

**PENGARUH KEPUASAN KARYAWAN, *TRAINING*, *TURNOVER*, DAN
PRODUKTIVITAS KARYAWAN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING
MELALUI KINERJA PERUSAHAAN**

Ardiani Ika Sulistyawati ✉

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang, Indonesia

Rejeki Ari Indrayani

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang, Indonesia
Jalan Arteri Soekarno Hatta, Tlogosari, Semarang, Jawa Tengah, Indonesia 50229

Diterima: Mei 2012. Disetujui: Juni 2012. Dipublikasikan: September 2012

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk menentukan dan menganalisis kinerja sumberdaya manusia untuk keunggulan kompetitif karyawan PT. Kubota Indonesia berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran karyawan dengan metode *balance scorecard*. Variabel yang digunakan adalah kepuasan kerja karyawan, *turnover* karyawan, *training* dan produktivitas karyawan sebagai variabel independen adalah keunggulan kompetitif sebagai variabel *intervening* kinerja. Jumlah sampel sebanyak 68 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja memiliki pengaruh langsung yang paling besar terhadap keunggulan bersaing. Produktivitas memberikan pengaruh langsung yang paling kecil terhadap keunggulan bersaing. Selain itu variabel *turnover* karyawan memberikan pengaruh tidak langsung yang paling besar terhadap keunggulan bersaing, sedangkan variabel produktivitas memberikan pengaruh tidak langsung yang paling kecil terhadap keunggulan bersaing.

Abstract

This study aims to determine and analyze the performance of human resources to the competitive advantage of PT. Kubota Indonesia's employees from the growth perspective and employee learning. The balanced scorecard method is implemented. The variables used in this study consist of four independent variables; they are employee satisfaction at work, employee turnover, training and employee productivity. Then, a dependent variabel (competitive advantage) as well as an intervening variabel (performance) are also used. The data are primary data, derived from the questionnaires consisted of closed questions. The questionnaires are deployed in 68 respondents. After analyzing the data, the result say that the performance variabel provides the most direct influence on competitive advantage. The productivity variabel gives the least impact on the competitive advantage. Then, turnover variabel of employee provides the greatest indirect effect on the competitive advantage, while the productivity variabel provides the least indirect influence on the competitive advantage.

© 2012

Keywords: *employee satisfaction; turnover; training, performance; competitive advantage*

Pendahuluan

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Dalam era global yang ditandai dengan lingkungan bisnis yang kompleks, perusahaan maupun organisasi selalu menghadapi masalah atau tantangan yang sangat mendasar yaitu bagaimana bisa bertahan (*to survive*) pada masa kini, sekaligus mampu menghadapi persaingan dimasa yang akan datang (Susilowati, 2005; Yosa, 2004; Yurniwati, 2005). Hal ini memacu setiap perusahaan agar selalu dapat meningkatkan kinerjanya. Kinerja perusahaan selalu menjadi ukuran keberhasilan kegiatan perusahaan. Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk membandingkan pencapaian saat ini dengan tahun sebelumnya atau pencapaian yang diraih oleh kompetitor (Budiarti, 2009; Falah, 2010). Dengan mengetahui kinerjanya, perusahaan dapat melakukan revisi atas kebijakan-kebijakan yang tidak relevan sehingga pencapaian dimasa yang akan datang akan lebih baik (Purba, 2008).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Purba (2008). Variabel independen yang dipakai sama yaitu kepuasan karyawan, *training*, *turnover* karyawan dan produktivitas karyawan terhadap keunggulan bersaing, namun ditambah dengan satu variabel intervening yaitu kinerja perusahaan. Objek penelitian ini adalah PT. Kubota Indonesia yang merupakan perusahaan gabungan Indonesia dan Jepang. Dibawah sistem Jepang, prioritas diletakkan atas pencapaian tugas bersama yang dibebankan kepada tenaga kerja, sehingga menimbulkan rasa tanggung jawab bersama dan ikatan yang lebih erat. Selanjutnya jumlah karyawan yang cukup besar membuat tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia perusahaan semakin sulit untuk mengukur kinerja karyawan secara individu dimana karyawan belum mengetahui target yang diberikan perusahaan, dan kompensasi yang diberikan masih bersifat kenaikan per tahun (*annual base*). Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah penelitian ini adalah apakah kepuasan karyawan dalam bekerja, *training*, *turnover* karyawan dan produktivitas karyawan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing melalui kinerja perusahaan sebagai variabel *intervening* pada PT. Kubota Indonesia.

Metode

Definisi operasional variabel penelitian menggunakan definisi dan instrumen yang telah digunakan pada penelitian terdahulu, dimana pengukuran variabel telah teruji keandalan validitas dan reliabilitasnya. Adapun definisi operasional variabel yang digunakan pada penelitian ini disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
Kepuasan Karyawan bekerja	Situasi dimana karyawan merasa senang / aman dimana kebutuhan mendasarnya sudah terpenuhi dengan bekerja pada perusahaan.	Peningkatan kepuasan, motivasi serta loyalitas karyawan dalam bekerja, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan dapat memberikan prospek bagi perusahaan • Pimpinan dapat mengatasi tantangan perusahaan • Atasan percaya pada karyawan • Komunikasi yang terbuka • Kerjasama yang baik • Prioritas utama adalah kepuasan pelanggan • Karyawan memahami pelanggan • Upah yang sesuai bagi karyawan 	Tirta Perdana Purba (2008)
<i>Training</i> atau Pelatihan	Kegiatan dimana perusahaan memberikan pelatihan bagi karyawan untuk bekerja maksimal sesuai dengan bidangnya masing – masing.	Peningkatan keahlian karyawan dan jenis training yang diberikan kepada karyawan yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan sesuai dengan kebutuhan • Pelatihan sesuai dengan kemampuan • Atasan memahami kebutuhan akan pelatihan • Fasilitas yang lengkap • Tersedia fasilitas keselamatan kerja • Fasilitas pengetahuan umum yang cukup. 	Tirta Perdana Purba (2008)
<i>Turnover</i> Karyawan	Situasi yang menunjukkan jumlah karyawan yang masuk dan keluar perusahaan.	Penurunan tingkat keluar masuknya karyawan dalam perusahaan, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Rutin dilaksanakan acara keakraban • Disediakan sarana ibadah • Diadakan kegiatan yang mendukung hobi karyawan • Penilaian prestasi kerja objektif • Peluang pengembangan karir • Perkembangan karir tergantung pada kemampuan masing – masing karyawan 	Tirta Perdana Purba (2008)

Lanjutan Tabel 1

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
Produktivitas Karyawan	Produk atau jasa yang berhasil diberikan oleh karyawan kepada konsumen.	Peningkatan produk yang bisa ditangani, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Kehidupan pribadi karyawan yang seimbang • Tugas dan tanggungjawab yang sesuai • Standar kerja yang jelas • Perkembangan perusahaan pesat • Karyawan paham akan tujuan perusahaan • Rutin dilakukan mutasi, rotasi dan promosi karyawan. 	Tirta Perdana Purba (2008)
Kinerja Perusahaan	Ukuran keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya dilihat dari perspektif BSC	Dapat dilihat dari produktivitas yang dihasilkan oleh perusahaan, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan profitabilitas • Pertumbuhan pelanggan dengan mempertahankan pelanggan lama dan mencari pelanggan baru • Efisiensi usaha dengan efektif dan tepat guna • Pelatihan bagi karyawan adalah investasi perusahaan. 	Rini Susilowati (2005)
Keunggulan Bersaing	Produktivitas karyawan perusahaan.	Peningkatan pelayanan dan produk yang diberikan, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan perusahaan • Gaji dan kesejahteraan • Komunikasi yang baik antara manajemen dengan karyawan. 	Rini Susilowati (2005)

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini (2012)

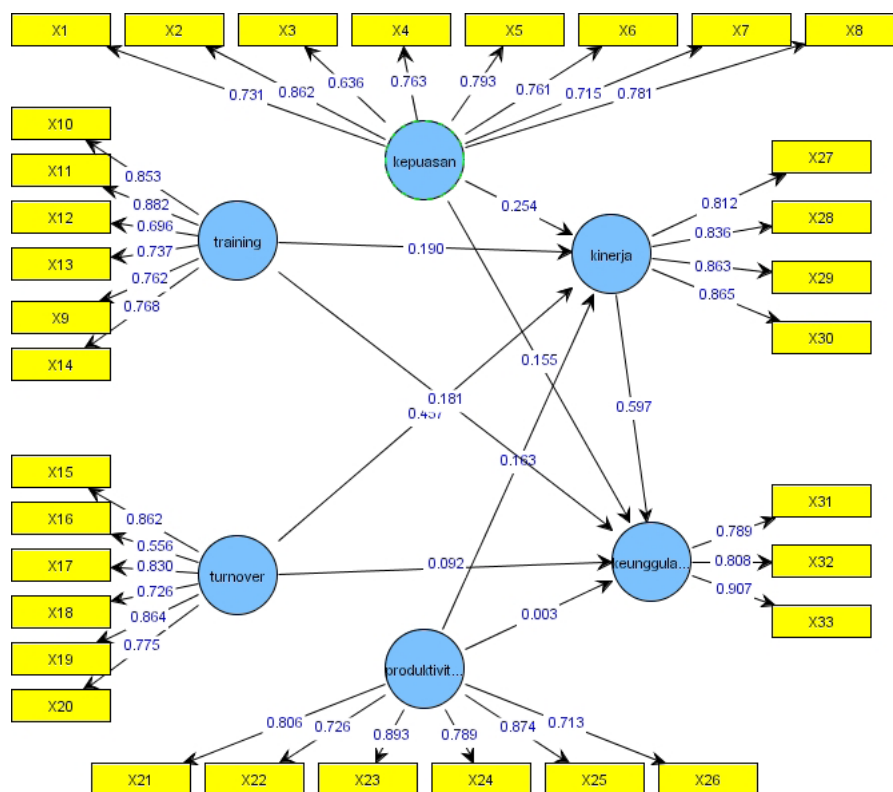
Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer berasal dari jawaban kuesioner yang dikembalikan oleh responden melalui pos maupun *contact person* secara langsung. Kuesioner yang kembali akan diseleksi terlebih dahulu guna melihat kelengkapan pengisian yang dibutuhkan untuk kepentingan analisis. Data primer yang akan dicari adalah identitas responden serta persepsi responden mengenai kepuasan karyawan, *training*, *turnover*, produktivitas, kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing atas lima skala *likert*.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Kubota Indonesia sejumlah 282 orang yang terdiri dari 3 manajer, 7 *vice manager*, 11 kepala bagian, 14 kepala seksi, 33 inspektur dan 214 orang karyawan. Adapun unit analisis dalam penelitian ini adalah manajer pada berbagai lini sebanyak 68 orang yang diambil dengan menggunakan metode *convenience sampling*.

Metode *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian yang telah dirumuskan. PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sample tidak harus besar (Ghozali, 2006). Model evaluasi PLS membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi.

Hasil dan Pembahasan

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model (SEM)* dengan metode *alternative Partial Least Square (PLS)*. Hasil perhitungan dengan menggunakan program PLS adalah sebagai berikut :



Sumber : Dikembangkan dalam Penelitian ini, 2012

Gambar 1. Full Model Analisis PLS

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa semua indikator dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian karena memiliki nilai faktor loading lebih besar dari 0,5. Uji reliabilitas menggunakan *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Composite Reliability*. Berdasarkan uji ini menunjukkan nilai AVE semua lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti bahwa model dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Sedangkan nilai *composite reliability* (ρ_c) sebagai ukuran *internal consistence* suatu konstruk pada semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai lebih besar dari 0,6 maka model telah mempunyai internal konsistensi yang tinggi dan dapat digunakan dalam penelitian.

Pengujian model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit model*. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan, bahwa variabel pembentuk kinerja perusahaan mampu dijelaskan oleh kepuasan karyawan, *training*, *turnover* karyawan dan produktivitas karyawan sebesar 89,8 persen sedangkan sisanya sebesar 10,2 persen dijelaskan oleh variabel lain. Sedangkan kinerja variabel pembentuk keunggulan bersaing mampu dijelaskan oleh kepuasan karyawan, *training*, *turnover* karyawan, produktivitas karyawan dan kinerja perusahaan sebesar 95,2 persen sedangkan sisanya 4,8 persen dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

Dengan menggunakan PLS, hasil pengujian hubungan antar variabel (hipotesis) dalam penelitian ini dilihat dari tabel 2.

Tabel 2. *Results for inner weights*

	Original Sample Estimate	Mean of Subsamples	Standard Deviation	T-Statistic
Kepuasan Karyawan -> Kinerja Perusahaan	0.254	0.219	0.121	2.095
<i>Training</i> -> Kinerja Perusahaan	0.190	0.211	0.094	2.023
<i>Turnover</i> -> Kinerja Perusahaan	0.457	0.449	0.098	4.669
Produktivitas Karyawan -> Kinerja Perusahaan	0.163	0.189	0.073	2.230
Kepuasan Karyawan -> Keunggulan Bersaing	0.155	0.173	0.070	2.202
<i>Training</i> -> Keunggulan Bersaing	0.181	0.163	0.079	2.297
<i>Turnover</i> -> Keunggulan Bersaing	0.092	0.087	0.087	1.061
Produktivitas Karyawan -> Keunggulan Bersaing	0.003	0.007	0.059	0.049
Kinerja Perusahaan -> Keunggulan Bersaing	0.597	0.601	0.134	4.453

Sumber : Data primer yang diolah (2012)

Berdasarkan tabel 2 diatas, diketahui pengaruh kepuasan, training, turnover dan produktivitas terhadap kinerja masing-masing menunjukkan nilai t hitung > t tabel ($\pm 1,96$) artinya ada pengaruh positif kepuasan karyawan terhadap kinerja, semakin tinggi kepuasan karyawan semakin meningkatkan kinerjanya. Kemudian hasil uji membuktikan bahwa kepuasan karyawan, training dan kinerja perusahaan memiliki nilai t hitung > t tabel ($\pm 1,96$) yang berarti berdampak signifikan terhadap keunggulan bersaing. Namun variabel turnover dan produktivitas karyawan tidak terbukti berdampak signifikan terhadap keunggulan bersaing karena nilai t hitung yang dihasilkan < t tabel ($\pm 1,96$).

Tabel 3. Perbandingan *Direct Effect* dengan *Indirect Effect*

	Koefisien
Kepuasan Karyawan * Keunggulan Bersaing	0.155
Kepuasan Karyawan * Kinerja Perusahaan * Keunggulan Bersaing	0.152
<i>Training</i> * Keunggulan Bersaing	0.181
<i>Training</i> * Kinerja Perusahaan * Keunggulan Bersaing	0.113
<i>Turnover</i> Karyawan * Keunggulan Bersaing	0.092
<i>Turnover</i> Karyawan * Kinerja Perusahaan * Keunggulan Bersaing	0.273
Produktivitas Karyawan * Keunggulan Bersaing	0.003
Produktivitas Karyawan * Kinerja Perusahaan * Keunggulan Bersaing	0.097

Sumber : data primer diolah, 2012

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa pengaruh langsung kepuasan karyawan terhadap keunggulan bersaing lebih besar jika dibandingkan pengaruh tidak langsung kepuasan karyawan

terhadap keunggulan bersaing melalui kinerja perusahaan, hal ini memperlihatkan bahwa kinerja perusahaan bukan merupakan variabel intervening yang tepat untuk pengaruh kepuasan karyawan terhadap keunggulan bersaing. Pengaruh langsung *training* terhadap keunggulan bersaing lebih besar jika dibandingkan pengaruh tidak langsung *training* terhadap keunggulan bersaing melalui kinerja perusahaan, hal ini memperlihatkan bahwa kinerja perusahaan bukan merupakan variabel intervening yang tepat untuk pengaruh *training* terhadap keunggulan bersaing.

Pengaruh langsung *turnover* karyawan terhadap keunggulan bersaing lebih kecil jika dibandingkan pengaruh tidak langsung *turnover* karyawan terhadap keunggulan bersaing melalui kinerja perusahaan, hal ini memperlihatkan bahwa kinerja perusahaan merupakan variabel intervening yang tepat bagi *training* karyawan terhadap keunggulan bersaing. Dan pengaruh langsung produktivitas karyawan terhadap keunggulan bersaing lebih kecil jika dibandingkan pengaruh tidak langsung produktivitas karyawan terhadap keunggulan bersaing melalui kinerja perusahaan, hal ini memperlihatkan bahwa kinerja perusahaan merupakan variabel *intervening* yang tepat bagi produktivitas karyawan terhadap keunggulan bersaing.

Setelah melalui serangkaian uji terhadap kualitas data yang diperlukan dan dilakukan analisis model dengan menggunakan PLS, hasil pengujian hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hasil	
H1a	Kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan	Diterima
H1b	Kepuasan karyawan berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing	Diterima
H2a	<i>Training</i> atau pelatihan yang diberikan pada karyawan berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan	Diterima
H2b	<i>Training</i> atau pelatihan yang diberikan pada karyawan berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing	Diterima
H3a	<i>Turnover</i> berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan	Diterima
H3b	<i>Turnover</i> karyawan berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing perusahaan	Ditolak
H4a	Produktivitas karyawan berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan	Diterima
H4b	Produktivitas karyawan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan	Ditolak
H5	Kinerja perusahaan berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing perusahaan	Diterima

Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan diterima. Temuan ini mendukung hasil penelitian Purba (2008) bahwa kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap setiap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja, termasuk kepuasan terhadap evaluasi pekerjaan, seleksi, pemberian fasilitas dan tunjangan insentif, atau pemberhentian, dan kepuasan kerja bukan merupakan konsep yang berdimensi tunggal, melainkan berdimensi jamak. Seseorang bisa saja merasa puas dengan dimensi yang satu, namun tidak puas dengan dimensinya yang lain. Kepuasan kerja diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dimana besarnya balas jasa yang akan diterima akan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Tidak ada tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai

semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan tidak melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini mendukung temuan Parwanto & Wahyuddin (2005) bahwa salah satu sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada suatu perusahaan adalah terciptanya kepuasan kerja karyawan perusahaan. Dengan kepuasan kerja, diharapkan pencapaian tujuan perusahaan (yaitu kinerja perusahaan dan keunggulan dalam bersaing) akan lebih baik dan akurat. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi di titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang diinginkan karyawan yang bersangkutan. Prestasi kerja yang lebih baik akan mengakibatkan penghargaan lebih tinggi pula. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang.

Hasil pengujian hipotesis yang mengatakan bahwa *training* pada karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan diterima. Hasil ini mendukung Lubis (2008) bahwa kebutuhan setiap pekerja sangat beragam, sehingga *training* perlu disiapkan dan dilaksanakan sesuai dengan bidang pekerjaannya, dengan demikian pekerjaan yang dihadapi akan dapat dikerjakan dengan lancar sesuai dengan prosedur yang benar. *Training* dapat didefinisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang (Purba, 2008). *Training* dimaksudkan untuk mengoreksi kekurangan kinerja yang berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan yang diharapkan. Perilaku aktual yang dimiliki karyawan seperti pengetahuan, keterampilan atau sikap/semangat kerja yang ada pada karyawan (motivasi) yang dibutuhkan untuk menangani suatu pekerjaan yang ada saat ini belum sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Temuan empiris ini menunjukkan *training* pada karyawan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing diterima, sebagaimana kesimpulan Hurriyati *et.al*, (2005) dimana pengembangan SDM melalui *training* yang dilakukan secara bersama-sama dengan penerimaan IT memberikan dampak yang signifikan dimana pengaruh terbesar berasal dari pengembangan SDM. Adanya peningkatan dari sisi kemampuan karyawan dalam kecakapan bekerja serta kemampuan dalam menghadapi persaingan baik antara sesama karyawan perusahaan maupun persaingan antara perusahaan. Sehingga mampu mendukung perusahaan untuk mencapai visi-misi perusahaan, dan memenangkan perusahaan dalam persaingan. Sementara itu pertumbuhan (*growth*) yang dimaksudkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah peningkatan dari sisi kemampuan karyawan dalam kecakapan bekerja serta kemampuan dalam menghadapi persaingan baik antara sesama karyawan perusahaan maupun persaingan antara perusahaan. Sehingga dengan demikian, mampu mendukung perusahaan secara langsung maupun tidak langsung untuk mencapai visi-misi perusahaan, dan memenangkan perusahaan dalam persaingan.

Pengujian empiris penelitian ini membuktikan pula bahwa *turnover* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini mendukung Andini (2006) bahwa tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yaitu yang berupa biaya *training* yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan *training* kembali. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru (Purba, 2008). Suatu perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, seperti mampu memberikan balas jasa tinggi dan memahami hal-hal yang mampu membuat karyawannya kerasan untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan tersebut secara

keseluruhan.

Hasil pengujian hipotesis membuktikan, bahwa *turnover* karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Artinya *turnover* karyawan memang akan mempengaruhi manajemen intern perusahaan tetapi tidak berpengaruh pada keunggulan bersaing perusahaan karena keunggulan bersaing salah satunya ditentukan dari kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan sehingga tidak terganggu dengan adanya *turnover* karyawan. Hasil ini bertentangan dengan kesimpulan Moeljadi (2005), bahwa dalam sebuah perusahaan, sumber daya manusia adalah asset yang sangat penting, sebab walaupun aktiva perusahaan bernilai tinggi, namun jika tanpa di dukung SDM yang mempunyai kemampuan dan tanggung jawab, maka aktiva perusahaan itu menjadi tidak berarti. Temuan ini bertentangan dengan Susilowati (2005), dimana ada dua alasan yang menyebabkan keunggulan bersaing berkelanjutan tidak dapat eksis ketika sumber daya perusahaan pada industri secara sempurna homogen dan berpindah-pindah. Keunggulan bersaing dapat dilanjutkan melalui penegakan halangan untuk masuk oleh pesaing potensial, seperti skala dan cakupan ekonomi, pengaruh kurva pengalaman atau pembelajaran, diferensiasi produk, persyaratan modal, dan biaya karena berpindahnya pembeli. Disamping itu, juga diakui ancaman produk pengganti, seperti halnya *bargaining power* pembeli dan supplier sebagai moderator potensial dalam mencapai keunggulan bersaing (Susilowati, 2005).

Hasil pengujian hipotesis menyatakan, produktivitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan diterima. Hasil ini mendukung Purba (2008) yang menyatakan bahwa produktivitas karyawan perusahaan harus dipicu oleh seluruh pimpinan perusahaan, karena dengan demikian perusahaan akan beroperasi dengan maksimal. Jika terdapat unit maupun pribadi karyawan perusahaan yang belum memiliki produktivitas tinggi, maka tugas pimpinanlah untuk memberikan motivasi, *training*, dan seterusnya kepada karyawan tersebut. Penilaian atas produktivitas kerja yang merupakan kinerja karyawan sering mengalami kendala. Atasan kadang memberikan penilaian kerja yang sering mengikuti unsur subjektivitas.

Temuan empiris berikutnya adalah bahwa produktivitas karyawan terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Dengan kata lain, produktivitas karyawan secara langsung memang tidak berdampak langsung pada keunggulan bersaing, akan tetapi produktivitas karyawan akan memberikan pengaruh jika melalui kinerja perusahaan karena dengan produktivitas karyawan yang baik akan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik sehingga akan menciptakan keunggulan bersaing. Mengingat PT. Kubota Indonesia merupakan perusahaan *factory*, sehingga yang berpengaruh langsung pada keunggulan bersaing adalah kualitas produk yang dihasilkan mampu bersaing dengan produk-produk sejenis buatan kompetitornya. Kadang produktivitas kerja seorang karyawan cenderung menurun dan pengaruhnya adalah merosotnya suatu perusahaan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Almigo (2005). Tingkat produktivitas karyawan dalam bekerja ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki sehingga perlu diketahui perusahaan agar dapat bekerja secara produktif demi tercapainya tujuan.

Selanjutnya hipotesis menyatakan bahwa kinerja perusahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan diterima. Hal ini mendukung penelitian Susilowati (2005) bahwa pengaruh yang searah antara kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing. Karyawan yang bekerja dengan seluruh kemampuannya akan menumbulkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggungjawaban perusahaan yang lebih baik yang pada akhirnya akan berdampak pada keunggulan bersaing. Dengan kinerja perusahaan yang baik maka mampu menstabilkan posisi perusahaan di pasar dalam memenangkan persaingan. Keunggulan bersaing suatu perusahaan sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mencapai kinerja yang optimal. Kinerja yang baik akan dapat diraih jika produktivitas karyawan mengalami kemajuan atau peningkatan.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu : Variabel kepuasan karyawan, *training* karyawan, *turnover* karyawan, produktivitas karyawan, kinerja perusahaan masing-masing memberikan pengaruh secara langsung pada keunggulan bersaing PT. Kubota Indonesia akan tetapi variabel kinerja memberikan pengaruh langsung yang paling besar terhadap keunggulan bersaing, sedangkan variabel produktivitas memberikan pengaruh langsung yang paling kecil terhadap keunggulan bersaing.

Terdapat pengaruh tidak langsung variabel kepuasan dalam bekerja, *training* karyawan, *turnover* karyawan, produktivitas karyawan pada keunggulan bersaing melalui kinerja perusahaan dimana variabel *turnover* karyawan memberikan pengaruh tidak langsung yang paling besar terhadap keunggulan bersaing melalui kinerja perusahaan pada PT. Kubota Indonesia, sedangkan variabel produktivitas memberikan pengaruh tidak langsung yang paling kecil terhadap keunggulan bersaing melalui kinerja perusahaan pada PT. Kubota Indonesia.

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan yang bisa menjadi sumber pemikiran bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah: Pengambilan sampel penelitian menggunakan kuesioner dengan pertanyaan tertutup sehingga responden tidak mempunyai kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau persepsinya tentang hal-hal lain yang berkaitan dengan kuesioner. Meskipun dalam pencarian data dilapangan sudah dilakukan melalui *contact person* namun tidak ada jaminan bahwa kuesioner ini benar-benar diisi oleh personil yang sudah terdaftar didalam daftar responden yang diberikan oleh objek penelitian sehingga masih terdapat kemungkinan terjadinya bias.

Beberapa agenda yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian serupa di masa mendatang adalah (1) Kuesioner yang dipakai sebagai metode pengambilan data akan lebih baik jika disertai dengan pertanyaan terbuka sehingga responden dapat menyampaikan pendapatnya, (2) peneliti sebaiknya melakukan pendampingan pada saat responden mengisi kuesioner sehingga dapat dipastikan bahwa kuesioner diisi oleh personil yang sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan, dan (3) penelitian yang akan datang sebaiknya menambahkan variabel lain sehingga penelitian yang dilakukan bisa mendapatkan hasil yang lebih maksimal.

Daftar Pustaka

- Almigo, Nuzsep. 2004. "Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan", *Jurnal Psyche*, Vol. 1 No. 1.
- Andini, Rita. 2006. "Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*", Tesis, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Budiarti, Isniar. 2009. "Pentingnya Pengukuran Kinerja Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*", *Jurnal Ilmiah Pendidikan Ekonomi Akuntansi*, Vol. III. No. 1.
- Falah, Ahmad. 2010. "Analisis Kinerja Perusahaan dengan *Balanced Scorecard*". *Jurnal Ichsan Gorontalo*. Vol. 11. No. 22.
- Ghozali, Imam. 2006. "*Structural Equation Modelling* Metode Alternatif dengan *Partial Least Square (PLS)*". Program S3 Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hurriyati, Ratih. 2005. "Pengaruh Lingkungan Bisnis External Dan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur", <http://www.damandiri.or.id/detail.php?id=297>. Diakses Tanggal 3 Januari 2012
- Lubis, Khairul Akhir. 2008. "Pengaruh *Training* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV". Tesis Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara. Medan
- Moeljadi. 2005. "Pengaruh Kekuatan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard*". *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 6. No. 3

- Parwanto, dan Wahyuddin. 2005. "Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Imka DI Surakarta". *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. Vol. 2
- Purba, Tirta Perdana. 2008. "Analisis Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) Sebagai Suatu Alat Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Di PT. Excelcomindo Pratama, Tbk Regional Sumatera". Tesis Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara. Medan
- Susilowati, Rini. 2005. "Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Penataan Internal Rumah Sakit (Studi Kasus Di Rumah Sakit Umum Daerah Ungaran)". Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Semarang
- Yosa, Hendri. 2004. "Analisis Penilaian Kinerja Usaha PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Sebelum dan Sesudah Tahun 1998 yang Diukur dengan Perspektif *Balanced Scorecard*)". Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Semarang
- Yurniwati. 2005. "Pengaruh Lingkungan Bisnis External Dan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur". Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.