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini meliputi situasi responden pada saat pengisian kuesioner tidak dapat diduga, hal ini terjadi dikarenakan kesibukan dan beban kerja. Sehingga ada beberapa informasi yang tidak dapat terserap dengan baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan analisis deskriptif, maka dapat disimpulkan bahwa, Hasil penelitian menyatakan terdapat pengaruh yang nyata antara variabel pengembangan sumber daya manusia terhadap kualitas sumber daya manusia. Artinya apabila peran dari pengembangan sumber daya manusia ditingkatkan maka kualitas sumber daya manusia dan kinerja yang ada akan ikut meningkat. Dan sebaliknya apabila peran dari pengembangan sumber daya manusia menurun maka akan berdampak pada penurunan kualitas sumber daya manusia dan kinerja karyawan juga akan mengalami penurunan.

Saran

Pengembangan hendaknya terus diciptakan dan berkesinambungan baik itu melalui

pelatihan ataupun pemberian pendidikan kepada setiap karyawan. Hal ini dilakukan agar setiap karyawan tidak merasa kaget dan mudah menyesuaikan diri, pelatihan dan pendidikan yang diberikan juga harus disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang karyawan. Pimpinan perusahaan harus selalu memberikan motivasi dan dukungan penuh kepada seluruh karyawan dan menjaga konsistensi dari penerapan pengembangan sumber daya manusia dan apabila mungkin perusahaan harus dapat menambah beberapa hal baru yang berkaitan dengan penerapan pengembangan sumber daya manusia. Perusahaan juga perlu menaruh perhatian yang serius kepada perilaku karyawan untuk semua permasalahan kebutuhan yang berkaitan dengan penerapan pengembangan sumber daya manusia, baik dengan memberikan fasilitas kepada kegiatan pelatihan maupun pendidikan yang akan mendukung terciptanya kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R 2009, *Manajemen Strategis*, Edisi 12, Penerjemah Dono Sunardi, Salemba Empat, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Gulo. W, 2005. *Metode Penelitian*, Grasindo, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2003, *Manajemen*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.

- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF, Yogyakarta.
- Hariadi, Bambang, 2005, *Manajemen Strategi*, Bayumedia Publishing, Malang.
- Hasibuan, Malayu SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen, 1996, *Manajemen Strategis*, Penerjemah Julianto Agung, 2003, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Isgiyanto. Awal. 2009. *Teknik Pengambilan Sampel*, Mitra Cendikia Press, Yogyakarta.
- Jogiyanto, 2008. *Pedoman Survey Kuisioner*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM, Yogyakarta.
- Kusriyanto, Bambang. 1991. *Peningkatan Produktivitas Karyawan*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Lubis, Khairul Akhir. 2008. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan*. Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan. (http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/4316/1/09_E01349.pdf) Diakses tanggal 1 Januari 2012.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan I, PT Refika Aditama, Bandung.
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Mandar Maju, Bandung.
- Nasution, Mulia. 2000. *Manajemen Personalia: Aplikasi dalam Perusahaan*. Jakarta: Djambatan
- Notoatmojo, Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Pearce, John, A. and Richard B Robinson, Jr, 1997, *Manajemen Strategis. Formulasi, Implementasi dan pengendalian*. Terjemahan oleh Agus Maulana. Binarupa Aksara.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan. Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Edisi Pertama, BBFE, Yogyakarta.
- Riduwan dan Engkos Ahmad Kuncoro. 2008. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Dari Teori Ke*

- Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta. [9E00662.pdf](#)) Diakses tanggal 5 Januari 2012.
- Robbin, P. Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid I. Edisi Kedelapan. Prenhallindo, Jakarta.
- Santoso, Singgih, 2001. *SPSS versi 10.0 Mengolah Data Statistik Secara Professional*, PT. Alex media Komputindo, Jakarta.
- Sari, Juwita. 2009. *Analisis Pengembangan Karyawan dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan*. Program S1 Universitas Sumatera Utara, Medan. (<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/11154/1/0>)
- Siagian, Sondang P. 1988. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Soeprihanto, John. 2000. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPFE, Yogyakarta.
- Susana, Si Asep, 2007, *Paradigma Baru Dalam Manajemen Ritel Modern*, Penerbit Graha Ilmu, Jakarta.