

PENGARUH INTERNAL STAFFING DAN PELATIHAN TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN

Oleh: Rofi Rofaida*)

ABSTRAK

Good level of job performance can be realized by two activities, are internal staffing which involving moving people between jobs and work roles within the organization and training. This research's aim are to prove that internal staffing and training have significant influence on job performance. The results of path analysis show that: (1) internal staffing and training have simultaneously significant influence on employee's job performance, (2) internal staffing has significant influence on employee's job performance, and (3) training has significant influence on employee's job performance. Another result of this research shows that influence of internal staffing and training on employee's job performance is in high level. So, increasing in job performance can be done through greater attention on internal staffing and training's process quality maintaining.

Key words : *internal staffing, training, and job performance*

Latar Belakang

Era globalisasi yang ditandai dengan penandatanganan berbagai kesepakatan untuk memasuki era perdagangan bebas memberikan iklim yang cukup kondusif bagi perusahaan internasional untuk mengambil peluang ekspansi ke seluruh dunia, termasuk ke Indonesia. Keunggulan modal, teknologi, dan jaringan membuat keberadaan perusahaan-perusahaan asing tersebut dapat menjadi ancaman bagi tumbuh kembangnya perusahaan domestik.

Perubahan-perubahan lingkungan akibat globalisasi tersebut menuntut perusahaan untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas usaha. Peningkatan efisiensi dan efektifitas tersebut idealnya dilaksanakan melalui optimalisasi penggunaan seluruh sumberdaya (*resources*) yang dimiliki namun yang sangat dirasakan signifikan adalah faktor sumberdaya manusia. Hal tersebut tidak dapat dilepaskan dari kedudukan manusia sebagai aset intelektual (*intellectual asset*) perusahaan. Manusia

menetapkan tujuan, strategi, mendesain dan memproduksi barang, mengontrol kualitas, memasarkan, dan sederet aktifitas lain di dalam perusahaan. Tanpa sumberdaya manusia yang memiliki kualitas yang baik sangat tidak mungkin tujuan perusahaan akan tercapai. Kemampuannya secara langsung mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan.

Prinsip efisiensi dan efektifitas usaha juga membawa pada suatu pemikiran bahwa perhatian yang lebih besar haruslah diarahkan pada sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan saat ini, yaitu karyawan (*existing employee*). Kebijakan-kebijakan SDM yang dikeluarkan haruslah mampu mengoptimalkan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan perusahaan melalui : (1) peningkatan prestasi kerja pada pekerjaan saat ini sekaligus (2) mempersiapkan mereka untuk menghadapi perubahan-perubahan peran kerja di masa yang akan datang.

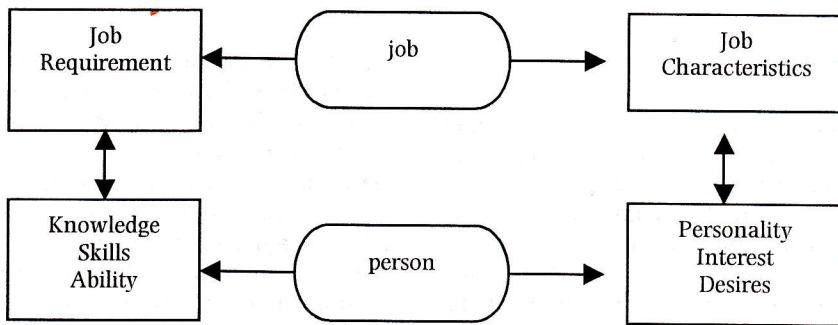
Hal tersebut dapat diwujudkan oleh dua aktifitas, yaitu *internal staffing* dan

*) Rofi Rofaida adalah dosen di Program Studi Manajemen Non Kependidikan, Jurusan Pendidikan Ekonomi, FPIPS, Universitas Pendidikan Indonesia.

pelatihan. *Internal staffing* merupakan perpindahan karyawan diantara posisi-posisi di dalam perusahaan (Milkovich dan Bodreau, 1997:175). *Internal staffing* merupakan aktifitas yang penting dan menentukan prestasi kerja karyawan jika dikaitkan bahwa proses perpindahan karyawan diantara posisi-posisi di dalam perusahaan tersebut adalah sebagai upaya untuk memperoleh karyawan yang memenuhi syarat (*qualified*) untuk setiap jabatan pada waktu yang tepat untuk menjamin aliran keahlian yang mantap (*a steady flow of talent*) di dalam perusahaan. Keputusan *internal staffing* akan menempatkan orang yang tepat pada peran kerja yang tepat dan pada waktu yang tepat (*right people in the right work roles at the right time*) sehingga prestasi kerja karyawan yang bersangkutan akan maksimal.

(*knowledge*), keahlian (*skills*) dan kemampuan (*ability*) yang dimiliki karyawan dengan yang diperlukan agar pekerjaan dapat berjalan dengan sukses atau dikenal dengan *job requirement*. Motivasi berkaitan dengan kesesuaian antara aspek psikologi individu (kepribadian, ketertarikan, dan keinginan) yang dimiliki karyawan dengan yang diperlukan (*job characteristics*).

Model of Two Dimensions of Qualification for a Job dari Heneman menjadi landasan dalam pelaksanaan *internal staffing*, bagaimana kemudian *internal staffing* harus menyesuaikan antara aspek individu dan aspek jabatan (*job requirement dan job characteristics*) untuk memperoleh karyawan yang mempunyai kompetensi dan motivasi untuk menjalankan pekerjaan. Kesesuaian ini akan memberikan peluang lebih besar bagi karyawan untuk meng-



Gambar 1. A Model of Two Dimensions of Qualification for Job (Heneman, et al, 1995:201)

Landasan Teoretis

Model of Two Dimensions of Qualification for a Job dari Heneman, et al dalam Mejia, et al (1995:201) seperti dapat dilihat di Gambar 1, digunakan untuk menjelaskan bahwa terdapat dua aspek yang menentukan apakah seseorang cukup memenuhi syarat (*qualified*) untuk suatu jabatan, yaitu kompetensi (*competency*) untuk melakukan pekerjaan dan motivasi (*motivation*) untuk melakukan pekerjaan tersebut. Kompetensi untuk melakukan pekerjaan akan tergantung pada kesesuaian antara pengetahuan

optimalkan kemampuan sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan dalam bentuk peningkatan prestasi kerja. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Mejia, et al (1995:201) bahwa prestasi kerja adalah fungsi dari kompetensi dan motivasi.

Kebijakan *internal staffing* bukanlah kebijakan yang sifatnya jangka pendek, dan hanya memperhatikan kepentingan perusahaan (dalam bentuk prestasi kerja), tetapi lebih jauh dari ini kebijakan yang dikeluarkan haruslah berorientasi jangka panjang dan fokus pada kepentingan karyawan.

Dalam konteks ini, kebijakan *internal staffing* harus diintegrasikan dengan kebutuhan untuk berkembang. *Internal staffing* harus diarahkan pada upaya untuk: (1) memotivasi dan memberikan tantangan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan intelektual, dan (2) merupakan jalan untuk pengembangan karir.

Berkaitan dengan karir, *internal staffing* digunakan perusahaan untuk mengelola karir karyawan dengan menyeimbangkan antara pilihan karir karyawan (*career planning*) dengan tahapan karir yang mungkin bagi mereka (*career path*). Memahami *career planning* memberikan kemudahan untuk menentukan peluang *internal staffing*. *Internal staffing* dan *career planning* menentukan peran kerja atau jabatan bagi setiap karyawan (Milkovich dan Boudreau, 1997:354,365,371).

Setelah ditempatkan (*placement*) seringkali karyawan memerlukan pelatihan untuk dapat beradaptasi dan menjamin mereka dapat melakukan tugas baru dengan baik. Selanjutnya berbagai perubahan khususnya yang berkaitan dengan meningkatnya persaingan dan perkembangan teknologi sering mengakibatkan terjadinya gap/ketidaksesuaian antara kompetensi karyawan ketika dipindahkan dengan tuntutan pekerjaan saat ini, yang akan berakibat pada turunnya prestasi kerja mereka. Dalam kondisi seperti ini, pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mutlak diperlukan. Jenis pelatihan yang diberikan ditentukan oleh tuntutan pekerjaan dan perubahan-perubahan yang terjadi. Keputusan *internal staffing* akan menentukan jenis pelatihan yang diterima (Mondy, et al (1999:322).

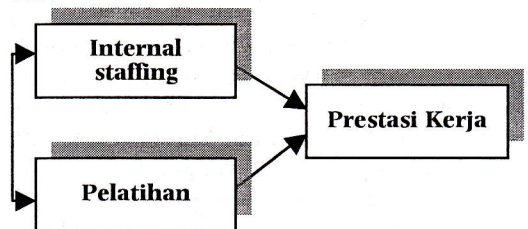
Pelatihan didesain untuk memberikan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan untuk meningkatkan prestasi kerja (Mondy, et al, 1999: 254; Bernardin dan Russel, 1993:297). Dalam konteks kesesuaian antara karyawan dan jabatan (*employee's employment-related characteristics*), pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik karyawan

dengan jabatan (Milkovich dan Boudreau, 1997:408).

Penilaian prestasi kerja adalah proses untuk mengukur prestasi karyawan. Sedangkan prestasi kerja adalah sejauhmana karyawan dapat memenuhi tuntutan pekerjaan (Milkovich dan Bodreau, 1997: 100). Tujuan penilaian prestasi kerja mempunyai dua dimensi yaitu, dimensi saat ini dan yang akan datang. Dalam konteks saat ini penilaian prestasi kerja memberikan informasi mengenai sejauhmana karyawan dapat memenuhi tuntutan pekerjaan sedangkan dalam konteks dimensi yang akan datang penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk sebagai instrumen untuk membantu karyawan meningkatkan prestasi kerja, perencanaan pekerjaan, mengembangkan keahlian, pengembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antara manajemen dan karyawan.

Penelitian ini menggunakan dua variabel independen (bebas), yaitu *internal staffing* dan pelatihan. *Internal staffing* diturunkan dari Heneman *dalam* Mejia, et al (1995) dan Cascio (1998); pelatihan menggunakan instrumen dari Bernardin dan Russel (1993) serta Milkovich dan Boudreau, 1997). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah prestasi kerja yang diturunkan dari Bernardin dan Russel (1993) serta Robbins dan De Cenzo (1995).

Kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat dijelaskan pada Gambar 1 di bawah ini :



Gambar 2. Model Pengaruh *Internal Staffing* dan Pelatihan terhadap Prestasi Kerja

Dari Gambar 2 dapat diambil suatu pemikiran bahwa:

- 1) *Internal staffing* dan pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja baik

secara parsial (sendiri-sendiri) maupun secara simultan.

- 2) *Internal staffing* dan pelatihan saling berkorelasi. Pelatihan diperlukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan setelah menempati jabatan baru sebagai hasil *internal staffing*, dilain pihak keikutsertaan karyawan dalam suatu pelatihan yang nota bene menunjukkan kemampuan karyawan dalam suatu keahlian tertentu akan menentukan apakah karyawan tersebut cukup memenuhi syarat untuk menempati jabatan tertentu.

Hipotesis, Sample dan Metode Penelitian

Dari kerangka pemikiran tersebut diturunkan hipotesis penelitian yaitu:

- H1** : *Internal staffing* dan pelatihan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja
H2: *Internal staffing* berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.
H3 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja

Penelitian dilakukan pada PT. X Wilayah Kerja Jawa Barat. PT X adalah salah satu perusahaan logistik terbesar di Indonesia. Responden penelitian adalah karyawan dari berbagai tingkatan, yaitu : level manajer, staff, dan operasional. Pengambilan sampel dalam setiap tingkatan dilakukan secara proporsional. Populasi berjumlah 2423 orang tersebar di seluruh Jawa Barat. Dengan metode iterasi, diperoleh ukuran sampel 120 karyawan. Jenis penelitin adalah survei explanatif (*explanatory survey*). Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang utama serta studi kepustakaan sebagai pendukung.

Operasionalisasi Variabel dan Teknik Analisis

Pengukuran terhadap variabel bebas *Internal staffing* (X1) dilakukan melalui

pengukuran indikator-indikatornya, yaitu: tingkat kesesuaian *internal staffing* dengan tujuan dan perencanaan SDM perusahaan; tingkat kesesuaian persyaratan dan karakteristik pekerjaan dengan karakteristik karyawan meliputi aspek pengetahuan, skill, kemampuan, pengalaman, dan psikologi; metode *internal staffing* (kesesuaian metode dengan tujuan yang ingin dicapai); dan tingkat kesesuaian *internal staffing* dengan peluang pengembangan karir (Heneman dalam Mejia, et al (1995); Cascio (1998).

Pengukuran terhadap variabel bebas pelatihan (X2) dilakukan melalui pengukuran indikator: penilaian kebutuhan pelatihan, pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan (Bernardin dan Russel, 1993; Milkovich dan Boudreau, 1997). Prestasi kerja (Y) ditunjukkan dalam bentuk kualitas pekerjaan (*quality of work*), kuantitas pekerjaan (*quantity of work*), pengetahuan tentang pekerjaan (*job knowledge*), dan kebutuhan terhadap supervisi (*dependability*) yang diturunkan dari Bernardin dan Russel (1993) serta Robbins dan De Cenzo (1995). Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala Likert. Penilaian responden bergerak dari skala 1 sampai dengan 5.

Tujuan penelitian adalah mengukur besar pengaruh *internal staffing* dan pelatihan terhadap prestasi kerja baik secara parsial maupun simultan. Untuk maksud tersebut digunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur dikembangkan dengan tujuan mengungkapkan pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel penyebab terhadap variabel akibat (Sitepu, 1994:1).

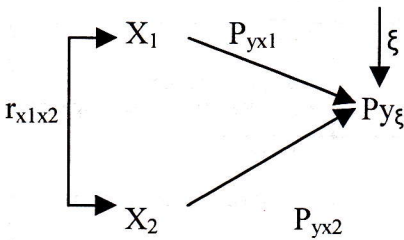
Tahapan dalam Analisis Jalur (Path Analysis)

- 1) Analisis Jalur mensyaratkan bahwa data minimal berskala interval, maka semua data ordinal yang diperoleh harus diubah terlebih dahulu ke dalam skala interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval*.
- 2) Menentukan diagram jalur
- 3) Menentukan Persamaan struktur
- 4) Menentukan Matriks korelasi

- 5) Menentukan Matriks invers
- 6) Menghitung koefisien jalur (P)
- 7) Menentukan koefisien determinasi dari X_1 dan X_2 terhadap Y
- 8) Menghitung koefisien jalur dari variabel residu (P_ξ) terhadap Y

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan data olahan, diagram jalur yang menggambarkan hipotesis penelitian adalah seperti terlihat pada Gambar 3 di bawah ini.



Gambar 3. Diagram Jalur Variabel X terhadap Variabel Y

Menentukan persamaan struktur disesuaikan dengan jumlah variabel penyebab (*eksogenus*) dan variabel akibat (*endogenus*). Dalam penelitian ini ada dua variabel eksogenus (X) yaitu *internal staffing* (X_1) dan pelatihan (X_2) serta sebuah variabel endogenus (Y) yaitu prestasi kerja. Persamaan struktur yang dibentuk adalah:

$$Y = P_{yx1}X_1 + P_{yx2}X_2 + \xi$$

Menentukan matriks korelasi antar variabel eksogen

$$R_1 = \begin{matrix} & X_1 & X_2 \\ X_1 & \begin{pmatrix} 1 & 0,936308 \end{pmatrix} \\ X_2 & \begin{pmatrix} 0,936308 & 1 \end{pmatrix} \end{matrix}$$

Menentukan matriks invers dari matriks korelasi antar variabel eksogen

$$R_1^{-1} = \begin{matrix} & X_1 & X_2 \\ X_1 & \begin{pmatrix} 8,108503 & -7,592076 \end{pmatrix} \\ X_2 & \begin{pmatrix} -7,592076 & 8,108503 \end{pmatrix} \end{matrix}$$

Menghitung koefisien jalur dari X_1 dan X_2 terhadap Y

$$P_{yx1} = \begin{pmatrix} 8,108503 & -7,592076 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 0,708346 \\ 0,704737 \end{pmatrix} = 0,393209$$

$$P_{yx2} = \begin{pmatrix} -7,592076 & 8,108503 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 0,708346 \\ 0,704737 \end{pmatrix} = 0,336545$$

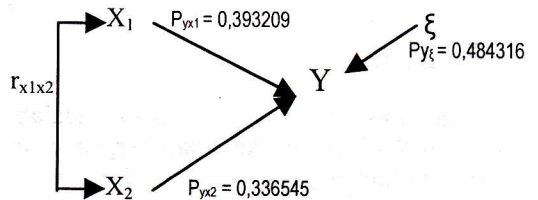
Menentukan koefisien determinasi dari X_1 dan X_2 terhadap Y

$$R^2_{y(x1,x2)} = \begin{pmatrix} 0,393209 & 0,336545 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 0,708346 \\ 0,704737 \end{pmatrix} = 0,515684$$

Menghitung koefisien jalur dari variabel residu (P_ξ) terhadap Y

$$P_{y\xi} = \sqrt{1 - 0,515684} = 0,484316$$

Diagram Jalur Pengaruh *Internal Staffing* dan Pelatihan terhadap Prestasi Kerja



Gambar 4. Diagram Jalur Variabel X terhadap Variabel Y

Dari Gambar Diagram Jalur tersebut dapat dijelaskan mengenai pengaruh *internal staffing* sebagai variabel X_1 dan pelatihan sebagai variabel X_2 terhadap prestasi kerja sebagai variabel Y dalam bentuk Tabel 7 di bawah ini.

Tabel 7 Kontribusi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X_1 , X_2 terhadap Y

1 VARIABEL	2 PENGARUH LANGSUNG	3 PENGARUH TIDAK LANGSUNG MELALUI		4 TOTAL (2+3)
		X_1	X_2	
X_1	15,4613%	////////////////////////////////////	12,3904%	27,8517%
X_2	11,3263%	12,3904%	////////////////////////////////////	23,7167%
Pengaruh X_1 dan X_2				51,5684%
Pengaruh variabel residu ϵ terhadap Y				48,4316%
Total pengaruh				100%

Sumber : data primer, diolah

Tabel 8. Uji Keberartian Koefisien Jalur

1. UJI KESELURUHAN	KAJIDAH KEPUTUSAN	KESIMPULAN :
f HITUNG = 62,293895 $F_{0,05(2,117)} = 3,072050$	SIGNIFIKAN PADA $\alpha = 0,05$ HO DITOLAK	MINIMAL TERDAPAT SATU KOEFSIEN JALUR YANG BERARTI
1. Uji individual	Kaidah keputusan	Kesimpulan :
<ul style="list-style-type: none"> ▪ X_1 $t_1 = 2,146301$ $t_{0,05(2,117)} = 1,65833$ $t_1 > t_{0,05(2,117)}$ ▪ X_2 $t_2 = 1,837006$ $t_{0,05(2,117)} = 1,65833$ $t_2 > t_{0,05(2,117)}$ 	<p>Signifikan pada $\alpha = 0,05$ satu sisi Ho ditolak</p> <p>Signifikan pada $\alpha = 0,05$ satu sisi Ho ditolak</p>	<p>X_1 berpengaruh positif terhadap Y</p> <p>X_2 berpengaruh positif terhadap Y</p>

Sumber : data primer, diolah

Kesimpulan

Hipotesis 1 yang diajukan adalah: *Internal Staffing* dan Pelatihan berpengaruh positif terhadap Prestasi Kerja Karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan uji keberartian koefisien jalur pada Tabel 8 diketahui bahwa: $F_{hitung} = 62,293895 > F_{0,05(2,117)} = 3,072050$. Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima, artinya *internal staffing* dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. Semakin baik pelaksanaan/proses *internal staffing* dan pelatihan maka semakin baik tingkat prestasi kerja karyawan, sebaliknya semakin buruk pelaksanaan/proses *internal staffing* dan pelatihan maka tingkat prestasi kerja karyawan semakin buruk. Besar pengaruh simultan tersebut adalah 51.5684

%. Besar pengaruh variabel lain di luar *internal staffing* (X_1) dan pelatihan (X_2) terhadap prestasi kerja karyawan adalah sebesar 48.4316%.

Hipotesis 2 yang diajukan adalah *Internal Staffing* berpengaruh positif terhadap Prestasi Kerja Karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan uji keberartian koefisien jalur pada Tabel 8 diketahui bahwa: $t_{hitung} = 2,146301 > t_{0,05(2,117)} = 1,65833$. Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima, artinya *internal staffing* berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. Semakin baik pelaksanaan/proses *internal staffing* maka semakin baik tingkat prestasi kerja karyawan, sebaliknya semakin buruk pelaksanaan/proses *internal staffing* maka tingkat prestasi kerja karyawan semakin buruk. Nilai koefisien jalur X_1 terhadap Y

(P_{yx1}) yaitu sebesar 0.393209. Kontribusi pengaruh langsung *internal staffing* (X_1) terhadap prestasi kerja (Y) sebesar 15.4613% dan pengaruh tidak langsung melalui pelatihan (X_2) sebesar 12.3904%. Total pengaruh *internal staffing* terhadap prestasi kerja sebesar 27,8517%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih terdapat variabel lain diluar *internal staffing* yang mempengaruhi prestasi kerja. Untuk itu penelitian lanjutan perlu dilakukan.

Hipotesis 3 yang diajukan adalah Pelatihan berpengaruh positif terhadap Prestasi Kerja Karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan uji keberartian koefisien jalur pada Tabel 8 diketahui bahwa: $t_{hit} = 1.83700 > t_{0,05(2,117)} = 1.65833$. Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima, artinya pelatihan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. Semakin baik pelaksanaan/proses pelatihan maka semakin baik tingkat prestasi kerja karyawan, sebaliknya semakin buruk pelaksanaan/proses pelatihan maka tingkat prestasi kerja karyawan semakin buruk. Nilai koefisien jalur X_2 terhadap Y (P_{yx2}) yaitu sebesar 0.336545. Kontribusi pengaruh langsung pelatihan (X_2) terhadap prestasi kerja (Y) sebesar 11.3263% dan pengaruh tidak langsung melalui *internal staffing* (X_1) sebesar 12.3904%. Total pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja sebesar 23,7167%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih terdapat variabel lain diluar pelatihan yang mempengaruhi prestasi kerja. Untuk itu penelitian lanjutan perlu dilakukan.

Daftar Pustaka

Anastasi, Anne dan Susana Urbina, *Psychological Testing*, 7th edition, Prentice Hall, Inc, 1997
 Baron, Robert A dan Gerald Greenberg, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing Human Side of*

Work, 3th edition, Allyn and Bacon, 1990

- Barney, Jay B dan Ricky W. Griffin, *The Management of Organizations*, Houghton Mifflin Company, 1992
 Bernardin, H. John dan Joyce, E.A Russel, *Human Resources Management, an Experiential Approach*, McGraw-Hill, Inc, 1993
 Carrel, Michael R., et al, *Human Resources Management, Global Strategy for Managing at Diverse Workforce*, 5th edition, Prentice Hall, Inc, 1995
 Cascio, Wayne F., *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work, Life, and Profit*, International Edition, McGraw-Hill, 1998
 Dessler, Garry, *Human Resources Management*, Prentice Hall, Inc, 2000
 Harris, Michael., *Human Resources Management : a Practical Approach*, 2nd edition, The Dryden Press, 2000
 Milkovich, George T dan John W. Boudreau, *Human Resources Management*, 8th ed, Richard D. Irwin, 1997
 Mejia, Luis R. Gomez, et al, *Managing Human Resources*, Prentice Hall, Inc, 1995
 Mondy, R. Wayne, Arthur Sharplin, dan Shane R, Premeaux, *Management and Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, 1999
 Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior: Managing People and Organization*, 4th ed, Houghton Mifflin Company, 1995
 Robbins, Stephen P., dan David A. De Cenzo, *Human Resource Management*, 5th ed, John Willey and Sons, Inc, 1996
 Robbins, Stephen P., *Organizational Behaviour, Concept, Controversies, Application*, 7th ed, Prentice Hall.
 Schermerhorn, Jr. et al, *Managing Organizational Behavior*, 2nd ed, John Willey and Sons, 1995.