

# **PENGARUH SELEKSI, PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN**

**Dessi Setiyawan**

Fakultas Farmasi, Universitas Pancasila  
dsetiawan1812@yahoo.co.id

**Diterima 29 Januari 2018, Disetujui 28 Maret 2018**

## **Abstrak**

Latar belakang penulisan ini adalah apakah ada pengaruh kompetensi sumber daya manusia di PT Sunthi Sepuri yang telah menerapkan ISO 9001: 2008 dengan kualitas kinerja karyawan. Lingkungan organisasi menghadapi perubahan yang dramatis dan spektakuler. Perubahan lingkungan merupakan tantangan bagi bisnis untuk mereorganisasi bisnis, struktur, dan arah pekerjaan. Pertumbuhan yang meningkat identik dengan kompleksitas pekerjaan. Perusahaan dalam mengantisipasi perubahan, menerapkan strategi orientasi MSDM dan kompetensi, pelatihan. Untuk karyawan sendiri membutuhkan penyesuaian / adaptasi keterampilan atau keahlian. Fakta yang terjadi pada perusahaan PT Sunthi Sepuri adalah kompetensi dan pelatihan belum seperti yang diharapkan dari karyawan. Yang telah menerapkan ISO 9001: 2008 Dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana kompetensi dan pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Jadi tujuan penelitian ini adalah pengaruh setelah PT Sunthi Sepuri menerapkan ISO 9001: 2008 terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci :** seleksi, pelatihan, kompetensi dan kinerja.

## **Abstract**

*Background of this writing is whether there is influence of human resource competence in PT Sunthi Sepuri who have implemented ISO 9001: 2008 with the quality of employee performance. The organization's environment faces dramatic and spectacular changes. Environmental change is a challenge for businesses to reorganize business, structure, and direction of work. Increased growth is identical to the complexity of the work. Company in anticipating change, implementing strategy of orientation of MSDM and competence, training. For employees themselves require skill / skill adaptation / adaptation. The fact that happened to the company PT Sunthi Sepuri is competence and training is not as expected of the employees. Who has applied ISO 9001: 2008 In this research is to know the extent of competence and training applied by the company and how the effect on employee performance. So the purpose of this research is the influence after PT Sunthi Sepuri implement ISO 9001: 2008 on employee performance.*

**Keywords :** selection, training, competention and performance.

## PENDAHULUAN

Sejauhmana pengaruh Kompetensi meliputi Ketrampilan karyawan, Pengetahuan karyawan, Prilaku Kinerja karyawan berpengaruh terhadap pelatihan secara parsial maupun bersama-sama. Sejauhmana pengaruh Pelatihan yang meliputi peningkatan produktifitas, mengurangi kesalahan dan meningkatkan daya saing terhadap kualitas kinerja karyawan. Sejauhmana kualitas kinerja karyawan yang meliputi prestasi, percaya diri pengendalian diri berpengaruh terhadap Kompetensi dan Pelatihan

Penulisan ini yang pertama bermaksud ingin mengetahui seberapa jauh pengaruh kompetensi dan pelatihan. SDM di PT Sunthi Sepuri yang berbasis ISO 9001:2008 terhadap kualitas kinerja karyawan sehari-harinya. Dan tujuan dari penulisan ini adalah adakah pengaruh setelah PT Sunthi Sepuri menerapkan ISO 9001:2008 terhadap kinerja karyawan diantaranya disiplin, rapi dan fokus. Sehingga kami perlu mengangkat ke dalam sebuah penulisan ini. Karena melihat kondisi yang ada di PT Sunthi Sepuri terjadi Gap antara sebelum diterapkan ISO 9001:2008 dan sesudah diberikan rekomendasi standar oleh sebuah lembaga internasional yakni SGS International. Kemudian yang kedua tujuannya yaitu membantu manajemen PT Sunthi Sepuri dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

## KAJIAN TEORI

Organisasi dalam kehidupan harus bisa menyesuaikan diri dengan lingkungannya agar dapat mempertahankan hidup, dan juga sistem terbuka untuk berinteraksi (Cascio, 2011). Organisasi sendiri merupakan gabungan individu-individu yang membentuk kelompok dan bekerjasama mempunyai tujuan, diperlukan pengelolaan SDM agar tercapai harapan (Robbins, 2012). Dalam pengelolaan SDM, menurut Harris (2012) harus memperhatikan lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal berada diluar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian yaitu kekuatan ekonomi, sosiokultural, teknologi, globalisasi sedang lingkungan eksternal yang berpengaruh secara langsung bagi organisasi adalah pelanggan, pemilik, pesaing, serikat pekerja, pemasok (Mondy, *et.al.*, 2011). Sedangkan kekuatan lingkungan internal organisasi adalah struktur organisasi dan hubungan dengan pekerja (Cascio, 2012). Tuntutan angkatan kerja yang semakin beragam, untuk itu informasi SDM adalah sesuatu yang dibutuhkan dalam pengelolaan SDM. Penggunaan informasi dibagikan

kepada orang-orang yang membutuhkan dan secara terus menerus melalui analisis dan kolaborasi – pengetahuan mempunyai manfaat yang besar sekali, dimulai tujuan strategis sampai pada proses bisnis, fungsional dan individu pekerja atau kepada pekerja yang sehingga mereka dapat bertindak sesegera mungkin (Gates, 2011). pendapat itu juga disampaikan oleh Drucker (2000) organisasi berbasis informasi dalam membentuk tujuan umum, bisnis, dan tindakan diperlukan informasi, karena setiap individu pekerja membutuhkan ketrampilan dan pengetahuan diarahkan pada kinerja individu, kelompok maupun perusahaan. Sikap orang yang ada dalam organisasi, terus menerus memikirkan informasi apa yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan.

Harapan yang tinggi terhadap informasi, untuk memperoleh peningkatan pengetahuan dan ketrampilan mempunyai akses yang besar, mampu melakukan penetrasi pasar pada sisi strategis, taktisnya memiliki pemahaman penggunaan inovasi, pengetahuan pribadi yang implisit pengetahuan bersama, para pekerja bisa mengoperasionalkan diri pengetahuan agar bisa menyesuaikan diri, pelaksanaan kerja yang lebih cepat. Oleh sebab itu diperlukan alat bantu wadah untuk menampung apa yang menjadi keinginan, kebutuhan dari para pekerja dalam bentuk rencana kegiatan guna mempermudah operasional kegiatan, yang dikenal dengan anggaran.

Pelatihan merupakan perbaikan kinerja sumberdaya manusia dan menurut Rully-Indrawan (2012), perbaikan kinerja sumber daya manusia merupakan esensi dimensi proses internal dan dimensi proses merupakan bagian yang paling penting dalam membentuk dimensi tujuan organisasi. Perbaikan berkesinambungan bertujuan meningkatkan keseluruhan kinerja organisasi secara revolusioner melalui perbaikan efisiensi yang kecil tetapi secara terus menerus (Glad and Becker, 2011).

Pelatihan selalu mempunyai hubungan yang erat dengan belajar. Belajar adalah proses perubahan struktur kognitif. Apabila seseorang belajar, maka dia akan bertambah pengetahuannya. Manifestasi perbuatan belajar akan nampak dalam perubahan kebiasaan, keterampilan, berfikir asosiatif dan daya ingatan meningkat, berfikir yang rasional, sikap, inhibisi, apresiasi, tingkah laku efektif (Robbins, 2012). Pelatihan merupakan salah satu bentuk dari organisasi pembelajaran (*learning organization*). Organisasi pembelajaran merupakan pengorganisasian kreativitas, kecakapan, dan transfer pengetahuan (*knowledge*), selanjutnya diharapkan mampu memperbaiki perilaku yang memikirkan

pengetahuan dan wawasan baru (Garvin, 2013). Menurut teori Psikologi Asosiasi, lebih banyak ulangan dan latihan, akan lebih banyak dan lebih lama pengalaman dan pengetahuan tinggi dalam kesadaran dan ingatan seseorang. (Hebart dalam Hamalik, 2013). Dari hasil penelitian Morris (2013) diperoleh hasil diantaranya bahwa pelajaran mempunyai hubungan kreatifitas intelektual. Jadi kesimpulan yang dapat dibuat, bahwa pelatihan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan intelektual.

Seseorang akan melaksanakan belajar seperti contoh, kerjasama tim apabila kerjasama tim tersebut bermanfaat baginya. Rasa manfaat itu dapat diperoleh dari pengalaman yang pernah dijalani atau dari proses belajar dan pelatihan. Melalui proses belajar dan pelatihan seseorang dapat mengetahui pengalaman kerjasama tim. Pelatihan merupakan suatu proses pengembangan pengertian yang mencakup pengembangan dan keterampilan, yang seseorang dapat menggunakannya untuk pemecahan problema secara efektif.

Selain itu Harris (2013) mengatakan, bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan rencana organisasi untuk meningkatkan tingkat kekompakan pegawai. Hal ini sangatlah penting karena adanya perubahan pada tempat kerja dan angkatan kerja, menjaga persaingan dan memperbaiki produktivitas kerja. Menurutnya kesuksesan suatu *training* ditentukan oleh reaksi dari *trainees*, banyaknya pelajaran yang diterima, perubahan berperilaku dalam bekerja, dan hasil yang konkrit. Pelatihan sangat dibutuhkan untuk mengatasi perubahan-perubahan yang akan mereka alami dalam tempat kerja dan angkatan kerja. Oleh sebab itu diperlukan suatu usaha atau cara untuk dapat mengantisipasi perubahan-perubahan tersebut secara efektif. Pendapat para pakar diatas, bisa diartikan pelatihan merupakan suatu usaha untuk menyiapkan pegawai berkemampuan agar menjadi lebih kompeten, lebih terampil lebih berwawasan luas, dan lebih berani menghadapi persaingan dengan tujuan memberikan hasil jangka panjang (Anfuso,2014).

Kompetensi dan komitmen individu/personal suatu persyaratan yang harus dimiliki dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya baik bertindak sebagai individu, kelompok, dan organisasi, sedangkan kompetensi manusia ada tiga dasar yaitu pengetahuan kognitif, konatif, afektif, untuk itu perlunya perhatian (Kraiger Ford,2013). Pengetahuan kognitif adalah kemampuan untuk menguasai informasi, cara mereka mengatur informasi dan strategi untuk menggunakan informasi, sedangkan konaktif adalah kemampuan hasil yang didasarkan

keahlian meliputi pengembangan teknik dan motor (Davis, 2014), dan afektif adalah pengembangan perubahan motivasi, sikap, atau nilai.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan komitmen tinggi akan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Ulrich,2012). Tingkat kontribusi karyawan sangat menentukan seberapa masalah sehari-hari perusahaan diatasi, seberapa banyak dan besar talenta, ketrampilan dan pengalaman serta perspektif yang dipergunakan untuk penguatan organisasi; serta seberapa cepat aliran informasi beredar di dalam organisasi.

Kalau kompetensi sendiri adalah suatu bentuk aset non fisik bahkan keberadaannya tidak pernah usang semakin sering suatu kompetensi digunakan, justru semakin baik dan semakin bernilai (Hamel,2014). Sementara itu kompetensi merupakan hal yang paling sulit untuk ditiru, karena sifatnya yang berbeda dan spesifik bagi masing-masing individu (Bergenhengouwen, 2011). Hasil penelitian Guilmore tidak ada satu jenis kompetensi yang bisa secara tepat atau persis dibutuhkan atau dapat diterapkan pada berbagai jenis pekerjaan yang berbeda, oleh karena itu identifikasi terhadap kompetensi-kompetensi apa yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugas tertentu menjadi hal yang cukup krusial (Guilmore, 2012). Pendapat tersebut sesuai hasil penelitian Sibson, yang melakukan penelitian terhadap berbagai perusahaan mengemukakan pendapat; bahwa kompetensi haruslah sesuai dan tepat kebutuhan suatu perusahaan, dan memungkinkan para pegawai mempelajarinya (Sibson:2012).

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi pengaturan staf, negoisasi, perwakilan, representasi (Mahoney, 2010). Menurut teori atribusi (*attribution theory*) kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi dan kemampuan dasar, teori atribusi ini pertama kali dikemukakan oleh Fritz Heider (Luthans, 2010). Pendapat Hansen (2013) menyatakan bahwa penilaian kinerja terdapat dua jenis pengukuran yaitu keuangan dan non keuangan, penilaian dirancang untuk menyikapi aktifitas jika terjadi hambatan atas perbaikan yang akan dilakukan. Penilaian pusat kinerja aktivitas dibagi kedalam tiga dimensi, yaitu (1) efisiensi, (2) kualitas dan (3) waktu.

Dari penjelasan- penjelasan diatas dapat diringkas sebagai berikut; (1) Keberadaan lingkungan organisasi mengalami suatu perubahan (*change*) yang fundamental, untuk mengantisipasinya dalam pengelolaan SDM diperlukan strategi. MSDM

orientasi bisnis jangka panjang (Dessler, 2011); (2) Strategi manajemen sumberdaya manusia mencakup fokus pada pelanggan, restrukturisasi organisasi dan merespons tuntutan pekerja (Mondy, 2012). Strategi tersebut merupakan serangkaian sasaran organisasi yang kemudian mempengaruhi penentuan tindakan komprehensif untuk mencapai sasaran bagi organisasi (Beech, 2011); (3) Sasaran organisasi dari keputusan strategis terdiri fokus pada pelanggan, restrukturisasi organisasi dan merespons tuntutan pekerja adalah suatu bentuk strategi organisasi menghadapi lingkungan, yang saling berhubungan antara satu dengan lainnya dan juga berfungsi sebagai pedoman dalam operasional organisasi (Norton, 2012); (4) Untuk merealisasi keputusan strategis adalah beradaptasi bagi SDM nya, yaitu melalui upaya kemampuan modal intelektual ditingkatkan. Untuk peningkatannya melalui pengaruh langsung melalui strategi MSDM berorientasi fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi, merespons tuntutan pekerja dan tak langsung melalui pelatihan (Randall and Susan, 2010); (5) Dengan peningkatan modal intelektual dari SDM, berdampak pada kinerja karyawan dan perusahaan (Harris, 2012).

**METODE**

Perumusan masalah yang ada karena adanya kesenjangan yang terjadi di PT Sunthi Sepuri sebelum diterapkan ISO 9001:2008 dan sesudah diberikan rekomendasi ISO tersebut sehingga kita dapat mengetahui seberapa jauh tingkat kualitas kinerja karyawan di perusahaan yang memproduksi farmasi atau obat-obatan tersebut diatas.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

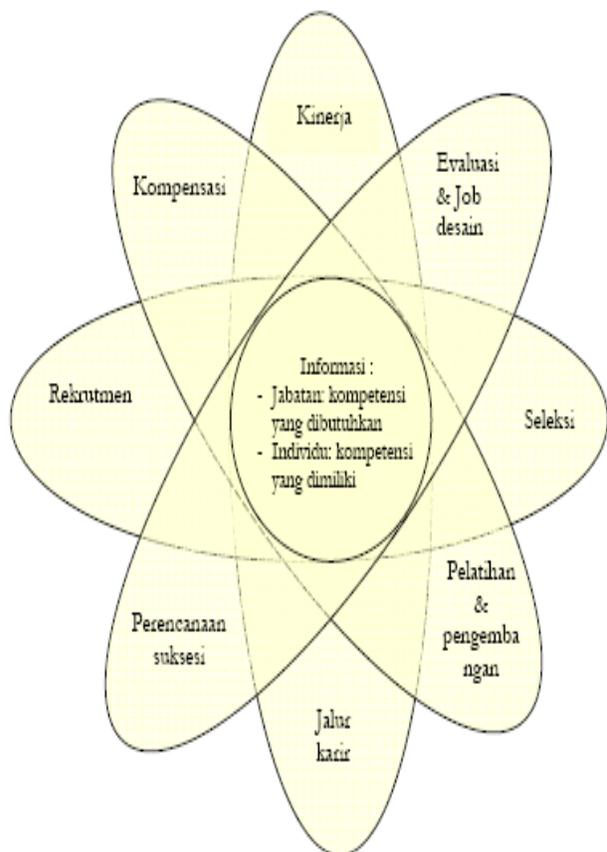
Jadi pengertian, tujuan dan manfaat pelatihan secara hakiki merupakan manifestasi kegiatan pelatihan. Dalam pelatihan pada prinsipnya ada kegiatan proses pembelajaran baik teori maupun praktek, bertujuan meningkatkan dan mengembangkan kompetensi atau kemampuan akademik, sosial dan pribadi di bidang pengetahuan, keterampilan dan sikap, serta bermanfaat bagi karyawan (peserta pelatihan) dalam meningkatkan kinerja pada tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam metode dijelaskan variabel – variabel obyek penelitian sebagai berikut ;  $X_1$  = Seleksi;  $X_2$  = Pelatihan;  $X_3$  = Kompetensi;  $Y$  = Kinerja Karyawan.

**Hipotesis**

Berdasarkan pada hal-hal yang telah dikemukakan pada latar belakang penelitian, kerangka pemikiran yang menunjukkan berbagai keterkaitan antar variabel *eksogenous* dan *endogenous*. Dari variabel-variabel tersebut Pengaruh Seleksi dan pelatihan, ada upaya penguatan terhadap kompetensi sebagai potensi dari sumber daya manusia, serta berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, perlu, ditarik suatu konklusi dalam penelitian ini, dalam bentuk hipotesis.

Hipotesis (1) Seleksi berpengaruh positif, baik secara parsial maupun bersama-sama terhadap; Pelatihan Hipotesis (2) Pelatihan berpengaruh baik secara parsial maupun bersama sama terhadap kompetensi; Hipotesis (3) Kompetensi berpengaruh baik secara parsial maupun bersama sama terhadap kinerja karyawan; Hipotesis (4) Pengaruh Seleksi, Pelatihan dan Kompetensi baik secara parsial maupun bersama sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 1.** HRM Circle  
 Sumber : Ivan Cevich, M. John (2012). Human Resource Management

Menyoroti Eksistensi di PT Sunthi Sepuri, Teori yang menyangkut Kompetensi, Sumber Daya

Manusia, ISO 9001:2008, Kualitas Kinerja.

Sistem untuk menilai, memberikan reward and development HR sebagai jantung MSDM dalam hal organisasi, meningkatnya pengakuan secara luas atas penggunaan evaluasi kinerja telah dilaporkan oleh berbagai studi di Negara maju, missal di Inggris tiga survey terbesar tentang praktik evaluasi kinerja (Anderson, 2009)

Menurut Anderson dari 360 orang yang disurvei di Inggris meliputi organisasi industri, bisnis dan publik, terdapat 74% organisasi memakai system

evaluasi kinerja dan 26 tidak menggunakannya. Sementara survey terdapat 244 organisasi di Amerika Serikat menunjukkan sekitar 91 % menggunakan evaluasi kinerja secara formal.

Kesimpulan dari hasil penulisan diatas adalah untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan, ISO 9001:2008 harus diterapkan secara optimal dan maksimal oleh seluruh komponen baik itu manajemen maupun semua departemen yang ada di perusahaan PT Sunthi Sepuri.

**Tabel 1.** Hasil Uji Responden

Responden	Rekrutmen		Training		Pelatihan		Kompetensi		Kinerja Karyawan	
	Nilai	Status	Nilai	Status	Nilai	Status	Nilai	Status	Nilai	Status
PT Sunthi Sepuri	169	Tinggi	45,2	Sedang	67	Tinggi	58	Sedang	39	Sedang
PT Gembala Sriwijaya	132	Sedang	44,6	Sedang	44	Sedang	35	Kecil	36	Sedang
PT Intan Sengkunyt	167	Tinggi	49,6	Sedang	75	Tinggi	69	Tinggi	56	Tinggi

Dalam Tabel 1 disajikan jumlah nilai, yang memberikan tanggapan kuesioner dari 3 perusahaan milik kelompok PT Sunthi Sepuri. Hasil skor variabel-variabel tersebut terlihat fluktuasi nilai dari masing-masing perusahaan. Langkah selanjutnya diperlukan klarifikasi hasil penilaian, diberikan bobot dari nilai yang tinggi, sedang dan rendah.

#### Pembahasan Pengujian Hipotesis:

Selanjutnya berdasarkan hasil-hasil analisis diatas

maka dapat diperoleh keterangan tentang keterkaitan identifikasi masalah dan hipotesis yang telah dirumuskan: (1) Pengaruh strategi MSDM meliputi variabel Seleksi terhadap variabel pelatihan; (2) Pengaruh strategi MSDM meliputi variabel Pelatihan terhadap variabel kompetensi; (3) Pengaruh variabel kompetensi dan pelatihan secara parsial maupun bersama-sama terhadap kinerja karyawan; (4) Pengaruh variabel Seleksi, variabel Pelatihan dan variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2.** Hasil Uji Variabel

Rekapitulasi Pengaruh Variabel langsung dan tidak langsung

Keterangan	Besarnya pengaruh	Total	Keterangan
Strategi SD M			
Pengaruh variabel $X_1$ terhadap $X_4$	76,52%		Parsial
Pengaruh variabel $X_2$ terhadap $X_4$	11,93%		Parsial
Pengaruh variabel $X_3$ terhadap $X_4$	7,67%		Parsial
Pengaruh Variabel $X_1, X_2$ dan $X_3$ terhadap $X_4$		96,12%	Total
Pengaruh variabel $X_1$ terhadap Y	60,4%		Parsial
Pengaruh variabel $X_2$ terhadap Y	16,5%		Parsial
Pengaruh variabel $X_3$ terhadap Y	21,7%		Parsial

**Lanjutan Tabel 2.** Hasil Uji Variabel

Pengaruh variabel $X_1, X_2$ dan $X_3$ terhadap $Y$	98,6%	Total
Pengaruh variabel $X_1$ terhadap $Y$	29,95%	Parsial
Pengaruh variabel $X_2$ terhadap $Y$	11,27%	Parsial
Pengaruh variabel $X_3$ terhadap $Y$	17,28%	Parsial
Pengaruh variabel $X_4$ terhadap $Y$	40,73%	Parsial
Pengaruh variabel $X_1, X_2, X_3$ dan $X_4$ terhadap $Y$	99,3%	Total
Pengaruh variabel $Y$ terhadap $Z$	89,6%	Total

### Pembahasan atas Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Berdasarkan hipotesis pertama jika ingin meningkatkan pelatihan, yang digunakan adalah peningkatan strategi orientasi fokus pada pelanggan. Dalam strategi ini, proses pelatihan pada awalnya sangat diperlukan data-data dan informasi, yang dapat menggambarkan jenis ketrampilan karyawan saat ini, dan keterampilan apa yang mereka perlukan untuk mencapai kebutuhan harapan pelanggan, dan memperbaiki kualitas tersebut. Setelah data dikumpulkan dari bermacam-macam sumber, data tersebut dianalisis dan akhirnya kebutuhan akan pelatihan dapat ditentukan.

Strategi pengelolaan SDM, menggambarkan sistem informasi dari lingkungan bisnis eksternal dan internal perusahaan. Strategis berarti pekerja harus memahami informasi arah bisnis perusahaan termasuk produk apa yang dihasilkan, apa yang mampu dilakukan, siapa konsumennya dan bagaimana memposisikan diri secara kompetitif (Randall and Susan, 2008)

### Pembahasan atas Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Berdasarkan hipotesis kedua jika ingin meningkatkan modal intelektual, yang digunakan strategi MSDM orientasi pada fokus pelanggan dengan strategi itu menciptakan peluang-peluang baru, untuk mencapai tersebut perlu dikumpulkan informasi yang akurat, berusaha memahami apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pelanggan, berupaya untuk memenuhinya. Dengan peluang baru itu perusahaan ada tantangan untuk menyesuaikan yaitu penciptaan inovasi, kreatifitas bagi pekerjanya berarti menjalin hubungan baik dengan pelanggan, struktur kerja sama, menerima kritik dan saran. Didasarkan pengalaman para pekerja itulah, komitmen dan kompetensi meningkat, apa yang disebut modal intelektual (Ulrich,2008).

Keputusan bersama dari semua bagean tetapi harus didasari suatu kesepakatan, selain itu disusunlah target anggaran sebagai sasaran untuk ukuran dari para pekerja dalam merealisasikannya (Atkinson, *et. al.*, 2009).

### Pembahasan atas Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga

Hasil pengujian hipotesis ketiga, variabel fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi, merespons tuntutan pekerja dan variabel pelatihan berpengaruh pada variabel modal intelektual, yang dominan diantara keempat variabel adalah variabel rekrutmen sebesar 40,73%. sedangkan variabel pelatihan 29,95%, kompetensi 11,27% dan kinerja karyawan 17,28%.

Pelatihan selalu mempunyai hubungan yang erat dengan belajar. Belajar adalah proses perubahan struktur kognitif. Apabila seseorang belajar, maka dia akan bertambah pengetahuannya. Manivestasi perbuatan belajar akan nampak dalam perubahan kebiasaan, keterampilan, berfikir asosiatif dan daya ingatan meningkat, berfikir yang rasional, sikap, inhibisi, apresiasi, tingkah laku efektif. (Robbins, 2009). Pelatihan merupakan salah satu bentuk dari organisasi pembelajaran (*learning organization*). Organisasi pembelajaran merupakan pengorganisasian kreativitas, kecakapan, dan transfer pengetahuan (*knowledge*), selanjutnya diharapkan mampu memperbaiki perilaku yang memikirkan pengetahuan dan wawasan baru (Garvin, 1993).

### Pembahasan atas Hasil Pengujian Hipotesis Keempat

Selanjutnya hasil pengujian hipotesis empat, kompetensi berpengaruh pada kinerja karyawan sebesar 66,10%. Menunjukkan faktor kompetensi yang berupa kompetensi signifikan pengaruhnya pada kinerja karyawan.

Pendekatan ini menjadi populer ketika

perusahaan mempertinggi efektifitas organisasi. Karyawan cenderung melakukan apa yang diharapkan dan apa yang mereka yakini dihargai oleh sistem. Seperti perusahaan Grand Union mengembangkan pengetahuan intelektual pekerjanya, ukuran kriteria penilaian kinerja dari seluruh karyawan sebagai dasar penilaian. Sehingga persoalan kerja sama tim, kepuasan pelanggan dan menghasilkan mutu total dapat tercapai, karena suatu pengetahuan intelektual pekerja dibekali ukuran-ukuran kinerja dan akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan (Martill and Borg, 2010).

### Rangkuman Hasil Penelitian

Penelitian ini menghasilkan temuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, ternyata pengembangan kolaborasi dengan bidang ilmu lainnya, seperti manajemen strategi, manajemen perubahan, manajemen pemasaran, sistem informasi manajemen, perilaku organisasi, akuntansi manajemen. Keberadaan suatu ilmu yang sifatnya kognisinaan yang bersifat netral, tetapi perkembangan tuntutan tak lepas dengan kolaborasi dengan ilmu lainnya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan temuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, ternyata pengembangan kolaborasi dengan bidang ilmu lainnya, seperti manajemen strategi, manajemen perubahan, manajemen pemasaran, sistem informasi manajemen, perilaku organisasi, akuntansi manajemen. Keberadaan suatu ilmu yang sifatnya kognisinaan yang bersifat netral, tetapi perkembangan tuntutan tak lepas dengan kolaborasi dengan ilmu lainnya.

### Saran

Perusahaan Industri Farmasi di Indonesia pada umumnya dan tak terkecuali PT Sunthi Sepuri, dalam kehidupannya menghadapi suatu tantangan perubahan (*change*) lingkungan begitu cepat. Oleh sebab itu diperlukan strategi, guna bisa beradaptasi dan juga sistem terbuka untuk berinteraksi. agar bisa menyesuaikan diri. Beberapa kajian dan ulasan kesimpulan yang masih bersifat umum diatas, perlu ditarik suatu konklusi yang lebih khusus, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- (1) Hasil identifikasi dan analisis pertama strategi MSDM mencerminkan karakteristik lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Lingkungan

eksternal variabelnya adalah fokus pada pelanggan sedangkan lingkungan internal variabelnya restrukturisasi organisasi dan merespons tuntutan pekerja. Dari variabel-variabel tersebut ternyata mempengaruhi pelatihan. Sedangkan pelatihan diperlukan oleh pihak perusahaan untuk bisa merealisasikan dari keputusan strategi MSDM. dalam membangun informasi untuk program pelatihan.

- (2) Keadaan PT Sunthi Sepuri sebelum dan sesudah diterapkan ISO 9001:2008 sangatlah tampak berbeda dalam hal manajemen mutu yang lebih baik dan berstandar internasional serta kinerja karyawan jadi meningkat karena terarah, disiplin, rapi dan fokus pada akhirnya hasilnya sesuai goal perusahaan.

### Saran-saran.

- (1) Dalam menghadapi era informasi dan persaingan bebas, kemampuan SDM sangat dikedepankan dibandingkan sumber daya lain, mengingat kemampuan manusia yang berupa rasionalitas dan rasa yang tertuang dalam komitmen dan kompetensi atau disebut modal intelektual adalah suatu bentuk kemampuan yang dipergunakan dalam memecahkan masalah, pengambilan keputusan, inisiatif dan kreatifitas merupakan hal yang sangat penting. Semakin banyak karyawan yang trampil, ahli, inisiatif dan berfikir kreatif, cenderung memperbaiki kondisi proses yang ada. Tenaga kerja yang mempunyai kualifikasi tersebut diatas sangat dibutuhkan didalam aktivitas perbaikan yang terus menerus, untuk memperoleh hasil produk yang kompetitif.
- (2) Perusahaan sendiri gabungan individu dan kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan, pengelolaan SDM harus memperhatikan lingkungan dalam beradaptasi, juga harus sistem terbuka agar dapat informasi yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
- (3) Bisnis yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat SDM sebagai aset yang harus dikelola sesuai kebutuhan bisnis. Agar perusahaan menjadi lebih kompetitif mendudukkan pekerjanya sebagai *intangible assets*. Suatu bentuk pengakuan begitu pentingnya karyawan/pekerja sebagai aset perusahaan. Karena keterampilan, pengetahuan dan pengalaman karyawan, memiliki nilai ekonomis terhadap organisasi. Seperti aset lain, karyawan memiliki nilai di perusahaan, memiliki nilai potensial, lebih jauh lagi, keberadaan sekarang telah diakui sebagai

sumber kekuatan, keunggulan kompetitif baru.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anderson.C.Gordon (2008), *Managing Performance Appraisal System*. Blackwell, Publiser, Oxford, UK and Massachusetts, USA.
- Michael Armstrong (2010) *Performance Management*, McGraw Hill, New York
- Ivan Cevich, M. John (2012). *Human Resource Management : Foundation of Personnel*, Library of Congress, U.S.A.
- Alwi, Syafaruddin, "Manajemen Sumber Daya Manusia:Strategi Keunggulan Kompetitif", BPFE, Yogyakarta, 2008.
- Dubois, Daid,D., "The Executive Guide to Competency-Based Performance Improvement", HRD Press Harvest, 2008
- Lewis Andre, "Qualifications, Regocnition and Standarts" Education and Training for Industry Growth Conference, Jakarta, 2009
- Hall, Jay , "The Competence Conection: A Blue Print for Exellent", Woodstead Press, Texas, USA, 2008
- Mitrani,A,Daziel, M. And Fitt, D. "Competency Based Human Resource Management: Value-Driven Ryllatt, Alastair, et.al,"Creating Training Miracles",AIM Australia,2008.
- Spencer,M.Lyle and Spencer,M.Signe, "Competence at Work:Models for Superrior Performance", John Wily & Son,Inc,New York,USA,2009.