

OPTIMALISASI KINERJA KARYAWAN SARUNG TENUN DENGAN PENINGKATAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHINYA

Desy Herma Fauza

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro
desyhf@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan pada industri sarung tenun di Pekalongan. Populasi dalam penelitian ini adalah 10 industri sarung tenun di kota Pekalongan dengan total responden sebanyak 105 karyawan dengan teknik purposive sampling. Analisis SEM digunakan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel eksogen, kompetensi sebagai variabel intervening, dan kinerja sebagai variabel endogen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kompetensi, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja, kompetensi memediasi hubungan antara pelatihan kerja dan kinerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kata kunci : *Pelatihan Kerja, Kompetensi, Motivasi Kerja, Kinerja*

Abstract

This research aims to analyze the employee's performance of woven sarong industries in Pekalongan. The population is 10 woven sarong industries in Pekalongan with a total respondents size of 105 weaving employees obtained using Purposive Sampling technique. SEM analysis was used to examine the effect of job training and work motivation as the exogenous variable, competence as the intervening variable, and job performance as the endogenous variable. The results show that job training has a positive effect on the competence, competence has a positive effect on the job performance, the competence mediates the relationship between job training and job performance, and work motivation has a positive effect on the job performance.

Keywords: *Job Training, Competence, Work Motivation, Job Performance*

1. PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang memiliki berbagai sektor yang memiliki peranan penting dalam pembangunan perekonomian, salah satu diantaranya adalah industri kecil dan menengah. Peranannya dalam menstimulus dinamisasi ekonomi menjadikan industri kecil dan menengah ini menduduki posisi yang strategis. Dari segi demografis, keberadaan industri ini sebagai salah satu sektor yang mampu menyerap tenaga kerja akibat angkatan kerja yang tidak terserap dalam dunia kerja menjadikan industri kecil dan menengah tersebut cukup mampu memberikan peluang untuk bekerja. Berdasarkan data Kementerian Perindustrian, keberadaan industri kecil dan menengah tersebut mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 9,14 juta orang, dan ditargetkan mampu berkontribusi hingga 50% terhadap produk domestik bruto (PDB) nasional pada 2025 (Kemenperin, 2012).

Salah satu industri kecil dan menengah yang cukup potensial dan sedang digalakkan oleh pemerintah adalah industri sarung tenun ikat. Berdasarkan data yang telah diperoleh, permintaan akan produk ini terus meningkat terutama untuk tenun halus (Kemenperin, 2012). Namun disayangkan, peningkatan permintaan produk sarung tenun tersebut tidak diimbangi dengan jumlah tenaga kerja yang memiliki keahlian dalam proses tenun dan minat masyarakat yang dapat dikategorikan rendah untuk menggeluti pekerjaan tersebut. Selain itu, kurangnya tenaga ahli tenun juga dipengaruhi oleh bergabungnya penenun yang sudah ahli dengan industri partai yang lebih besar yang memberikan upah dan kesejahteraan yang lebih baik dan mendirikan *home industry*. Jumlah karyawan tenun sangatlah minim sehingga terjadi saling berebut karyawan tenun antara *home industry* dengan industri sarung tenun lainnya yang lebih besar.

Perusahaan merekrut karyawan yang belum memiliki keahlian menenun sebagai karyawan baru, sehingga berdampak pada hasil produksi karena hasil sarung tenun memiliki kualitas kurang baik yang tentunya menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Sebagai langkah untuk menyasati penurunan kinerja tersebut, pengelola usaha menyasatinya dengan memberikan pelatihan kerja. Namun demikian, lamanya waktu pelatihan yang diberikan dan tingkat kerumitan yang semakin sulit disetiap pelatihnannya menjadikan realisasi waktu pelatihan tidak sesuai dengan yang dijadwalkan sehingga akan menghambat kecepatan proses produksi.

Berdasarkan data yang diperoleh dari pemilik industri sarung tenun di Pekalongan, diketahui bahwa permintaan tenun halus hingga saat ini terus meningkat hingga 70% - 80% sedangkan permintaan tenun kasar meningkat hanya 20% - 30%. Adanya ekspor sarung tenun ke negara-negara Timur Tengah yang mencapai 1000 kodi per ekspor mengharuskan setiap industri harus mampu meningkatkan kinerjanya baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Namun yang terjadi adalah tenaga kerja pada waktu tertentu sulit didapat terutama saat adanya pesanan dari mancanegara. Oleh sebab itu, setiap industri harus dapat memberdayakan sumber daya yang ada dengan meningkatkan kinerjanya agar dapat berproduksi dengan maksimal.

Penjelasan di atas menjadi dasar penelitian ini, mengingat diperlukannya optimalisasi kinerja karyawan di industri sarung tenun melalui peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhinya, antara lain pelatihan kerja, kompetensi, dan motivasi kerja.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Setiap pegawai atau karyawan dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawannya. Menurut Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja mempunyai arti penting bagi karyawan, adanya penilaian kinerja berarti karyawan tersebut mendapat perhatian dari atasan, disamping itu dengan adanya penilaian kinerja, tentunya

akan menambah gairah kerja karena dengan penilaian kinerja ini dimungkinkan karyawan yang berprestasi akan dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, dan begitu pula sebaliknya.

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah pelatihan yang didapatkan oleh karyawan. Pelatihan karyawan merupakan aktivitas sumber daya manusia yang penting. Ketika permintaan pekerjaan berubah, kemampuan karyawan pun harus berubah (Robbins, 2008). Pelatihan (*training*) adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional (Mathis dan Jackson, 2009:301). Dengan adanya pelatihan, akan semakin membantu karyawan memahami pengetahuan dan ketrampilan yang belum dikuasai sebelumnya. Selain itu kemampuan karyawan yang beragam, akan lebih berkembang dengan diadakannya pelatihan kerja yang sesuai. Menurut Noe (2002:4), pelatihan merupakan usaha yang direncanakan oleh perusahaan (organisasi) untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku-perilaku yang dipandang penting atau berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Tujuan utama pelatihan adalah agar pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku-perilaku tersebut dapat diterapkan dalam aktifitas sehari-hari dalam lingkungan kerja.

Faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja adalah kompetensi karyawan. Konsep kompetensi telah lama menjadi kajian, bahkan telah menjadi bahan perdebatan dalam berbagai jurnal, majalah, dan buku teks. Akan tetapi, konsep kompetensi mulai populer kira-kira pada 1990-an atau bahkan tahun 2000-an khususnya di Indonesia. Terkait dengan hal ini, terdapat beberapa pengertian atau definisi tentang kompetensi. Menurut Boyatzis (2008), kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan.

Motivasi (*Motivation*) adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan : untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan persoalan sumber daya manusia (SDM) yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi (Mathis dan Jackson, 2009:114). Motivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Definisi ini memiliki tiga elemen kunci: energi, arah, dan ketekunan (Noe, 2011). Adapun pengembangan hipotesis dalam penelitian ini antara lain:

1) Hubungan antara pelatihan kerja dengan kompetensi

Seiring dengan perkembangan persaingan dunia usaha, pelatihan menjadi hal yang cukup penting bagi kelancaran kinerja sebuah usaha. Pelatihan memberikan berbagai manfaat baik bagi karyawan maupun bagi pemilik. Sebagai karyawan yang membutuhkan ketrampilan sebagai dasar pengetahuan dalam mengerjakan pekerjaannya, tentunya akan menjadikan pelatihan sebagai modal dasar untuk menambah wawasan tentang ketrampilan yang lain. Dengan adanya pelatihan, karyawan akan memiliki pengetahuan yang lebih luas tentang pekerjaan baik di bagian mereka yang sekarang maupun bagian pekerjaan yang lain dan pelatihan juga memberikan gambaran lain berkaitan dengan masa depan mereka. Bagi pemilik, pelatihan merupakan aset. Karena dengan melatih dan mengelola karyawan, sebuah usaha akan memiliki sumber daya yang lebih berkualitas untuk memperlancar tercapainya tujuan-tujuan sebuah usaha. Hubungan pelatihan kerja dengan kompetensi dapat dilihat melalui penelitian yang dilakukan oleh Pasaribu (2005) menyatakan bahwa pelatihan yang diberikan memberi kontribusi pengaruh terhadap peningkatan kompetensi. Hal ini diketahui, adanya korelasi antara pelatihan terhadap peningkatan kompetensi pengusaha kecil yang diperoleh dengan metode korelasi *product moment pearson*. Besarnya pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kompetensi dapat disimpulkan dengan angka yaitu setiap 1 kali pelatihan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kompetensi sebesar

20,17. Dengan demikian dapat terlihat bahwa semakin sering mengikuti pelatihan maka kompetensi setiap karyawan akan semakin meningkat. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kompetensi

2) Hubungan antara kompetensi dengan kinerja karyawan

Bagi setiap perusahaan, mengenali kompetensi setiap karyawannya merupakan suatu kebutuhan yang perlu mendapatkan perhatian lebih dari manajemen perusahaan. Dengan mengenali kompetensi masing-masing karyawan, maka perusahaan akan lebih tepat membuat keputusan dalam menempatkan karyawan. Penelitian Mujanah (2009) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jika kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kategori baik, maka kinerja karyawan akan baik. Adapun hasil penelitian yang tidak signifikan juga ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh penelitian Rahayu dan Pujaningsih (2010) bahwa kompetensi memiliki hubungan positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian terdahulu tersebut maka dapat diketahui bahwa kompetensi pun memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

3) Hubungan antara pelatihan kerja dengan kinerja karyawan melalui kompetensi sebagai variabel intervening

Pelatihan menjadi suatu kebutuhan yang sangat penting diberikan oleh perusahaan guna pengembangan sumber daya manusia agar setiap karyawan memiliki keterampilan dan kemampuan yang dapat lebih menunjang kinerja mereka. Pelatihan memiliki tujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan yang telah dimiliki untuk menjadikan kualitas sumber daya manusia yang lebih baik. Berdasarkan uraian tersebut terlihat bahwa pelatihan baik secara langsung maupun tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan yang berkaitan dengan pengetahuan, ketrampilan dan keahlian pada setiap karyawan yang dapat mengembangkan pengetahuan dan kemampuan dalam meningkatkan kinerjanya. Dalam hal ini berarti semakin tinggi kompetensi seorang karyawan maka mereka akan berusaha untuk kinerja yang lebih baik. Kompetensi ini sangat diperlukan untuk mendukung hasil produksi. Setiap karyawan yang mengikuti pelatihan diharapkan akan lebih meningkatkan kompetensinya agar sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan sehingga akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dalam hal ini kompetensi berperan sebagai mediasi antara pelatihan kerja terhadap kinerja. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Kunartinah dan Sukoco (2010) menyatakan bahwa kompetensi tidak memediasi hubungan pengaruh pendidikan dan pelatihan kinerja guru. Hal tersebut dibuktikan bahwa pengaruh langsungnya lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi sebagai variabel intervening

4) Hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Motivasi merupakan suatu bentuk dorongan baik internal maupun eksternal pada masing-masing individu yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung pada produktivitas mereka masing-masing. Motivasi setiap karyawan berbeda- beda antara lain motivasi kebutuhan ekonomi, motivasi kebutuhan akan pekerjaan, motivasi mencoba sesuatu yang baru, memperoleh ketrampilan baru ataupun hanya mengisi waktu luang. Namun demikian terdapat pula karyawan yang memiliki motivasi tetapi menurut mereka tidak menjadikan

mereka lebih giat dalam bekerja. Perbedaan motivasi kerja akan mempengaruhi hasil kerja setiap karyawan. yang berarti bahwa semakin tingginya motivasi kerja setiap karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

3. METODE PENELITIAN

3.1. Pemilihan Sampel dan Pengukuran Data

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri atas variabel endogenus, variabel eksogenus, dan variabel intervening. Variabel *endogenus* yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Sedangkan variabel eksogenus yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelatihan kerja dan motivasi kerja. Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini adalah kompetensi. Adapun responden dalam penelitian ini sebanyak 105 karyawan di industri sarung tenun di Pekalongan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Purposive Sampling*, dengan kriteria hanya karyawan di bagian penenunan kain yang menjadi responden dalam penelitian ini. Data dikumpulkan dengan metode observasi, wawancara, dan kuesioner. Pernyataan atau pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan Skala Likert. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM atau *Structural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program AMOS.

3.2. Pengukuran Variabel

1. Variabel pelatihan kerja, instrumen yang digunakan terdiri dari 5 item pertanyaan dengan menggunakan skala Likert 5 poin. Indikator yang digunakan dalam variabel pelatihan kerja ini antara lain kebutuhan pelatihan, jenis pelatihan, waktu pelatihan, kuantitas pelatihan, dan peningkatan ketrampilan (Mas'ud, 2004).
2. Variabel motivasi kerja, instrumen yang digunakan terdiri dari 5 item pertanyaan dengan menggunakan skala Likert 5 poin. Indikator yang digunakan dalam variabel motivasi kerja antara lain dorongan bekerja, rasa aman bekerja, ekan kerja, penghargaan diri, pengembangan diri (Mas'ud, 2004).
3. Variabel kompetensi, instrumen yang digunakan terdiri dari 3 item pertanyaan dengan menggunakan skala Likert 5 poin. Indikator yang digunakan dalam variabel kompetensi antara lain pengetahuan, ketrampilan, kemampuan (Mas'ud, 2004).
4. Variabel Kinerja, instrumen yang digunakan terdiri dari 5 item pertanyaan dengan menggunakan skala Likert 5 poin. Indikator yang digunakan dalam variabel kinerja antara lain kuantitas kerja, kualitas kerja, efektivitas, ketepatan karyawan, kreativitas karyawan (Mas'ud, 2004).

3.3. Model Persamaan Struktural

Model persamaan struktural yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Kompetensi} = \gamma_1 \text{Pelatihan kerja} + Z_1 \quad (1)$$

$$\text{Kinerja Karyawan} = \gamma_2 \text{Motivasi kerja} + \beta_1 \text{Kompetensi} + Z_2 \quad (2)$$

Langkah pertama dalam evaluasi model yang sudah dihasilkan dalam analisis SEM adalah memperhatikan sepenuhnya asumsi-asumsi dalam SEM, misalnya: (1) ukuran sampelnya, (2) *normalitas* dan *linearitas* data yang digunakan, (3) kemungkinan adanya outlier yang ekstrem, (4) kemungkinan terjadi *multicollinearity* dan *singularity*

(kombinai linear dari variabel yang dianalisis). Setelah asumsi-asumsi tersebut terpenuhi maka barulah dilakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Untuk keperluan ini Ferdinand (2002:61) merangkum pendapat para ahli tentang berbagai kriteria yang dapat dijadikan pedoman dalam melakukan uji kesesuaian (uji fit) yang dikenal dengan “Goodness-of-Fit Index” seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

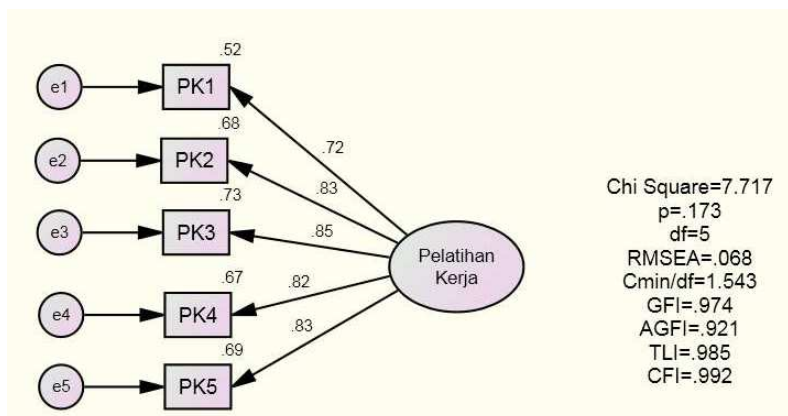
Tabel 1.
Goodness-of-Fit Index

Goodness-of Fit Index	Cut-off Value
X2 – Chi-square	Diharapkan kecil
Significance Probability	≥ 0,05
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
CMIN/DF	≤ 2,00
TLI	≥ 0,95
CFI	≥ 0,95

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Faktor Konfirmatori

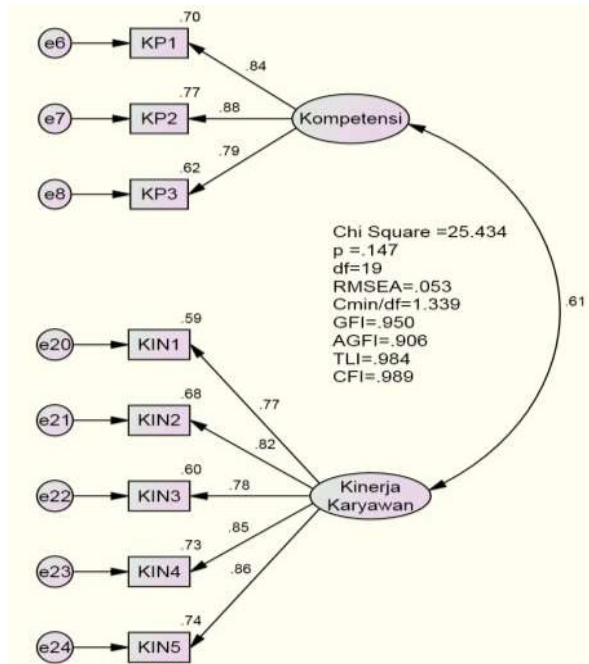
Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk variabel pelatihan kerja diperoleh hasil sebagai berikut:



Gambar 1.
CFA Konstruk Pelatihan Kerja

Berdasarkan gambar diatas, diketahui bahwa indikator yang mempunyai *estimate* tertinggi terhadap pelatihan kerja adalah indikator PK3 (waktu pelatihan) yaitu sebesar 0,85, yang artinya pada pelatihan kerja yang memberikan kontribusi tinggi adalah waktu pelatihan yang diberikan pada karyawan sedangkan yang terendah adalah indikator PK1 (kebutuhan pelatihan) yaitu sebesar 0,72, yang artinya pada pelatihan kerja yang memberikan kontribusi rendah pada kebutuhan pelatihan.

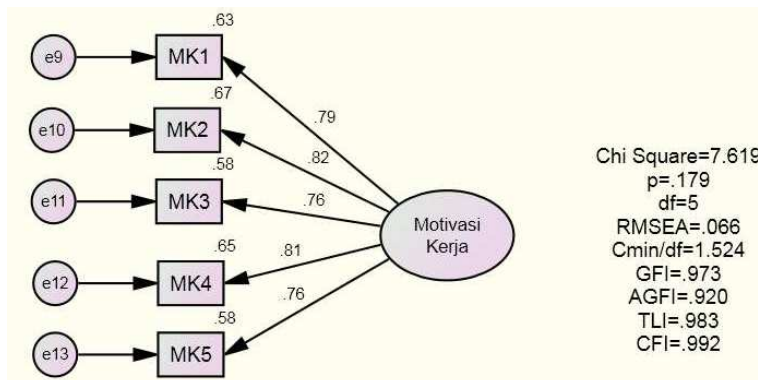
Optimalisasi Kinerja Karyawan Sarung Tenun Dengan Peningkatan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya
 (Desy Herma Fauza)



Gambar 2.

CFA Konstruk Kompetensi dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan Gambar 3 bahwa indikator yang mempunyai *estimate* tertinggi terhadap kompetensi adalah indikator KP2 (keterampilan) yaitu sebesar 0,88, yang artinya dalam variabel kompetensi ini yang memberikan kontribusi tinggi adalah indikator keterampilan. Sedangkan yang terendah adalah indikator KP3 (kemampuan) yaitu sebesar 0,79, yang artinya dalam variabel kompetensi ini yang memberikan kontribusi rendah adalah indikator kemampuan. Sedangkan untuk konstruk kinerja karyawan, indikator yang mempunyai *estimate* tertinggi adalah KIN5 (kreativitas karyawan) yaitu sebesar 0,86, yang artinya dalam variabel kinerja karyawan ini yang memberikan kontribusi tertinggi adalah indikator kreativitas karyawan. Dan yang terendah adalah KIN1 (pengetahuan karyawan) yaitu sebesar 0,77, yang artinya dalam variabel kinerja karyawan ini yang memberikan kontribusi rendah adalah indikator pengetahuan karyawan.



Gambar 3.

CFA Konstruk Motivasi Kerja

Berdasarkan Gambar 4 terlihat bahwa parameter p di atas 0,05 (0.179) yang menunjukkan bahwa model telah fit dan juga *loading factor* untuk semua indikator telah di atas 0,4 serta tidak ada nilai *variance* yang negatif. Indikator yang mempunyai *estimate* tertinggi terhadap motivasi kerja adalah indikator MK2 (fasilitas perusahaan) yaitu sebesar 0.82, yang artinya dalam variabel motivasi kerja ini yang memberikan kontribusi tertinggi adalah indikator fasilitas perusahaan. Sedangkan yang terendah adalah indikator MK3 (hubungan dengan rekan kerja) yaitu sebesar 0.76 dan indikator MK5 (pengembangan diri) yaitu sebesar 0.76, yang artinya dalam variabel motivasi kerja ini yang memberikan kontribusi rendah adalah indikator hubungan dengan rekan kerja dan indikator pengembangan diri.

Hasil pengujian model SEM dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.
Hasil Analisis SEM

<i>Goodness- of-Fit Index</i>	<i>Cut-off value</i>	<i>Full Model</i>	<i>Keterangan</i>
X2 – Chi-square	Diharapkan kecil	140.893	Baik
Probability	≥ 0.05	0.210	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.025	Baik
GFI	≥ 0.90	0.886	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.858	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.034	Baik
TLI	≥ 0.95	0.975	Baik
CFI	≥ 0.95	0.990	Baik

Model persamaan struktural ini telah memenuhi kriteria model fit yaitu ditunjukkan dengan nilai *Chi-squares* = 140.893 dengan tingkat probabilitas diatas $p= 0.05$ dan *loading factor* untuk semua indikator sudah berada di atas 0,5. Begitu juga dengan nilai kriteria lainnya seperti CMIN/DF=1.034; CFI=0.990; TLI=0.975; RMSEA=0.025 yang sudah memenuhi kriteria yang disyaratkan masing-masing. Tetapi tidak dengan GFI=0.886; AGFI=0.858 yang nilainya masih kurang dari nilai yang disyaratkan yaitu $\geq 0,90$.

4.2. Uji Hipotesis

Dengan terpenuhinya asumsi SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian dilakukan dengan melihat *critical ratio* pada *regression weight* sebagai berikut:

Tabel 3.
Hasil Uji Hipotesis

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kompetensi <--- Pelatihan_Kerja	0.624	0.128	4.532	***
Kinerja_karyawan <--- Motivasi_Kerja	0.420	0.109	3.854	***
Kinerja_karyawan <--- Pelatihan_Kerja	0.192	0.133	1.447	0.148
Kinerja_karyawan <--- Kompetensi	0.443	0.108	3.760	***

Berdasarkan hasil dari persamaan struktural diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

a) Pengujian Hipotesis 1:

Berdasarkan hasil pengolahan data, parameter estimasi hubungan antara pelatihan kerja terhadap kompetensi diperoleh sebesar 0.624. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R = 4.532 dengan probabilitas = 0.000 ($p < 0.05$). Jadi, dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi pelatihan kerja maka kompetensi karyawan akan semakin tinggi pula. Dengan demikian hipotesis 1 **diterima** karena terdapat korelasi positif antara pelatihan kerja terhadap kompetensi. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai *probability* 0.000 telah memenuhi syarat < 0.05 dan nilai C.R 4.532 juga telah memenuhi syarat $\geq \pm 1.96$.

b) Pengujian Hipotesis 2:

Parameter estimasi hubungan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0.443. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R = 3.760 dengan probabilitas = 0.000 ($p < 0.05$). Jadi, dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi kompetensi maka kinerja karyawan akan semakin tinggi pula. Dengan demikian hipotesis 2 **diterima** karena terdapat korelasi positif antara kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai *probability* 0.000 telah memenuhi syarat < 0.05 dan nilai C.R 3.760 juga telah memenuhi syarat $\geq \pm 1.96$.

c) Pengujian Hipotesis 3:

Berdasarkan hasil olah data menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi sebesar 0.200. Hasil analisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kompetensi menunjukkan hasil yang signifikan, yaitu nilai C.R atau t hitung lebih besar dari t tabel ($4.532 > 1.96$) dengan nilai *probability* sebesar 0.000. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan, yaitu nilai C.R atau nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($3.760 > 1.96$) dengan nilai *probability* sebesar 0.000. Sedangkan pengaruh langsung pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi sebesar 0.142. Namun, pengaruh langsung pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan hasil yang tidak signifikan, yaitu C.R atau t hitung lebih kecil dari t tabel ($1.447 < 1.96$) dengan nilai *probability* sebesar 0.148. Maka H3 yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi kerja sebagai variabel intervening, terbukti atau **diterima**. Hal ini dikarenakan koefisien pengaruh tidak langsungnya lebih besar daripada koefisien pengaruh langsungnya dan pada pengaruh tidak langsung menunjukkan hasil yang signifikan sehingga membuktikan bahwa kompetensi merupakan variabel intervening.

d) Pengujian Hipotesis 4:

Parameter estimasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0.420. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R = 3.854 dengan probabilitas = 0,000 ($p < 0,05$). Jadi, dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja karyawan akan semakin tinggi pula. Dengan demikian hipotesis 4 **diterima** karena terdapat korelasi positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai *probability* 0,000 telah memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R 3.854 juga telah memenuhi syarat $\geq \pm 1,96$.

4.3. Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kompetensi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif antara pelatihan kerja dan kompetensi. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap diadakannya pelatihan kerja maka akan meningkatkan kompetensi karyawan tenun baik dari segi pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan mereka. Pelatihan kerja yang diberikan pada dasarnya dapat diberikan membantu meningkatkan kemampuan karyawan,

jenis pelatihan yang diterima sudah sesuai dengan kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, waktu pelaksanaan pelatihan, antara pelaksanaan dengan yang dibutuhkan sudah sesuai, kuantitas pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan peningkatan ketrampilan sudah sesuai, jenis pelatihan yang diterima sesuai dengan kebutuhan dalam meningkatkan ketrampilan karyawan sehingga dengan kondisi yang demikian tentunya akan meningkatkan kompetensi. Perusahaan perlu memaksimalkan sumber daya manusianya melalui pelatihan agar dapat meningkatkan kompetensi karena faktanya dilapangan setiap pengusaha mengalami kesulitan mencari tenaga ahli. Melihat hal ini, maka pengusaha melakukan pelatihan untuk karyawannya. Dengan demikian, apabila semakin banyak karyawan yang terlatih maka akan semakin banyak karyawan yang bisa melakukan tenun halus karena permintaan tenun halus yang tinggi namun masih terhambat karena kurangnya tenaga ahli. Selain itu tidak menutup kemungkinan bahwa satu orang karyawan akan mengerjakan dua pekerjaan sekaligus semisal pekerjaan yang tidak terlalu berat dengan pekerjaan yang ringan seperti menenun kasar dengan mencelup warna. Ini juga dapat menjadi solusi bagi pengusaha yang kekurangan tenaga kerja. Maka dapat dikatakan bahwa pentingnya pelatihan kerja lebih lanjut karena memang banyak karyawan yang benar-benar memerlukan pelatihan yang cukup agar memenuhi kompetensi yang diharapkan.

4.4. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif antara kompetensi dan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap karyawan yang meningkat kompetensinya maka kinerjanya juga akan mengalami peningkatan. Karyawan yang kompetensinya meningkat maka pengetahuan, kemampuan dan ketrampilannya yang dimiliki pun akan sesuai dengan yang dibutuhkan pekerjaan. Kompetensi setiap karyawan akan mempengaruhi hasil kinerja mereka masing-masing sebagai contoh karyawan tenun kasar apabila meningkatkan kompetensinya mempelajari tenun halus maka akan menjadi karyawan tenun halus sehingga kualitas mereka meningkat dan bagi pengusaha sendiri jumlah karyawan tenun halus pun akan bertambah. Mengingat jumlah permintaan tenun halus yang tinggi tetapi jumlah tenaga ahli tenun halus yang terbatas, akan sangat potensial sekali bagi pengusaha yang kesulitan dalam mencari tenaga kerja tenun halus dan memberdayakan karyawan tenun kasar agar memiliki kompetensi menenun halus. Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang meningkat, akan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

4.5. Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi, yang berarti kompetensi memediasi pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap karyawan yang mengikuti pelatihan kerja maka akan meningkatkan kompetensinya sehingga kinerjanya juga akan mengalami peningkatan. Kompetensi merupakan tujuan yang hendak dicapai setelah melakukan pelatihan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan mengadakan pelatihan maka akan meningkatkan kompetensi yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan tujuan semula dari diadakannya pelatihan yaitu dengan adanya pelatihan, akan semakin membantu karyawan memahami pengetahuan dan ketrampilan yang belum dikuasai sebelumnya. Selain itu kemampuan karyawan yang beragam, akan lebih berkembang dengan diadakannya pelatihan kerja yang sesuai karena pada dasarnya setiap perusahaan menginginkan kinerja karyawan yang lebih baik. Dalam hal ini semakin sering karyawan mengikuti pelatihan maka semakin berkompeten dalam bidangnya, semakin meningkat pengetahuannya mengenai *skill* yang sudah dikuasai maupun skill baru, semakin bertambah ketrampilannya, semakin meningkat kemampuannya

sehingga dengan kualitas sumber daya yang meningkat maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Seperti halnya pada karyawan yang baru direkrut seringkali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan, begitu juga dengan karyawan yang sudah bekerja ditempat tersebut yang belum begitu menguasai atau hendak menambah ketrampilan baru karena menyesuaikan dengan permintaan pasar yang semakin meningkat, perubahan-perubahan metode kerja baru, ketidakseragaman ketrampilan yang dimiliki pada masing-masing karyawan guna meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas karena untuk saat ini persaingan pada industri tenun sangat ketat dengan permintaan yang tinggi namun tenaga ahli yang terbatas. Sehingga daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek utama yang harus dimiliki perusahaan untuk dapat tetap bertahan dalam persaingan. Hal ini dilakukan untuk menjamin kualitas dan kuantitas produksi dalam arti meningkatkan kinerja karyawan.

4.6. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap karyawan yang meningkatkan motivasinya maka kinerjanya juga akan mengalami peningkatan yang signifikan. Motivasi merupakan suatu bentuk dorongan baik internal maupun eksternal pada masing-masing individu yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung pada produktivitas mereka masing-masing. Motivasi yang ditunjukkan setiap karyawan dalam bekerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor dari dalam diri maupun perusahaan. Adanya keinginan mencukupi kebutuhan hidup dan mendapatkan penghasilan yang besar merupakan faktor yang muncul dari dalam diri, sementara adanya target kerja dan tuntutan untuk menjalankan tugas tepat waktu, motivasi mencoba sesuatu yang baru, memperoleh ketrampilan baru ataupun hanya mengisi waktu luang merupakan beberapa faktor dari luar (perusahaan) yang akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian diketahui bahwa setiap faktor motivasi kerja mempengaruhi setiap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

5. PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Hal ini membuktikan bahwa setiap diadakannya pelatihan kerja maka akan meningkatkan kompetensi karyawan baik dari segi pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa setiap karyawan yang meningkatkan kompetensinya maka kinerjanya juga akan mengalami peningkatan. Kompetensi mampu memediasi hubungan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa setiap karyawan mengikuti pelatihan kerja maka akan meningkatkan kompetensinya sehingga kinerjanya juga akan meningkat. Begitu pula dengan motivasi kerja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja seorang karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerjanya.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan antara lain :

1. Berdasarkan hasil pengolahan data, terdapat dua kriteria yang nilainya masih di bawah nilai yang disyaratkan (≥ 0.90), yaitu GFI= 0,886 dan AGFI= 0,858.
2. Populasi dalam penelitian ini hanya menggunakan 10 industri sarung tenun, dikarenakan perijinan yang sulit di dapat dari seluruh para pemilik industri sarung tenun yang ada di kota Pekalongan.
3. Kurangnya pemahaman dari responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner serta sikap kepedulian dan keseriusan dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada menjadi kendala dalam penelitian ini. Hal ini diakui oleh peneliti sebagai keterbatasan disebabkan karena peneliti tidak menggunakan metode wawancara secara mendalam dengan semua responden dalam penelitian ini.

5.3. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai landasan bagi para pemilik industri sarung tenun untuk dapat meningkatkan kompetensi para karyawannya dan dapat memberikan motivasi yang lebih baik kepada karyawan, salah satunya dengan memberikan pelatihan kerja secara rutin agar para karyawan memiliki keahlian yang lebih baik sehingga untuk jangka panjang akan berdampak pada peningkatan kinerja para karyawan sarung tenun.

5.4. Saran Penelitian Selanjutnya

1. Agenda penelitian mendatang hendaklah mengembangkan lebih jauh model penelitian ini dengan menggunakan variabel-variabel lain yang belum dimasukkan dalam penelitian ini, misalnya kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dll.
2. Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert* yang memiliki interval ganjil. Kecenderungan kuesioner yang menggunakan interval ganjil adalah responden yang kurang memahami pertanyaan atau pernyataan kuesioner akan memilih interval tengah, yaitu netral. Sehingga pada penelitian selanjutnya, disarankan peneliti menggunakan interval genap dengan menghilangkan pilihan netral.

DAFTAR PUSTAKA

- Boyatzis, R.E., 2008. Competencies in 21st Century. *Journal of Management Development* Vol. 27 No.1, Emerald Group Publishing Limited.
- Ferdinand, A., 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. BP : UNDIP, Semarang.
- Ghozali, I., 2008. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan, M.S.P., 2005. *Manajemen sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Kemenperin., 2012. *Daya Saing IKM Perlu Ditingkatkan*. Online: <http://neo.kemenperin.go.id/artikel/5210/Daya-Saing-IKM-PerluDitingkatkan>, [diakses: 18 Oktober 2015].
- Kunartinah, dan Sukoco, F. 2010. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja dengan Kompetensi sebagai Mediasi. *Jurnal Bisnis Ekonomi (JBE)*, 17(1), Hal.74- 84.
- Mas'ud, F., 2004. *Survai Diagnosis Organisasional*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mathis, L.R., dan Jackson, J.H., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.

**Optimalisasi Kinerja Karyawan Sarung Tenun Dengan Peningkatan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya
(Desy Herma Fauza)**

- Mujanah, S., 2009. Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan di PT Merpati Nusantara Surabaya. *Ekonomi dan Bisnis*, 13(2), Hal.55-62.
- Noe, R.A., 2002. *Employee Training and Development*. McGraw-Hill, New York.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat: Jakarta.
- Pasaribu, S. E. (2005). Analisis Peningkatan Kompetensi Pengusaha Kecil Sesudah Mengikuti Pelatihan Kewirausahaan Yang Diselenggarakan Swisscontact Medan. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 6(5), 49-52.
- Rahayu, B.S., dan Pujaningsih G.S., 2010. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Tenaga Tutor Program Paket B Pendidikan Luar Sekolah dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemoderasi di Kabupaten Karanganyar. *Excellent*, 1(1), Maret.
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A., 2008. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.