

RANCANGAN SISTEM PELATIHAN UNTUK PENINGKATAN KINERJA SDM DI PT. XYZ DELI SERDANG

¹Anggianika Mardhatillah, ²Harmein Nasution dan ²Nazaruddin

¹Alumni Fakultas Teknik Universitas Sumatera Utara

²Dosen Fakultas Teknik Universitas Sumatera Utara
anggianika.mardhatillah@yahoo.com

ABSTRAK

Human resources performance can be increased through the activities of counseling; that is, a process which teaches knowledge, skills, and attitude in order that employees are increasingly skillful and able to take responsibility properly, according to the work standard. The increase of human resources performance is very important for PT XYZ which produces mineral water and soft drink in containers to be marketed in the North part of Sumatera. PT XYZ had some problems with human resources performance which tended to decrease so that this study was conducted in order to know the variables which influenced the human resources performance. The result of the correlation analysis showed that, simultaneously and partially, the variable of knowledge ($r = 0.428$), skills ($r = 0.760$), and attitude ($r = 0.451$) had significant correlation with human resources performance. The result of the descriptive analysis was used as the input in determining the need for training. Based on the result of the correlation and descriptive analyses, it was found that the design of training system could be used to increase the variables of knowledge, skills, and attitude. The training designs of maintenance, individual and team achieve goals, analytical and creative thinking for problem solving, coaching, leadership, and continuous improvement were expected to be able to cope with the factors which influenced the decrease in the human resources performance.

Kata Kunci: *Human Resource Performance, Competence dan Training System Design.*

Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi. SDM adalah pelaksana seluruh kebijakan organisasi sehingga perlu dibekali dengan pengetahuan yang memadai. Pentingnya sumber daya manusia ini perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen di perusahaan. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi.

Banyak usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja SDM, diantaranya melalui kegiatan pelatihan. Kegiatan pelatihan merupakan proses memberikan atau meningkatkan kemampuan dan keterampilan serta menanamkan sikap kepada karyawan dimana proses tersebut akan sangat membantu karyawan dalam mengoreksi kekurangan kerjanya di masa silam sehingga karyawan tersebut dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja.

Kegiatan pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan baik, sesuai dengan standar kerja. Kegiatan pelatihan juga dimaksudkan untuk mengurangi kesenjangan antara sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan sumber daya manusia yang diharapkan perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuan, visi dan misi.

Tidak jauh berbeda dengan hasil penelitian Khan (2009) yang dimuat dalam *Global Journal of Management and Business Research* menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Selain itu metode on job training yang diterapkan di perusahaan terbukti efektif dalam hal waktu dan penghematan biaya pelatihan.

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan swasta nasional yang memproduksi air mineral dan minuman ringan dalam kemasan. Perusahaan

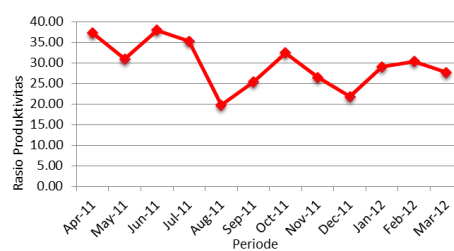
memiliki sumber daya manusia di berbagai bidang. Banyak upaya yang telah dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti mengirim karyawan melanjutkan pendidikan, program magang baik di dalam maupun luar negeri, seminar-seminar dan program pelatihan.

Seluruh karyawan di perusahaan tersebut mendapatkan training dasar yang merupakan program dari kantor pusat berisi materi umum yang berkaitan dengan disiplin, etika, dan budaya kerja serta prinsip-prinsip 5S, CILAR, GKM. Pada umumnya untuk tingkatan operator kegiatan pelatihan bersifat on job training, dimana perusahaan mendatangkan trainer untuk memberikan pelatihan di perusahaan. Operator yang bekerja dengan menggunakan mesin atau peralatan diberikan pelatihan cara pengoperasian, pembersihan, inspeksi, dan lubrikasi pada mesin sehingga setiap operator dapat melaksanakan program CILAR (autonomous & planned maintenance). Selain itu dalam melaksanakan program pelatihan perusahaan mempunyai anggaran yang dikeluarkan setiap tahunnya, dimana besar anggaran yang dikeluarkan perusahaan tidak sama dari tahun ke tahun karena disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan karyawan. Fakta di atas menunjukkan bahwa perusahaan mendukung penuh upaya peningkatan kinerja SDM-nya.

Namun di sisi lain ukuran kinerja yang digunakan PT. XYZ selama ini adalah jumlah output yang dihasilkan tenaga kerja, dan perusahaan belum melakukan pengukuran terhadap kinerja mereka. Ukuran kinerja dengan jumlah output saja tidak mampu menunjukkan peran setiap satuan tenaga kerja yang digunakan terhadap hasil kerjanya (output). Tingginya output yang dihasilkan belum tentu menunjukkan kinerja SDM yang lebih baik. Ketika wawancara dilakukan didapat beberapa fakta bahwa masih terdapat kekurangan pada operator ketika melaksanakan pekerjaannya, dimana hal ini akan berdampak pada penurunan kinerja SDM perusahaan.

Berdasarkan informasi dari manajer personalia dan hasil observasi yang

dilakukan pada lini produksi diketahui beberapa kekurangan operator dalam menjalankan tugasnya seperti operator hanya mampu mengoperasikan satu jenis mesin saja dan belum memiliki kemampuan untuk mengoperasikan jenis mesin yang lainnya. Namun di sisi lain, perusahaan mengharapkan operator mampu bekerja pada setiap lini produksi karena hal tersebut memudahkan perusahaan ketika melakukan proses rotasi pada karyawan atau dapat menggantikan tugas operator lain ketika sedang berhalangan hadir. Gambar 1 menunjukkan produktivitas tenaga kerja lini produksi 2 memiliki fluktuasi yang cukup besar dan cenderung mengalami penurunan. Faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja tenaga kerja disebabkan kerusakan mesin dan meningkatnya produk yang tidak memenuhi standar perusahaan sehingga target serta sasaran mutu perusahaan tidak tercapai.



Gambar 1. Grafik Produktivitas Tenaga Kerja Lini produksi 2 (Sumber: PT. XYZ)

Manager Produksi mengungkapkan kelalaian tenaga kerja dan kurangnya keterampilan mereka dalam melaksanakan prosedur kerja sesuai dengan SOP (Standard Operating Procedure) yang ditetapkan perusahaan merupakan penyebab utama kerusakan mesin dan meningkatnya produk yang tidak memenuhi standar. Hal ini sejalan dengan evaluasi sasaran mutu yang dilakukan perusahaan pada tahun 2011-2012, menunjukkan faktor yang menyebabkan tidak tercapainya sasaran mutu pada lini produksi 2 teh kemasan botol dikarenakan tenaga kerja sebesar 39,02%, peralatan 24,03%, metode kerja 21,95%, material 14,63%, dan lainnya sebesar 0,90% dapat dilihat pada Gambar 1.2. Faktor tenaga kerja memiliki persentase yang paling besar yaitu 39,02% artinya adalah tenaga kerja memiliki pengaruh yang paling

besar untuk mencapai sasaran mutu perusahaan.

Selain itu kemampuan pekerja masih sebatas mampu mengoperasikan mesin namun belum dapat melakukan perbaikan (trouble shooter). Hal tersebut terlihat jelas pada saat mesin mengalami kerusakan, operator belum mampu melakukan perbaikan terhadap mesin tersebut sehingga perusahaan menggunakan teknisi untuk memperbaikinya sehingga kegiatan produksi terganggu yang akhirnya bermuara kepada menurunnya kinerja SDM.

Berdasarkan fakta-fakta di atas akan dilakukan analisis terhadap variabel yang berpengaruh kepada kinerja SDM di PT. XYZ yang berkaitan dengan kompetensi karyawan. Hasil analisis variabel tersebut akan digunakan sebagai input dalam merancang sistem pelatihan yang lebih baik, karena melalui kegiatan pelatihan ini diharapkan dapat menjembatani gap yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas pada PT. XYZ terlihat bahwa kinerja SDM cenderung mengalami penurunan. Penurunan tersebut mengindikasikan bahwa sistem pelatihan tenaga kerja yang diberikan perusahaan masih kurang optimal, akibatnya kompetensi yang dibutuhkan dengan kemampuan tenaga kerja masih belum sesuai sehingga perlu dirancang sistem pelatihan agar kompetensi tenaga kerja sesuai dengan tuntutan pekerja masa kini.

Metodologi

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai departemen produksi pada bulan Maret di PT. XYZ Pabrik Deli Serdang yang berjumlah 164 orang. Ukuran sampel untuk kuesioner penelitian menggunakan persamaan 3.1 (Sinulingga, 2011: 185).

$$n = \left(\frac{Z_{\alpha/2} S}{e} \right)^2 \dots\dots\dots (3.1)$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel.

e = Tingkat kesalahan yang dapat ditoleransi.

s = Standar deviasi sampel.

α = Probabilitas kehandalan ($1 - \alpha$) = derajat kehandalan.

Nilai standar deviasi sebesar 0,480 tingkat kepercayaan 90% ($Z_{\alpha/2} = 1,645$) dan tingkat kesalahan yang masih dapat ditolerir sebesar 10%, maka jumlah responden eksternal yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah:

$$n = \left(\frac{1,645 \times 0,480}{0,05} \right)^2 = 62,347 \approx 62$$

Untuk menentukan karyawan bagian produksi yang dijadikan responden penelitian dapat dilakukan dengan cara stratifikasi (*stratified random sampling*), dimana langkah awalnya populasi yang dianggap heterogen menurut karakteristik pekerjaannya harus dikelompokkan terlebih dahulu kedalam sub populasi, lalu dilakukan perhitungan jumlah sampel yang diambil untuk masing-masing sub populasi menggunakan rumus:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Dimana:

n_i = Jumlah sample pada setiap bagian departemen produksi.

N_i = Jumlah populasi pada setiap bagian departemen produksi.

N = Jumlah total populasi.

n = Jumlah sampel total yang diinginkan.

Berdasarkan rumus di atas maka jumlah sampel bagian produksi dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Penentuan Sampel Penelitian

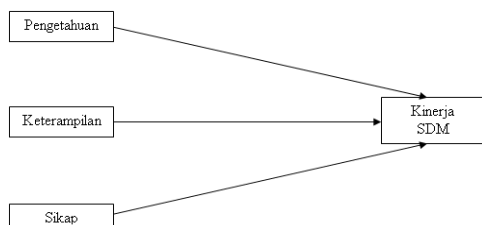
No	Bagian	Populasi	Sampel
1	Non Shift	16	6
2	Formasi A	30	11
3	Formasi B	28	11
4	Formasi C	29	11
5	Formasi D	20	8
6	Formasi E	19	7
7	AMDK	13	5
8	TWA	9	3
Jumlah		164	62

Sumber: PT. XYZ

Kerangka konseptual menggambarkan hubungan antara variabel penelitian yang dibangun berdasarkan teori. Faktor-faktor

yang akan dikaji terkait dengan rancangan pelatihan untuk peningkatan kinerja SDM adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap. Kerangka konseptual penelitian terdapat pada Gambar 2.

Pengetahuan merupakan variabel terikat (X_1) dengan indikator pengetahuan implisit (*tacit knowledge*), pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*). Keterampilan merupakan variabel terikat (X_2) dengan indikator *basic literacy skill*, *technical skill*, *interpersonal skill*, dan *problem solving*. Sikap merupakan variabel terikat (X_3) dengan indikator kognitif, afektif dan konatif.



Gambar 2. Kerangka Konseptual Penelitian

Analisis dan Hasil

Analisis

Lampiran 2 menunjukkan nilai correlated item-total masing-masing butir pertanyaan yang diperoleh dari output SPSS versi 19. Berdasarkan Lampiran 2 tersebut, terdapat enam butir pertanyaan yang memiliki nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ yaitu butir pertanyaan nomor 1 ($0,343 < 0,361$), butir nomor 14 ($0,139 < 0,361$), butir nomor 22 ($0,158 < 0,361$), butir nomor 28 ($0,245 < 0,361$), butir nomor 29 ($0,137 < 0,361$) dan butir nomor 40 ($0,098 < 0,361$) sehingga dinyatakan tidak valid. Butir pertanyaan yang tidak valid tersebut selanjutnya dibuang sebelum dilanjutkan pada pengujian reliabilitas. Hasil iterasi perhitungan dengan membuang butir 1, 14, 22, 28, 29 dan 40 diperoleh nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($0,361$) sehingga seluruh butir pertanyaan layak dijadikan instrumen penelitian (Lampiran 2). Butir pertanyaan yang tidak valid dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Validitas Butir Pertanyaan

Butir Pertanyaan	r- Hitung	r- Tabel	Kesimpulan
P1	0,343	0,361	Tidak Valid
P14	0,139	0,361	Tidak Valid
P22	0,158	0,361	Tidak Valid
P28	0,245	0,361	Tidak Valid
P29	0,137	0,361	Tidak Valid
P40	0,098	0,361	Tidak Valid

Sumber: Pengolahan Data (2012)

Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan pengukuran berulang dan pengukuran sekali. Pengukuran berulang dilakukan dengan memberikan kuesioner yang sama pada waktu yang berbeda, sedangkan pengukuran sekali dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada responden hanya sekali kemudian hasilnya akan dibandingkan dengan pertanyaan lain menggunakan koefisien korelasi.

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan pengukuran sekali saja menggunakan koefisien reliabilitas atau koefisien Alpha Cronbach. Pengujian reliabilitas dengan koefisien Alpha Cronbach dilakukan karena instrumen penelitian yang digunakan menggunakan skala penilaian 1-5 Sinulingga, (2012: 241). Suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai Alpha Cronbach $> r_{tabel}$.

Uji Normalitas

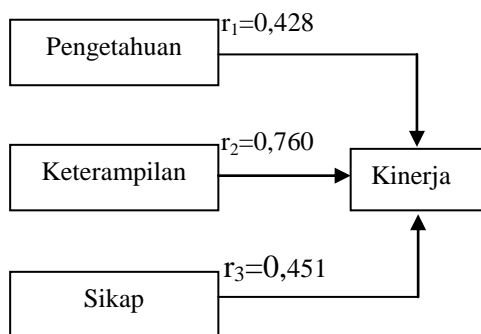
Pengujian normalitas digunakan untuk memperoleh informasi mengenai distribusi data masing-masing variabel apakah normal atau tidak. Pengujian normalitas dilakukan dengan uji Kolmogorov Smirnov menggunakan software SPSS versi 19. Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada lampiran 5. Hasil pengujian normalitas pada lampiran 5 menunjukkan nilai signifikansi 2 sisi untuk X_1 sebesar $0,241 > 0,05$, X_2 sebesar $0,557 > 0,05$, X_3 sebesar

0,352 > 0,05 dan Y sebesar 0,070 > 0,05 mengandung arti bahwa nilai P-value telah memenuhi asumsi normal.

Analisis Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel dependen yaitu kinerja SDM (Y) dengan masing-masing variabel independen yaitu pengetahuan (X1), keterampilan (X2) dan sikap (X3). Pengujian korelasi menggunakan korelasi pearson product moment dan pengujian korelasi menggunakan software SPSS versi 19 dapat dilihat pada Lampiran 6. Nilai korelasi masing-masing hubungan variabel dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar berikut menunjukkan nilai koefisien korelasi antara variabel dependen dengan masing-masing variabel independen. Nilai koefisien korelasi menunjukkan kuat atau lemahnya hubungan antara variabel dependen dan independen serta arah dari hubungan tersebut. Variabel pengetahuan dan sikap memiliki hubungan yang cukup kuat (korelasi sedang) terhadap variabel kinerja SDM yaitu sebesar +0,428 dan +0,451.



Gambar 3. Nilai Korelasi Hubungan Antar Variabel. (Sumber: Pengolahan Data 2012)

Variabel keterampilan (korelasi tinggi) terhadap kinerja SDM yaitu sebesar +0,760. Nilai koefisien korelasi masing-masing variabel independen pengetahuan (X1), keterampilan (X2) dan sikap (X3) terhadap variabel dependen kinerja SDM (Y) bernilai positif. Nilai tersebut menunjukkan hubungan searah antara variabel dependen dan variabel independen.

Pengujian Hipotesis

Selanjutnya hasil perhitungan yang diperoleh dari hasil analisis korelasi digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan serta mengukur besarnya presentase hubungan antar variabel. Pengujian hipotesis dilakukan untuk memberikan jawaban atas pertanyaan tentang hubungan logis variabel dependen pendidikan (X1), keterampilan (X2) dan sikap (X3) terhadap variabel independen kinerja SDM (Y) yang dinyatakan secara kuantitatif, sehingga dapat diuji kebenarannya. Pengujian dilakukan secara parsial antara masing-masing variabel independen dengan variabel dependen menggunakan t-test pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) dan uji simultan dengan menggunakan f-test pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$).

1. Pengetahuan (X1) berkorelasi signifikan dengan kinerja SDM (Y).

Hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0: \rho_{X1Y} = 0.$$

$$H_0: \rho_{X1Y} \neq 0.$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi $\rho_{X1Y} = 0,482$ dengan thitung = 2,332 pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh ttabel = 2,000. Karena nilai thitung > ttabel (thitung 2,332 > ttabel = 2,000), maka H_0 ditolak, artinya ada hubungan positif yang signifikan antara pengetahuan (X1) dengan kinerja SDM (Y).

2. Keterampilan (X2) berkorelasi signifikan dengan kinerja SDM (Y).

Hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0: \rho_{X2Y} = 0.$$

$$H_0: \rho_{X2Y} \neq 0.$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi $\rho_{X2Y} = 0,760$ dengan thitung = 6,864 pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh ttabel = 2,000. Karena nilai thitung > ttabel (thitung 6,864 > ttabel = 2,000), maka H_0 ditolak, artinya ada hubungan positif yang signifikan antara keterampilan (X2) dan kinerja SDM (Y).

3. Sikap (X3) berkorelasi dengan kinerja SDM (Y).

Hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0: \rho_{X3Y} = 0.$$

$$H_0: \rho_{X3Y} \neq 0.$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi $\rho_{X_3Y} = 0,450$ dengan thitung = 3,903 pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh ttabel = 2,000. Karena nilai thitung > ttabel (thitung 3,903 > ttabel = 2,000), maka H_0 ditolak, artinya ada hubungan positif yang signifikan antara sikap (X_3) dan kinerja SDM (Y).

4. Pengetahuan (X_1), keterampilan (X_2) dan sikap (X_3) secara bersama-sama

berkorelasi signifikan dengan kinerja SDM (Y).

Hipotesis yang diuji adalah:

$H_0: \rho_{X_3Y} = 0$.

$H_0: \rho_{X_3Y} \neq 0$.

Rekapitulasi hasil pengujian hipotesis secara parsial terdapat pada Tabel 3, sedangkan rekapitulasi hasil pengujian hipotesis simultan terdapat pada Tabel 4;

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis Parsial

Hipotesis Verbal	Uji Statistik	t-hitung	t-tabel	Keputusan Hipotesis	Kesimpulan
Pengetahuan (X_1) berhubungan signifikan dengan Kinerja SDM (Y)	$H_0: \rho_{X_1Y} = 0$ $H_0: \rho_{X_1Y} \neq 0$	2,332	2,000	H_0 ditolak	Memiliki korelasi yang signifikan
Keterampilan (X_2) berhubungan signifikan dengan Kinerja SDM (Y)	$H_0: \rho_{X_2Y} = 0$ $H_0: \rho_{X_2Y} \neq 0$	6,864	2,000	H_0 ditolak	Memiliki korelasi yang signifikan
Sikap (X_3) berhubungan signifikan dengan Kinerja SDM (Y)	$H_0: \rho_{X_3Y} = 0$ $H_0: \rho_{X_3Y} \neq 0$	4,069	2,000	H_0 ditolak	Memiliki korelasi yang signifikan

Sumber: Pengolahan Data (2012)

Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis Simultan

Hipotesis Verbal	Uji Statistik	f-hitung	f-tabel	Keputusan Hipotesis	Kesimpulan
Pengetahuan (X_1), keterampilan (X_2) dan sikap (X_3) secara bersama-sama berhubungan signifikan dengan Kinerja SDM	$H_0: \rho_{X_{1,2,3}Y} = 0$ $H_0: \rho_{X_{1,2,3}Y} \neq 0$	38,701	2,763	H_0 ditolak	Memiliki korelasi yang signifikan

Sumber: Pengolahan Data (2012)

Penolakan terhadap hipotesis nol (null hypothesis) pada pernyataan hipotesis 1, 2, 3 dan 4 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara masing-masing variabel pengetahuan (X_1), variabel keterampilan (X_2) dan variabel sikap (X_3) baik secara parsial maupun secara simultan terhadap variabel kinerja SDM (Y).

Analisis Deskriptif

Teknik statistik deskriptif digunakan untuk menganalisa kualitas setiap variabel penelitian melalui frekuensi jawaban responden. Karakteristik responden sebagai sampel pada departemen produksi PT. XYZ seluruhnya berjenis kelamin laki-laki. Gambaran umum jawaban responden atas variabel penelitian, dimensi variabel, dan butir-butir pertanyaan (indikator) menunjukkan persepsi karyawan terhadap

variabel tersebut. Penjelasan responden terhadap masing-masing variabel penelitian sebagai berikut:

1. Deskripsi variabel pengetahuan (X1).

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan (indikator) pada variabel pengetahuan diperoleh hasil 2,30% menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan masing-masing indikator, 40,09% menjawab tidak setuju, 51,15% menjawab netral, 6,22% menjawab setuju dan 0,23% menjawab sangat setuju.

Hasil jawaban responden pada variabel kompetensi menunjukkan indikator kemampuan menjelaskan sesuatu memiliki total nilai yang paling rendah yaitu 151 dengan rata-rata 2,44. Pada indikator tersebut sebanyak 8,06% menyatakan sangat tidak setuju dapat menjelaskan sesuatu dengan baik, 43,55% tidak setuju, 45,16% menjawab netral dan 3,23% menjawab setuju.

2. Deskripsi variabel keterampilan (X2).

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan (indikator) pada variabel keterampilan diperoleh hasil 9,45% menjawab sangat tidak setuju dengan pernyataan masing-masing indikator, 37,56% menjawab tidak setuju, 47,70% menjawab netral, 4,15% menjawab setuju, dan 1,2% responden yang menjawab sangat setuju.

Hasil jawaban responden pada variabel keterampilan menunjukkan indikator kemampuan melaksanakan autonomous maintenance dan pelaksanaan CILAR memiliki total nilai yang paling rendah yaitu 127 dengan rata-rata 2,05. Pada indikator kemampuan melaksanakan autonomous maintenance sebanyak 20,97% menyatakan sangat tidak setuju, 53,23% menjawab tidak setuju dan 25,81% menjawab netral terhadap kemampuan pekerja dalam melaksanakan program autonomous maintenance. Pada indikator pelaksanaan CILAR sebanyak 19,35% menyatakan sangat tidak setuju, 56,45% menjawab tidak setuju dan 24,19% menjawab netral terhadap kemampuan pekerja dalam melaksanakan CILAR.

3. Deskripsi variabel sikap (X3).

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan (indikator)

pada variabel sikap diperoleh hasil 5,81% menjawab sangat tidak setuju dengan pernyataan masing-masing indikator, 33,06% menjawab tidak setuju, 52,58% menjawab netral, 8,06% menjawab setuju, dan 0,48% responden menjawab sangat setuju.

Hasil jawaban responden pada variabel sikap menunjukkan indikator ketegasan dalam bertindak memiliki total nilai yang paling rendah yaitu 140 dengan rata-rata 2,26. Pada indikator tegas dalam bertindak sebanyak 0,01% menyatakan sangat tidak setuju, 24,19% menjawab tidak setuju, dan 61,29% menjawab netral dan 12,90% menjawab setuju.

4. Deskripsi variabel kinerja SDM (Y).

Penilaian persepsi tenaga kerja terhadap kinerja SDM mereka yaitu sebesar 14,19% menjawab sangat tidak setuju dengan pernyataan indikator variabel kinerja SDM, 46,45% menjawab tidak setuju, 36,45% menjawab netral, 1,94% menjawab setuju, dan 0,97% responden menjawab sangat setuju.

Hasil jawaban responden pada variabel kinerja SDM menunjukkan indikator mengikuti prosedur kerja dan menemukan metode terbaik memiliki total nilai yang paling rendah yaitu 127 dengan rata-rata 1,84. Pada indikator mengikuti urutan kerja sebanyak 19,35% menyatakan sangat tidak setuju dapat mengikuti urutan kerja dengan benar, 56,45% menjawab tidak setuju, dan 24,19% menjawab netral. Pada indikator menemukan metode kerja terbaik sebanyak 20,97% menyatakan sangat tidak setuju telah menemukan metode kerja terbaiknya, 53,23% menjawab tidak setuju, dan 25,81% menjawab kurang setuju.

Analisis Faktor Penurunan Kinerja SDM

Berdasarkan pengujian hipotesis diketahui variabel pengetahuan, keterampilan, dan sikap secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja SDM. Analisa deskriptif menggambarkan indikator (faktor) yang memiliki kualitas rendah berdasarkan persepsi responden. Untuk mengetahui indikator yang memiliki persepsi yang rendah dari responden maka dilakukan klasifikasi terhadap total skor masing-masing indikator. Nilai maksimum

dan minimum dari total skor adalah 185 dan 127. Dengan membagi ke dalam 5 kelas (sangat rendah, rendah, cukup, tinggi, dan sangat tinggi), maka diperoleh panjang masing-masing kelas sebesar $(185 - 127) / 5 = 11,6 \approx 12$. Klasifikasi nilai responden dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Klasifikasi Nilai Responden

Kelas	Range
1. Sangat rendah	126 – 138
2. Rendah	139 – 151
3. Cukup	152 – 165
4. Tinggi	166 – 181
5. Sangat tinggi	182 – 196

Sumber: Pengolahan data (2012)

Penentuan kelas dilakukan dengan tujuan memudahkan klasifikasi jawaban responden, sehingga faktor (indikator) dengan nilai yang lemah/rendah dari variabel yang berhubungan signifikan akan

menjadi fokus perbaikan atau proses perancangan. Total skor jawaban responden yang masuk pada kelas sangat rendah dan rendah (range nilai 126-138 dan 139-151) akan diperbaiki pada proses perancangan. Berdasarkan klasifikasi tersebut maka terdapat beberapa indikator yang termasuk dalam kelas sangat rendah dan rendah yang akan menjadi fokus dalam perancangan sistem pelatihan dapat dilihat pada Tabel 6.

Variabel kinerja SDM memiliki nilai yang rendah/lemah berdasarkan persepsi responden. Hal ini sejalan dengan grafik kinerja tenaga kerja yang cenderung mengalami penurunan seperti yang terlihat pada Gambar 1. Faktor-faktor atau indikator yang terdapat pada Tabel 6. menyebabkan kinerja SDM cenderung mengalami penurunan sehingga perancangan sistem pelatihan lebih difokuskan kepada faktor-faktor yang lemah tersebut.

Tabel 6. Indikator yang Lemah dari Variabel Signifikan Berdasarkan Jawaban Responden

Variabel	Dimensi	Indikator
Pengetahuan	Implisit	Kemampuan menganalisis masalah
		Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat
Keterampilan	<i>Tenical Skill</i>	Kemampuan melaksanakan CILAR
		Kemampuan melaksanakan OPL
		Mampu memotivasi orang lain
Sikap	Konatif	Bekerja sama Menghargai dan menghormati perbedaan
		Disiplin
		Bertanggung jawab
		Tegas dalam bertindak

Sumber: Analisis Data (2012)

Rancangan Sistem Pelatihan

Rancangan sistem pelatihan yang dapat diterapkan pada PT. XYZ dimulai dari proses penilaian kebutuhan pelatihan, penetapan tujuan pelatihan yang mengacu kepada peningkatan kinerja SDM. Pelatihan untuk level karyawan adalah pelatihan *focus on result*, dengan materi berupa standar kerja, efektivitas kerja, dan TQM, pelatihan *maintenance* dengan materi CILAR, *One Point Lessons* (OPL) dan 5S, pelatihan *individual team and achieve goals* dengan materi analisis personal dan tim, *team*

building strategies, gugus tugas team dan individu bagian produksi, motivasi, serta pelatihan *analitical creative thinking for problemsolving* dengan materi teknik pemecahan masalah dan *creative thinking*. Metode pelatihan berupa *on job training* untuk *training maintenance* dan *off job training* untuk *training focus on result*, *individual and team achieve goals* dan *training analitical creative thinking for problem*. Pelatihan untuk level karyawan adalah pelatihan *coaching* dengan materi pelatihan untuk level *supervisor* berupa prinsip dasar *coaching*, pelatihan *managing*

performance dengan materi analisis personal dan tim, *team building strategis*, gugus tugas tim dan individu bagian produksi dan motivasi, pelatihan *continous improvement* dengan materi TQM, perbaikan kerja dan 5S. Metode pelatihan berupa *off job training* untuk pelatihan *coaching, managing performance* dan pelatihan *continous improvement*. Pelatihan untuk level manajer adalah *analitical creative thinking for problemsolving* dengan materi pelatihan berupa proses pengambilan keputusan dan proses analisis masalah, pelatihan *leadership* dengan materi manajemen perbaikan sistem kerja, *team work*, pendekatan manajemen konflik dan *setting goals*, serta pelatihan *continous improvement* dengan materi *total quality management*, perbaikan kerja dan 5S. Metode pelatihan berupa *off job training* dengan sistem *in class* untuk pelatihan *analitical and creative thinking for problem solving, leadership dan training continous improvement*.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, dirumuskan kesimpulan sebagai berikut: variabel yang memiliki hubungan signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM bagian produksi adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja karyawan dengan koefisien korelasi masing-masing sebesar 0,428, 0,760 dan 0,451. Indikator-indikator yang lemah dari setiap variabel dijadikan input dalam merancang sistem pelatihan untuk peningkatan kinerja SDM.

Daftar Pustaka

- Alfalinsi, R., (2009), Hubungan Efektifitas Pelatihan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi dengan Kinerja Karyawan, Tesis Program Magister Manajemen Institut Pertanian Bogor, Jawa Barat.
- Azwar, S., (2005), Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya, Pustaka Pelajar Offset, Yogyakarta.
- Bungin, B., (2006), Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu Sosial Lainnya, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Dessler, G., (1997), Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1, Indeks Prentice Hall, Jakarta.
- <http://id.wikipedia.org/wiki/Keterampilan> tanggal 2 September 2012 pukul 23:30.
- <http://id.wikipedia.org/wiki/Pengetahuan> tanggal 12 May 2012 pukul 01:45.
- Kaswan., (2011), Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM, Alfabeta, Bandung.
- Khan, R. A. G., *Impact of Training and Development on Organizational Performance*, Global Journal of Management and Business Research Vol. 2, ISSN 0975-5853 Issue (2011).
- Mangkunegara, A. P., (2011), Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara, A. P., (2009), Evaluasi Kinerja SDM, Refika Aditama, Bandung.
- Manopo, C., (2011), *Competency Based Talent and Performance Management System*, Salemba Empat, Jakarta.
- Muhidin, S. A., dan Abdurrahman, M., (2007), Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur dalam Penelitian, Pustaka Setia, Jakarta.
- Nasution, H., (2005), Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia, USU Press, Medan.
- Rivai, H. V., dan Sagala, E. J., (2011), Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik Edisi 2, Rajawali Pers, Jakarta.

- Schuler, R. S., dan Jackson, S. E., (1997), Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke 21, Erlangga, Jakarta.
- Sinulingga, S., (2012), Metode Penelitian Edisi 2, USU Press, Medan.
- Umar, H., (2010), Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah, Rajawali Pers, Jakarta.
- Umar, H., (1996), Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, Rajawali Pers, Jakarta.
- Usmara, A., (2006), Praktik Manajemen SDM: Unggul Melalui Orientasi dan Pelatihan Karyawan, Santusta, Yogyakarta.
- Wibisono, D., (2006), Manajemen Kinerja: Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Erlangga, Jakarta.
- Widayana, L., (2005), Knowledge Management Meningkatkan Daya Saing Bisnis, Bayumedia, Malang.