

**PENGARUH METODE PELATIHAN DAN
MATERI PELATIHAN TERHADAP
KEMAMPUAN KERJA DAN
DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK PASURUAN)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**Ni Nyoman Devi T. W
NIM. 0810323150**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2012**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan

Disusun oleh : Ni Nyoman Devi Tri Wahyuni

NIM : 0810323150

Fakultas : Ilmu Admnistrasi

Jurusan : Ilmu Admnistrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 27 Juni 2012

Komisi Pembimbing

Ketua



Dr. Kusdi Rahardjo, DEA

NIP. 195701271984031001

Anggota



Drs. Heru Susilo, MA

NIP. 195912101986011001

TANDA PENGESAHAN

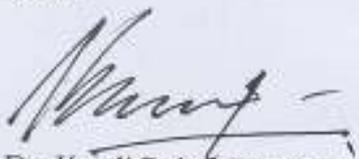
Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 19 Juli 2012
Jam : 14.00 WIB
Skripsi atas nama : Ni Nyoman Devi Tri Wahyuni
Judul : Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan)

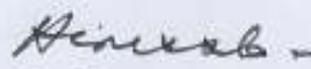
dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

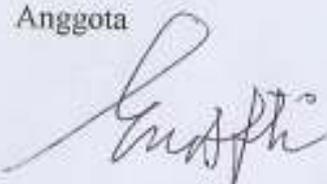
Ketua


Dr. Kusdi Rahardjo, DEA
NIP. 19570127 198403 1 001

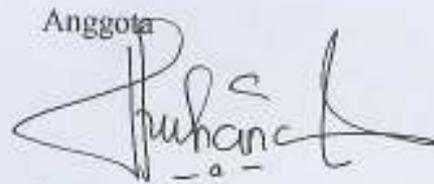
Anggota


Drs. Heru Susilo, M.A
NIP. 19591210 198601 1 001

Anggota


Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si
NIP. 19530810 198103 2 012

Anggota


Ika Ruhana, S.Sos, M. Si
NIP. 19770522 200604 2 001

RINGKASAN

Ni Nyoman Devi Tri Wahyuni, 2012, **Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan)**, Dr. Kusdi Rahardjo, DEA, Drs. Heru Susilo, M. A, 98 hlm + xv

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel metode pelatihan (X1) dan materi pelatihan (X2) terhadap kemampuan kerja (Z) dan dampaknya pada kinerja karyawan (Y). Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian menggunakan metode *eksplanatory research*. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan yang pernah mengikuti pelatihan, sedangkan sampel yang diambil 54 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner, wawancara, dokumentasi. Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan *path analysis* (analisis jalur) dengan bantuan program *SPSS version 18.0 for windows*.

Hasil analisis jalur sub-struktur pertama menunjukkan bahwa variabel metode pelatihan (X1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kemampuan kerja (Z) dengan nilai koefisien jalur 0,439 dan nilai sig sebesar 0,000. Variabel materi pelatihan (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kemampuan kerja (Z) dengan nilai koefisien jalur 0,406 dan nilai sig sebesar 0,001. Sedangkan hasil analisis jalur sub-struktur kedua menunjukkan bahwa variabel metode pelatihan (X1) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien jalur 0,196 dan nilai sig sebesar 0,236. Variabel materi pelatihan (X2) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien jalur 0,198 dan nilai sig sebesar 0,225. Variabel kemampuan kerja (Z) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien jalur 0,258 dan nilai sig sebesar 0,151.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel metode pelatihan dan materi pelatihan secara parsial memiliki pengaruh secara langsung terhadap variabel kemampuan kerja. Variabel metode pelatihan, materi pelatihan, dan kemampuan kerja secara parsial tidak berpengaruh secara langsung terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel metode pelatihan dan materi pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel antara.

SUMMARY

Ni Nyoman Devi Tri Wahyuni, 2012, *The Influence of Training Method and Training Material on Work Ability and The Effect to Employee Job Performane (A study of employee of PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan)*, Dr. Kusdi Rahardjo, DEA, Drs. Heru Susilo, M. A, 98 pages + xv.

The purpose of this study is to analyze and explain the influence of training method and training material on work ability and the effect to employee job performance. Based on this, the research uses eksplanatory research method. The study population are all employees of PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan who had followed training, while the sample taken 54 respondents. Data obtained by using a questionnaires, interview, and documentation. The data collected were analyzed using path analysis by SPSS version 18.0 for windows.

The result of the first sub-structure path analysis shows that training method variable (X1) have a significant influence to work ability (Z) with path coefficient score 0,439 and sig score 0,000. Training material variable (X2) have a significant influence to work ability variable (Z) with path coefficient score 0,406 and sig score 0,001. Although the result of the second sub-structure path analysis shows that training method variable (X1) haven't a significant influence to job performance variable (Y) with path coefficient score 0,196 and sig score 0,236. training material variable (X2) haven't a significant influence to job performance variable (Y) with path coefficient score 0,198 and sig score 0,225. Work ability variable (Z) haven't a significant influence to job performance (Y) with path coefficient score 0,258 and sig score 0,151.

Based on that result, can be concluded that training method variable and training material partially have directly influence to work ability. Training method variable, training material, and work ability partially haven't directly influence to job performance. Training method variable and training material, haven't indirectly influence to job performance via work ability as intervening variable.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan YME, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan)”.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis juga menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

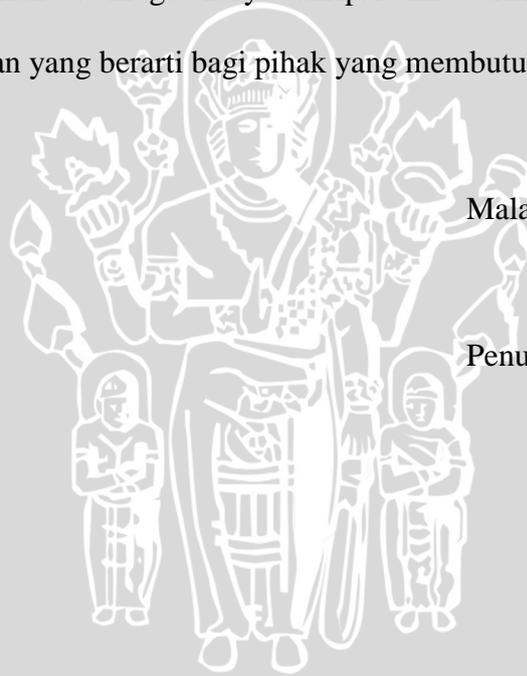
1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, DEA., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dan Ketua Komisi Pembimbing
3. Bapak Drs. Rustam Hidayat, M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
4. Bapak Drs. Heru Susilo, M.A., selaku Pembantu Dekan III Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dan Anggota Komisi Pembimbing
5. Bapak Saiful Rahman Yuniarto, S.Sos, MAB, selaku dosen Pembimbing Akademik

6. Bapak Drs. Djadi Sugiarto, selaku Manajer Customer Service PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan
7. Bapak Sutimin, ST, M.Eng., selaku Manajer Divisi Access PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan
8. Seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan dan berbagai pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Juli 2012

Penulis



DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| MOTTO | ii |
| TANDA PENGESAHAN | iii |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI | iv |
| RINGKASAN | v |
| SUMMARY | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xv |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang..... | 1 |
| B. Perumusan Masalah | 5 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 5 |
| D. Kontribusi Penelitian | 6 |
| E. Sistematika Pembahasan | 7 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| A. Tinjauan Empiris | 9 |
| B. Tinjauan Teoritis | 13 |
| 1. Pelatihan | 13 |
| a) Pengertian Pelatihan | 13 |
| b) Tujuan dan Manfaat Pelatihan..... | 14 |
| c) Tahap-tahap Proses Pelatihan..... | 15 |
| 2. Metode Pelatihan | 16 |
| 3. Materi Pelatihan | 20 |
| 4. Kemampuan Kerja..... | 21 |
| a) Pengertian Kemampuan Kerja | 21 |
| b) Macam-macam Kemampuan Kerja..... | 22 |
| 5. Kinerja | 26 |
| a) Pengertian Kinerja..... | 26 |
| b) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja | 26 |
| c) Pengukuran Kinerja..... | 27 |
| 6. Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja..... | 28 |
| 7. Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan Terhadap Kinerja | 29 |
| 8. Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja..... | 30 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| 9. Model Konsep dan Hipotesis | 31 |
| a) Model Konsep | 31 |
| b) Model Hipotesis | 31 |

BAB III METODE PENELITIAN

| | |
|--|----|
| A. Jenis Penelitian | 33 |
| B. Lokasi Penelitian | 33 |
| C. Variabel dan Pengukurannya..... | 34 |
| 1. Variabel | 34 |
| 2. Skala Pengukuran | 35 |
| D. Populasi dan Sampel..... | 36 |
| 1. Populasi | 36 |
| 2. Sampel | 37 |
| E. Teknik Pengumpulan Data | 38 |
| 1. Sumber Data | 38 |
| 2. Teknik Pengumpulan data | 38 |
| 3. Instrumen Penelitian..... | 39 |
| F. Uji Validitas dan Reliabilitas..... | 39 |
| 1. Uji Validitas | 39 |
| 2. Uji Reliabilitas..... | 40 |
| G. Analisis Data | 41 |
| 1. Metode Analisis Deskriptif | 41 |
| 2. Uji Asumsi Klasik | 41 |
| 3. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) | 42 |

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

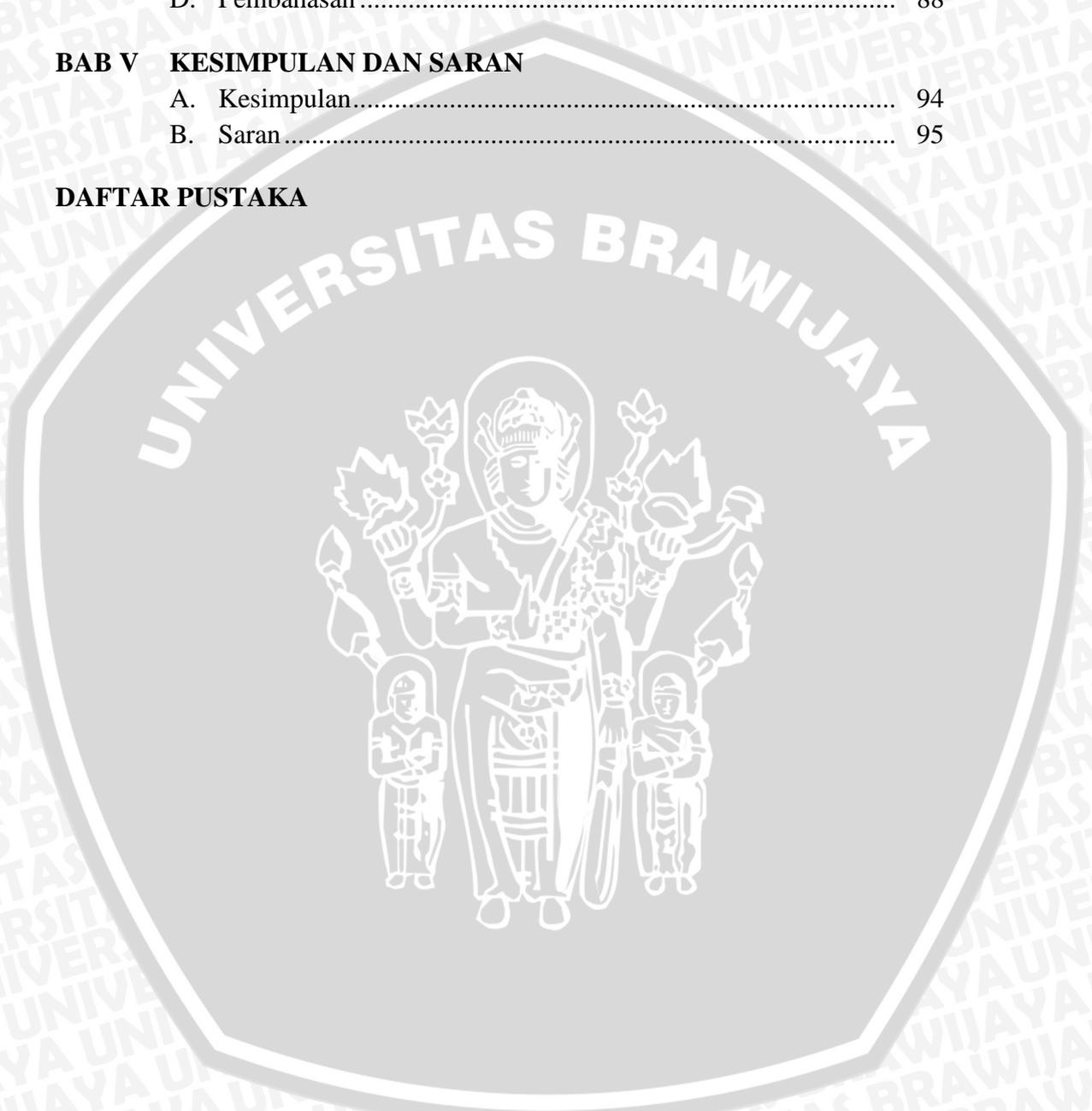
| | |
|---|----|
| A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian | 45 |
| 1. Sejarah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk..... | 45 |
| 2. Visi dan Misi Perusahaan | 46 |
| 3. Logo Perusahaan | 47 |
| 4. Tenaga Kerja | 48 |
| 5. Struktur Organisasi..... | 48 |
| 6. Uraian Jabatan | 50 |
| B. Gambaran Umum Responden..... | 57 |
| 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 58 |
| 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia | 58 |
| 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan | 59 |
| 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja..... | 60 |
| 5. Persentase Pendidikan Berdasarkan Usia dan Masa Kerja | 61 |
| C. Hasil Analisis..... | 62 |
| 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas | 62 |

| | |
|---------------------------------|----|
| 2. Analisis Deskriptif..... | 66 |
| 3. Hasil Uji Asumsi Klasik..... | 76 |
| 4. Hasil Uji Analisis Path..... | 79 |
| D. Pembahasan..... | 88 |

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

| | |
|--------------------|----|
| A. Kesimpulan..... | 94 |
| B. Saran..... | 95 |

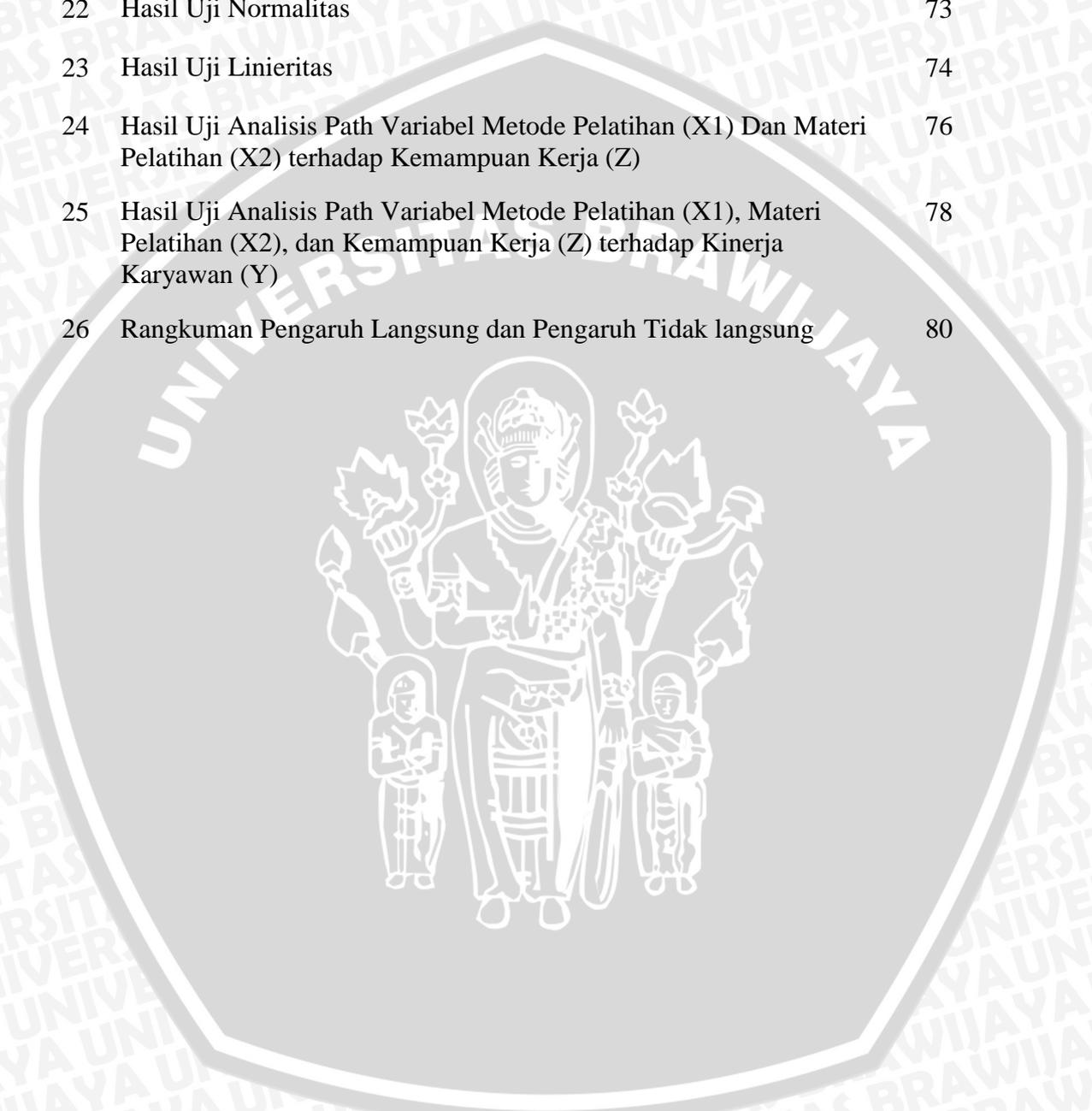
DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR TABEL

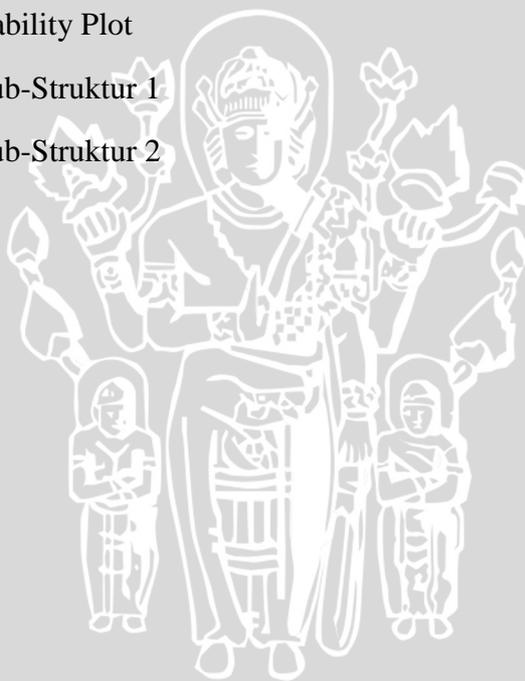
| No. | Judul | Hal. |
|-----|---|------|
| 1 | Ringkasan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang | 13 |
| 2 | Prinsip Belajar dengan Teknik Pelatihan dan Pengembangan yang Berbeda | 20 |
| 3 | Dimensi Kemampuan Intelektual | 24 |
| 4 | Sembilan Kemampuan Fisik Dasar | 25 |
| 5 | Konsep, variabel, indikator, dan item penelitian | 35 |
| 6 | Interval Penilaian Skala Differensial Semantik | 36 |
| 7 | Populasi dan Sampel Penelitian | 38 |
| 8 | Kriteria Penafsiran Indeks Korelasi | 41 |
| 9 | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 58 |
| 10 | Karakteristik Responden Berdasarkan Usia | 59 |
| 11 | Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir | 59 |
| 12 | Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja | 60 |
| 13 | Presentasi Pendidikan Berdasarkan Usia dan Masa Kerja | 61 |
| 14 | Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Metode Pelatihan (X1) | 63 |
| 15 | Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Materi Pelatihan (X2) | 63 |
| 16 | Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Kemampuan Kerja (Z) | 64 |
| 17 | Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y) | 65 |
| 18 | Distribusi Frekuensi Item Variabel Metode Pelatihan | 65 |
| 19 | Distribusi Frekuensi Item Variabel Materi Pelatihan | 67 |
| 20 | Distribusi Frekuensi Item Variabel Kemampuan Kerja | 68 |

| No. | Judul | Hal. |
|-----|--|------|
| 21 | Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan | 70 |
| 22 | Hasil Uji Normalitas | 73 |
| 23 | Hasil Uji Linieritas | 74 |
| 24 | Hasil Uji Analisis Path Variabel Metode Pelatihan (X1) Dan Materi Pelatihan (X2) terhadap Kemampuan Kerja (Z) | 76 |
| 25 | Hasil Uji Analisis Path Variabel Metode Pelatihan (X1), Materi Pelatihan (X2), dan Kemampuan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) | 78 |
| 26 | Rangkuman Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak langsung | 80 |



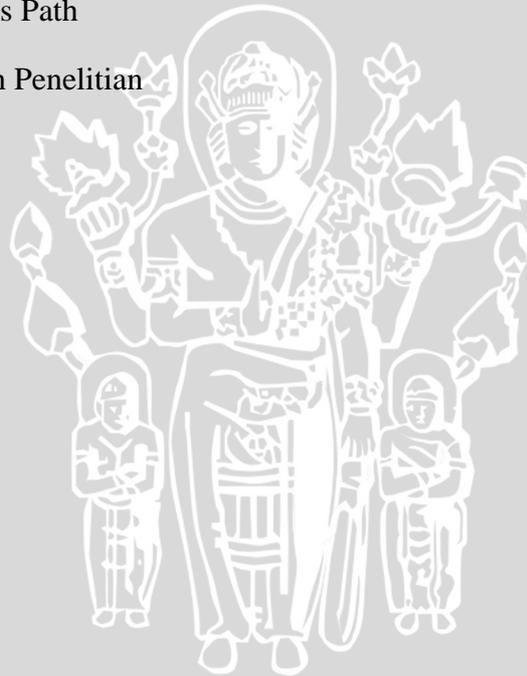
DAFTAR GAMBAR

| No. | Judul | Hal. |
|-----|---|------|
| 1 | Langkah-langkah Pelatihan dan Pengembangan | 15 |
| 2 | Model Konsep | 31 |
| 3 | Model Hipotesis | 32 |
| 4 | Logo PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk | 47 |
| 5 | Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Area Pasuruan | 49 |
| 6 | Normalitas Probability Plot | 73 |
| 7 | Diagram Jalur Sub-Struktur 1 | 75 |
| 8 | Diagram Jalur Sub-Struktur 2 | 78 |



DAFTAR LAMPIRAN

- | No. | Judul |
|-----|------------------------------------|
| 1 | Kuesioner |
| 2 | Rekapitulasi Hasil Kuesioner |
| 3 | Distribusi Frekuensi |
| 4 | Hasil Uji Validitas dan Reabilitas |
| 5 | Hasil Uji Asumsi |
| 6 | Hasil Uji Analisis Path |
| 7 | Surat Keterangan Penelitian |



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi merupakan suatu kenyataan yang harus dihadapi oleh setiap negara, termasuk Indonesia. Proses interaksi dan saling mempengaruhi, bahkan pergesekan kepentingan antarbangsa terjadi dengan cepat sehingga batas-batas teritorial negara menjadi kabur. “Dengan didukung oleh pesatnya perkembangan teknologi komunikasi dan informasi, maka masyarakat di seluruh dunia akan terhubung satu sama lain tanpa adanya hambatan yang berarti” (Ellitan dan Anatan, 2009:2). Hal ini menimbulkan persaingan ketat hampir di setiap sektor ekonomi dan menuntut setiap perusahaan untuk terus menerus meningkatkan kinerjanya.

Untuk dapat bertahan dalam persaingan, suatu perusahaan harus dapat memahami perubahan keinginan pasar, mengenali peluang yang ada, dan mampu memformulasikan strategi dan kebijakan tepat. Dengan demikian, persoalan atau tantangan yang dihadapi pengusaha dalam menjalankan bisnisnya pun semakin meningkat. Perusahaan juga harus dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki terutama sumber daya manusia (SDM) semaksimal mungkin, agar dapat unggul dalam persaingan.

SDM merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keberhasilan perusahaan. Perusahaan membutuhkan SDM yang berkualitas, yang mampu mengelola perusahaan dengan baik untuk dapat berkembang. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan mampu mendayagunakan SDM yang dimiliki dengan

baik, terarah, dan terencana sehingga dapat tercipta sumber daya manusia yang handal dan profesional serta memberikan hasil kerja yang optimal bagi perusahaan. Sedarmayanti (2010:100) mengemukakan bahwa, “organisasi akan menjadi lebih baik melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang lebih efektif dan efisien”. Selanjutnya, kesadaran akan pentingnya pemanfaatan sumber daya manusia yang berkualitas perlu ditindaklanjuti dengan berbagai strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Robbins (1996) dalam Riduwan dan Kuncoro (2011:190) mengemukakan bahwa, “kinerja merupakan fungsi dari kemampuan atau *ability* (A), motivasi (M), dan peluang atau *opportunity* (O)”. Menurut Mangkunegara (2009:68) “motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)”. Peluang merupakan kemungkinan terjadinya suatu kejadian. Sedangkan “kemampuan merujuk ke kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu” (Robbins, 2006:52).

Menurut Vroom (1964) dalam As'ad (2001:60), “kemampuan ditentukan oleh 3 hal, yaitu kondisi sensoris dan kognitif, pengetahuan tentang cara respon yang benar, dan kemampuan untuk melaksanakan respon tersebut”. Diantara ketiga faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, yang akan dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini adalah kemampuan kerja. Hal ini dikarenakan, “diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, ternyata faktor yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pelatihan adalah faktor kemampuan” (Sedarmayanti, 2009:51).

Menurut Dessler (2004:216), “pelatihan mengacu kepada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau karyawan lama keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan”. Karena pelatihan berfokus untuk mengubah kemampuan kerja karyawan, maka pelatihan dilakukan ketika karyawan merupakan penyebab kurang optimalnya kinerja. “Program pelatihan yang dilaksanakan diharapkan mampu mengurangi atau menghilangkan kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kemampuan kerja yang dikehendaki organisasi” (Sedarmayanti, 2010:163).

Pada praktiknya, seringkali timbul permasalahan dalam pelatihan yang dilakukan perusahaan, seperti “belum sesuai dengan kebutuhan organisasi, tugas, dan individu sehingga tidak mendukung prestasi kerja dan karir karyawan sedangkan biaya yang dikeluarkan cukup besar” (Alamsyah, 2007:2). Selain itu, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Gomes (2001) dalam Alamsyah (2007:2) “pelatihan yang dilakukan seringkali tidak menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan karena pemilihan mode yang salah”. Dengan demikian, pemilihan materi dan metode pelatihan yang tepat sesuai dengan kebutuhan karyawan maupun perusahaan merupakan hal yang penting untuk dilakukan.

Salah satu perusahaan yang secara konsisten melakukan pelatihan untuk meningkatkan kinerja yang dimilikinya adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom). Sebagai perusahaan penyedia jasa telekomunikasi, Telkom tidak terlepas dari perkembangan teknologi komunikasi. Pesatnya

perkembangan teknologi komunikasi ditambah persaingan telekomunikasi yang semakin ketat karena banyaknya operator seluler baik operator *Global System for Mobile Communication* (GSM) maupun *Code Division Multiple Access* (CDMA) yang beroperasi seperti Telkomsel, Indosat, Natrindo, Hutchison Charoen Pokphand Telecom, XL Axiata, Mobile 8, Flexi Telkom, Bakrie Telecom, Smart Telecom, Smartfren Telecom dan Ceria Sampoerna, menuntut Telkom Pasuruan untuk dapat bersaing dan bertahan dengan memilih dan menetapkan strategi terbaik sehingga dapat meminimalkan kelemahan dan memaksimalkan kekuatan yang dimilikinya.

“Sedikitnya ada lima strategi yang dilakukan oleh hampir semua operator. Kelima strategi itu adalah peningkatan kualitas dan jangkauan jaringan, penerapan tarif yang murah dan rasional, pemasaran berbasis komunitas, inovasi produk, dan menggencarkan *loyalty*, dan *retention program*” (www.kabarbisnis.com). Untuk menjalankan strategi-strategi tersebut, para karyawan memerlukan kemampuan kerja tertentu. Oleh karena itu, pelatihan secara berkala sangat diperlukan. Dengan adanya pelatihan, karyawan akan memiliki kesempatan untuk meningkatkan kemampuan kerja yang dimilikinya dan nantinya diharapkan dapat meningkatkan kinerja.

Berdasarkan alasan inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan).”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah variabel metode pelatihan (X_1) berpengaruh langsung terhadap kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan?
2. Apakah variabel materi pelatihan (X_2) berpengaruh langsung terhadap kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan?
3. Apakah variabel metode pelatihan (X_1) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan?
4. Apakah variabel materi pelatihan (X_2) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan?
5. Apakah variabel kemampuan kerja (Z) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan?
6. Apakah variabel metode pelatihan (X_1) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan?

7. Apakah variabel materi pelatihan (X_2) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel metode pelatihan (X_1) terhadap kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel materi pelatihan (X_2) terhadap kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel metode pelatihan (X_1) terhadap kinerja (Y) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan.
4. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel materi pelatihan (X_2) terhadap kinerja (Y) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan.
5. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel kemampuan kerja (Z) terhadap kinerja (Y) karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan.
6. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel metode pelatihan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan.

7. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel materi pelatihan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan?

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Akademis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna sebagai tambahan pemikiran dan bahan pertimbangan penelitian selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia (SDM) terutama mengenai pengaruh metode pelatihan dan materi pelatihan terhadap kemampuan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan.

2. Kontribusi Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna bagi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan sebagai masukan dalam pelaksanaan pelatihan karyawan.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dimaksudkan untuk memperoleh gambaran menyeluruh dan mempermudah pemahaman dari keseluruhan isi skripsi ini, maka secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang penulis melakukan penelitian, perumusan masalah yang memuat permasalahan-permasalahan yang ingin dipecahkan dalam penelitian ini, tujuan

penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan berbagai teori yang berkaitan dengan permasalahan penelitian, diantaranya teori mengenai metode pelatihan, materi pelatihan, kemampuan kerja, dan kinerja serta konsep dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel dan pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum lokasi penelitian, menyajikan data-data yang diperoleh dari perusahaan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian, serta analisis dan interpretasi yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menyajikan kesimpulan dari bab-bab sebelumnya dan memuat saran-saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan tentang studi lanjutan dan kebijakan-kebijakan yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Penelitian yang dilakukan oleh Adisti Dwi Puspitasari pada tahun 2006 dengan judul Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia, Kantor Pos Malang).

Jenis penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research*. Variabel bebas penelitian ini yaitu Banyaknya Pelatihan (X_1) dan Lamanya Pelatihan (X_2). Variabel *intervening* yaitu Kemampuan Kerja Karyawan (X_3). Sedangkan variabel terikatnya adalah: Kinerja Karyawan (X_4). Dari populasi yang berjumlah 270 orang diperoleh sampel sebesar 73 orang. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *proportionate stratified random sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel banyaknya pelatihan dan lamanya pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan dengan nilai Beta (β) 0,527 dan 0,333 dimana banyaknya pelatihan memiliki pengaruh yang paling signifikan. Banyaknya pelatihan dan lamanya pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja karyawan dengan nilai β sebesar 0,262 (X_1), 0,250 (X_2), dan 0,498 (X_3).

2. Penelitian yang dilakukan oleh Farida Puspita Harti pada tahun 2009 dengan judul Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja yang

Berdampak pada Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun).

Jenis penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research*. Variabel bebas penelitian ini yaitu Metode Pelatihan (X_1) dan Materi Pelatihan (X_2). Variabel antara yaitu Kemampuan Kerja (Z). Sedangkan variabel terikatnya adalah: Kinerja Karyawan (Y). Dari populasi yang berjumlah 1054 orang diperoleh sampel sebesar 71 orang. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *simple random sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan metode pelatihan terhadap kemampuan kerja dengan hasil pengujian secara parsial menunjukkan signifikansi sebesar $0,04 < \alpha = 5\%$, terdapat pengaruh positif signifikan materi pelatihan terhadap kemampuan kerja dengan hasil pengujian secara parsial menunjukkan signifikansi sebesar $0,00 < \alpha = 5\%$ serta tidak terdapat pengaruh secara langsung antara kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan dari hasil pengujian signifikansi sebesar $0,36 > \alpha = 5\%$.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Dimas Widhi Permana Putra pada tahun 2010 dengan judul Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Pamolite Adhesive Industry Probolinggo).

Jenis penelitian tersebut merupakan penelitian *explanatory*. Variabel bebas penelitian ini terdiri dari: metode *on the job training* (X_1), metode *off the job training* (X_2), dan kemampuan kerja karyawan (X_3). Sedangkan

variabel terikatnya, yaitu: kinerja karyawan (X_4). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 122 orang dan sampel sebesar 55 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *proportionate stratified random sampling*.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel *On The Job Training* (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (X_3) karena memiliki nilai signifikansi $t = 0,001$. Variabel *Off The Job Training* (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (X_3) karena memiliki nilai signifikansi $t = 0,016$. Variabel *On The Job Training* (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (X_4) karena memiliki nilai signifikansi $t = 0,037$. Variabel *Off The Job Training* (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (X_4) karena memiliki nilai signifikansi sebesar $t = 0,002$. Variabel Kemampuan Kerja Karyawan (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (X_4) karena memiliki nilai signifikansi $t = 0,020$

Tabel 1 Ringkasan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

| No | Peneliti/Tahun Penelitian | Judul Penelitian | Lokasi Penelitian | Variabel |
|----|--------------------------------|---|---|--|
| 1 | Adisti Dwi Puspitasari/ 2006 | Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja | PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang | a. Variabel bebas: Banyaknya Pelatihan (X_1) dan Lamanya Pelatihan (X_2) b. Variabel <i>Intervening</i> : Kemampuan Kerja Karyawan (X_3) c. Variabel terikat: Kinerja Karyawan (X_4) |
| 2 | Farida Puspita Harti /2009 | Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan | PT. Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun | a. Variabel bebas: Metode Pelatihan (X_1) dan Materi Pelatihan (X_2) b. Variabel <i>Intervening</i> : Kemampuan Kerja (Z) c. Variabel terikat: Kinerja Karyawan (Y) |
| 3 | Dimas Widhi Permana Putra/2010 | Pengaruh <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja karyawan | PT. Pamolite Adhesive Industry Probolinggo | a. Variabel bebas: metode <i>on the job training</i> (X_1), metode <i>off the job training</i> (X_2), dan kemampuan kerja karyawan (X_3) b. Variabel terikat: kinerja karyawan (X_4) |
| 4 | Ni Nyoman Devi T. W/2012 | Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Dampaknya Kinerja Karyawan | PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan | a. Variabel bebas: Metode Pelatihan (X_1) dan Materi Pelatihan (X_2) b. Variabel <i>Intervening</i> : Kemampuan Kerja (Z) c. Variabel terikat: Kinerja Karyawan (Y) |

B. Tinjauan Teoritis

1. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Flippo (1961:226) dalam Moekijat (1993:1), mengemukakan bahwa “*training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job*”. Artinya, pelatihan merupakan suatu tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Bernandian & Russel dalam Gomes (2003:197) berpendapat bahwa, “pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki *performance* pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.” “*Training is, in short, an attempt to improve current or future performance*” yang artinya pelatihan, singkatnya, adalah upaya untuk meningkatkan kinerja saat ini atau masa depan (Ivancevich & Hoon, 2002:145).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja saat ini maupun masa depan. Menurut Mangkunegara (2009:48), beberapa hal yang dapat menjadi alasan dilakukannya pelatihan, diantaranya:

- 1) Adanya karyawan baru.

Karyawan baru sangat memerlukan pelatihan orientasi, mereka perlu memahami tujuan, aturan-aturan dan pedoman kerja yang ada pada organisasi perusahaan. Begitu pula mereka perlu memahami kewajiban-kewajiban, hak dan tugasnya sesuai dengan jobnya.

2) Adanya penemuan baru.

Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak ditemukan peralatan-peralatan baru yang lebih canggih daripada peralatan yang digunakan sebelumnya. Karyawan yang akan menggunakan peralatan baru tersebut perlu mendapatkan pelatihan agar dapat menggunakannya dengan sebaik-baiknya.

b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Pada umumnya, tujuan dilakukannya suatu pelatihan adalah (Moekijat, 1993:2)

- 1) untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif,
- 2) untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan
- 3) untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan).

Sedangkan manfaat yang perusahaan peroleh dari melaksanakan suatu pelatihan adalah sebagai berikut (Tjiptono dan Diana, 2004:215):

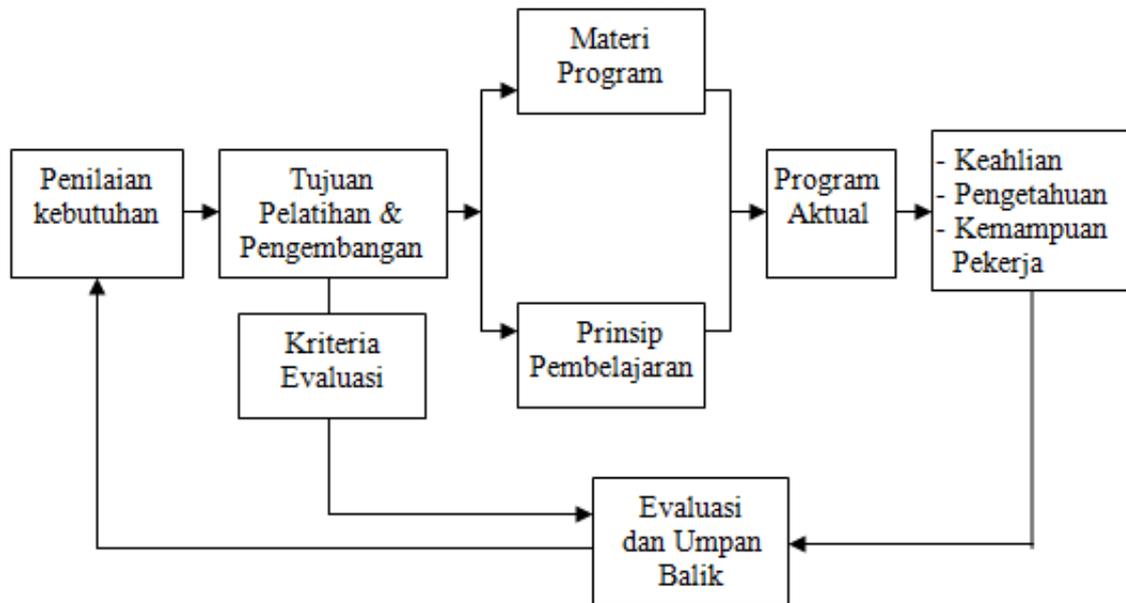
- 1) Mengurangi kesalahan produksi
- 2) Meningkatkan produktivitas
- 3) Meningkatkan/memperbaiki kualitas
- 4) Mengurangi tingkat *turnover*
- 5) Biaya staf yang lebih rendah
- 6) Mengurangi kecelakaan
- 7) Meminimisasi biaya asuransi
- 8) Meningkatkan fleksibilitas karyawan
- 9) Respon yang lebih baik terhadap perubahan
- 10) Meningkatkan komunikasi
- 11) Kerja sama tim yang lebih baik
- 12) Hubungan karyawan yang lebih harmonis
- 13) Mengubah budaya perusahaan
- 14) Menunjukkan komitmen manajemen terhadap kualitas

c. Tahap-tahap Proses Pelatihan

Menurut Gomes (2003:204), sedikitnya terdapat tiga tahap utama dalam pelatihan, yakni:

- 1) Penentuan kebutuhan pelatihan (*Assessing Training Needs*), yaitu tahap dilakukannya pengumpulan informasi-informasi yang relevan guna mengetahui dan/atau menentukan apakah perlu atau tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut.
- 2) Mendesain program pelatihan (*Designing a Training Program*)
Ketepatan metode pelatihan tergantung pada tujuan yang ingin dicapai. Terdapat 2 jenis sasaran pelatihan yakni:
 - a) *Knowledge centered objectives*
 - b) *Performance centered objectives*
- 3) Evaluasi efektifitas program evaluasi (*Evaluating Training Program Effectiveness*), yakni tahap untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selain itu, proses pelatihan juga dapat menggunakan tahapan seperti yang terlihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Langkah-langkah Pelatihan dan Pengembangan

Sumber: Rivai (2010:222)



Moekijat (1993:5) mengemukakan prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam proses pelatihan agar pelatihan berjalan dengan baik, yakni sebagai berikut:

- 1) Perbedaan individu-individu
Dalam merencanakan suatu program pelatihan perlu mempertimbangkan perbedaan individu dalam latar belakang pendidikan, pengalaman, dan minat.
- 2) Hubungan pelatihan dan analisis jabatan
Analisa jabatan dapat menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan sikap apakah yang diperlukan oleh masing-masing jabatan.
- 3) Motivasi
Untuk mendorong peserta belajar dengan giat, maka perlu ada motivasi. Motivasi ini dapat berupa promosi, kenaikan gaji, dan sebagainya.
- 4) Partisipasi aktif
Partisipasi aktif dalam proses belajar mengajar mungkin dapat meningkatkan minat dan motivasi peserta.
- 5) Pemilihan peserta
Pemilihan peserta dapat mengandung motivasi tambahan. Mereka akan belajar dengan sungguh-sungguh.
- 6) Pemilihan pelatih
Efektivitas program pelatihan antara lain tergantung kepada para pelatih yang mempunyai minat dan kemampuan mengajar.
- 7) Pelatihan para pelatih
Anggapan bahwa seseorang dapat mengerjakan sesuatu dengan baik akan dapat mengajarkannya dengan baik pula tidak sepenuhnya benar. Oleh karena itu, perlu adanya pelatihan bagi para pelatih.
- 8) Metode pelatihan
Ada banyak metode pelatihan dan tidak ada satu metode pelatihan pun yang dapat dipergunakan untuk semua jenis pelatihan. Untuk suatu jenis pelatihan perlu dicarikan metode pelatihan yang cocok.
- 9) Prinsip belajar
Para pelatih harus mengetahui prinsip belajar. Belajar harus dimulai dari yang mudah menuju kepada yang sulit atau dari yang sudah diketahui menuju kepada yang belum diketahui.

2. Metode Pelatihan

Terdapat bermacam-macam metode yang digunakan untuk pelatihan.

Pemilihan metode pelatihan disesuaikan dengan apa yang ingin diajarkan

dalam pelatihan atau tujuan yang ingin dicapai perusahaan dengan mengadakan pelatihan tersebut. Adapun metode-metode pelatihan yang dikemukakan oleh Rivai (2010:227-233), diantaranya:

- a) Instruksi
Melalui sistem ini, instruktur pertama kali memberikan pelatihan kepada *supervisor* dan selanjutnya *supervisor* memberikan pelatihan kepada pekerja.
- b) Rotasi
Pelatihan silang (*crossing training*) dilakukan agar karyawan mendapat variasi kerja dan membantu perusahaan ketika ada karyawan cuti, tidak hadir, perampingan atau terjadi pengunduran diri.
- c) Magang
Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*.
- d) Latihan
Latihan sama dengan magang karena berusaha memberikan contoh bagi peserta. Banyak perusahaan memakai model latihan karena lebih sedikit sesi ruang kelas dan diadakan bila diperlukan dan bukan program yang dirancang dengan cermat.
- e) Ceramah Kelas dan Presentasi Video
Ceramah menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer dan repetisi sangat rendah. Sedangkan pertumbuhan video didukung oleh penggunaan satelit untuk membawa pelajaran ke tempat kerja, terutama dalam bidang rekayasa dan teknik lainnya.
- f) *Vestibule*
Perusahaan menggunakan *vestibule* agar tidak mengganggu operasional rutin sebab wilayah atau *vestibule* dibuat terpisah dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan.
- g) Permainan Peran
Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain.
- h) Studi Kasus
Metode kasus menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain.
- i) Simulasi
Metode ini dapat dibagi menjadi dua macam, yakni simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja dan simulasi komputer yang pada umumnya digunakan untuk melatih para manajer yang mungkin tidak boleh menggunakan *trial* dan *error* untuk mempelajari pembuatan keputusan.

- j) **Studi Mandiri**
Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman atau video.
- k) **Belajar Terprogram**
Pada pembelajaran terprogram, biasanya terdapat program komputer atau cetakan *booklet* yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban.
- l) **Laboratorium**
Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal dan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan.
- m) **Pelatihan Tindakan (*Action Learning*)**
Pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator (dari luar atau dalam perusahaan).
- n) ***Role Playing***
Role Playing adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap.
- o) ***In-basket Technique***
Melalui metode ini, para peserta diberikan materi yang berisikan berbagai informasi, seperti email khusus dari manajer, dan daftar telepon.
- p) ***Management Games***
Management Games menekankan pada pengembangan kemampuan *problem solving*.
- q) ***Behaviour Modeling***
Behaviour Modeling adalah suatu metode pelatihan dalam rangka meningkatkan keahlian interpersonal melalui observasi atau imajinasi.
- r) ***Outdoor Oriented Programs***
Program ini biasanya dilakukan di suatu wilayah terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan di luar kantor dengan kemampuan di ruang kelas.

Setiap metode pelatihan memiliki prinsip belajar yang berbeda.

Menurut Siagian (2010:190), “prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan, yaitu partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan, dan umpan balik”. Perbedaan metode-metode pelatihan berdasarkan prinsip belajar dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2 Prinsip Belajar dengan Teknik Pelatihan dan Pengembangan yang Berbeda

| Teknik | Partisipasi | Repetisi | Relevansi | Transfer | Umpan Balik |
|--------------------|-------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| On The Job | | | | | |
| Instruksi | Ya | Ya | Ya | Ya | Kadang ² |
| Rotasi | Ya | Kadang ² | Ya | Kadang ² | Tidak |
| Magang | Ya | Kadang ² | Ya | Kadang ² | Kadang ² |
| Latihan | Ya | Kadang ² | Ya | Kadang ² | Ya |
| Off The Job | | | | | |
| Ceramah | Tidak | Tidak | Tidak | Kadang ² | Tidak |
| Video | Tidak | Tidak | Tidak | Ya | Tidak |
| Vestibule | Ya | Ya | Kadang ² | Ya | Kadang ² |
| Permainan Peran | Ya | Kadang ² | Kadang ² | Tidak | Kadang ² |
| Studi kasus | Ya | Kadang ² | Kadang ² | Kadang ² | Kadang ² |
| Simulasi | Ya | Kadang ² | Kadang ² | Kadang ² | Kadang ² |
| Studi Mandiri | Ya | Ya | Kadang ² | Kadang ² | Tidak |
| Belajar terprogram | Ya | Ya | Tidak | Ya | Ya |
| Laboratorium | Ya | Ya | Kadang ² | Tidak | Ya |

Sumber: Rivai (2010:227)

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2010:182), metode pelatihan terdiri dari:

- a. On The Job Training, meliputi:
 - 1) *Rotation of assignment*/pertukaran pekerjaan
 - 2) *Coaching*/bimbingan dan penyuluhan
 - 3) *Apprenticeships*/magang
 - 4) *Demonstration and example*
 - 5) *Evaluation system*
 - 6) *Temporary assignment*/penugasan sementara
 - 7) *Job instruction*/instruksi pekerjaan
 - 8) *Task force*/proyek khusus
 - 9) *On the job experience*/pengalaman di tempat kerja
- b. Off The Job Training, meliputi:
 - 1) *Simulation*
 - a) Studi kasus
 - b) Role playing
 - c) Business game/permainan peran dalam bisnis
 - d) Vestibule training
 - e) Laboratory training

- f) *Sensivity Training*
- g) *Multiple management*
- h) *Behaviour modeling*
- i) *Outbond training/pelatihan alam terbuka*
- j) *In basket/permainan keranjang surat*
- k) *Field trips/tamasya lapangan*
- l) *Correspondence cources/kursus korepondensi*
- m) *Inspection/inspeksi*
- n) *Executive development training*
- o) *Exercise/latihan*
- p) *Programmed instruction*
- q) *Special meeting*
- r) *Structured insight/wawasan terstruktur*
- s) *Selective reading/membaca selektif*
- t) *Committee assignment/penugasan komisi*
- u) *Brainstorming/curah pendapat*
- 2) *Information presentation (presentasi informasi)*
 - a) *Lecture*
 - b) *Conference*
 - c) *Transaction analysis*
 - d) *Video presentation*
 - e) *Programmed instruction*
 - f) *Self study*
 - g) *Compensation*
 - h) *Supervised reading and research/tugas baca dan riset yang diawasi*

3. Materi Pelatihan

“Materi pelatihan adalah bahan, topik, atau hal yang dibicarakan dan diolah dalam pelatihan” (Hardjana, 2001:37). Materi pelatihan sangat penting bagi kesuksesan suatu pelatihan. Penyusunan materi pelatihan yang kurang baik akan mempengaruhi efektifitas program pelatihan. Rivai (2010:224) mengemukakan bahwa, “materi pelatihan disusun berdasarkan estimasi kebutuhan dan tujuan pelatihan”. Disamping itu, pemilihan materi tergantung pada isi pelatihan, desain instruksional, dan alat bantu pelatihan (Tjiptono dan Diana, 2004:220-221).

Materi umum yang dapat diolah dalam pelatihan dibagi menjadi tiga bidang, yaitu:

- a) Bidang kepribadian
Melalui pengolahan materi di bidang ini, peserta pelatihan diharapkan dapat memiliki kepercayaan diri yang tercermin pada sikap yang meyakinkan, stabilitas emosional yang mantap dan sikap realistis dalam hidup.
- b) Bidang hubungan dengan orang lain
Pelatihan di bidang ini dapat membantu peserta menjadi orang yang berhasil dalam berhubungan dengan orang lain. Peserta pelatihan diharapkan mampu berempati dengan orang lain, memiliki daya pantau diri yang baik, dan mampu menganggapi orang-orang lain dengan tenang, bagus, mengena, dan diterima orang lain.
- c) Bidang kepemimpinan dan manajemen
Materi training di bidang kepemimpinan antara lain meliputi: arti kepemimpinan, kewibawaan dan kekuasaan, gaya kepemimpinan, kepemimpinan dan komunikasi, kepemimpinan dan motivasi. Sedangkan di bidang manajemen, materi training dapat mencakup: pengertian manajemen, fungsi manajemen, gaya manajemen, manajemen di bidang khusus seperti personalia, produksi, pemasaran, keuangan, kemampuan administratif, dan kecakapan manajerial (Hardjana, 2001:37-38).

Kaswan (2011:110) berpendapat bahwa, “para karyawan lebih cenderung belajar ketika pelatihan itu terkait dengan pengalaman kerja dan tugas saat ini, yaitu ketika materi pelatihan itu bermakna bagi mereka”.

Materi pelatihan yang bermakna merupakan materi yang memiliki banyak hubungan dengan peserta pelatihan. Untuk memaksimalkan kebermaknaan suatu materi pelatihan, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan diantaranya:

- a) Beri peserta pelatihan uraian menyeluruh mengenai materi yang akan disampaikan selama pelatihan.
- b) Sajikan bahan-bahan itu dengan menggunakan contoh-contoh, istilah-istilah, dan konsep-konsep yang tidak asing lagi bagi peserta untuk memperjelas dan memperkuat butir-butir pembelajaran.

- c) Karena keterampilan intelektual yang kompleks selalu terdiri atas keterampilan sederhana, ajarkan keterampilan sederhana sebelum yang kompleks (Cascio, 2006:300 dalam Kaswan, 2011:111).

4. Kemampuan Kerja

a. Pengertian Kemampuan Kerja

Dalam kehidupan sehari-hari, istilah kemampuan (*ability*) memiliki pengertian yang beragam, baik dalam kaitannya dengan individu maupun organisasi. Beberapa ahli seperti Kreitner dan Kinicki (2003:185) serta Winardi (2004:201), memiliki pendapat yang serupa bahwa kemampuan merupakan sebuah sifat (melekat pada manusia atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang untuk melaksanakan suatu tindakan atau pekerjaan baik mental ataupun fisik. Pendapat lain dikemukakan oleh Lawler dan Porter (1967) dalam As'ad (2001:61) bahwa, "kemampuan adalah karakteristik individual seperti intelegensi, *manual skill*, *traits* yang merupakan kekuatan potensial seseorang untuk berbuat dan sifatnya relatif stabil". Sedangkan Vroom (1964) dalam As'ad (2001:60) berpendapat bahwa, "kemampuan merupakan semua *non motivational attributes* yang dimiliki individu untuk melaksanakan suatu tugas". Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja adalah sebuah sifat atau karakteristik yang melekat pada diri seseorang atau dipelajari yang memungkinkan seseorang untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu baik mental ataupun fisik dan sifatnya relatif stabil.

b. Macam-macam Kemampuan Kerja

Perubahan lingkungan yang terjadi secara terus-menerus seperti pesatnya perkembangan teknologi komunikasi dan informasi serta persaingan usaha yang semakin ketat akan berdampak pada perubahan situasi yang dihadapi perusahaan. Oleh karena itu, untuk dapat berkembang dan bertahan dalam perubahan situasi tersebut, suatu organisasi membutuhkan beberapa kemampuan. Menurut Wignyowiyoto (2002:87), kemampuan yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi diantaranya:

- 1) Kemampuan untuk menjaga serta memelihara keutuhan organisasi yang solid, efisien, dan selalu siap bergerak.
- 2) Kemampuan untuk memperoleh manfaat dari sumber daya organisasi secara maksimal.
- 3) Kemampuan untuk memiliki perhatian, kepedulian, serta kepekaan terhadap perubahan lingkungan (*environment awareness*).
- 4) Kemampuan melakukan pengelolaan atas perubahan yang terus menerus dan selalu terjadi (*change management*)
- 5) Kemampuan untuk selalu siap melakukan perubahan dan penyesuaian (*change readiness*)
- 6) Kemampuan untuk penguasaan dan pengelolaan informasi dan pengetahuan (*information and knowledge management*)
- 7) Kemampuan untuk membangun dan mengelola kepercayaan (*trust management*)

Dalam kaitannya dengan individu, “secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*, yakni *knowledge + skill*” (Davis, 1964:484 dalam Mangkunegara, 2009:67). Sedangkan menurut Sedarmayanti (2010:289), “kemampuan karyawan meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku”. Pendapat lain dikemukakan

oleh Kreitner dan Kinicki (2003:185), Robbins (2006:52), dan Winardi (2004:201) bahwa, “kemampuan kerja seseorang pada hakikatnya tersusun dari dua faktor yakni kemampuan intelektual dan kemampuan fisik”. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut tentang masing-masing kemampuan.

- 1) Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan mental. Terdapat tujuh dimensi pembentuk kemampuan intelektual yang digambarkan pada tabel berikut:

Tabel 3. Dimensi Kemampuan Intelektual

| Dimensi | Gambaran | Contoh Pekerjaan |
|----------------------|---|---|
| Kemampuan Numerik | Kemampuan untuk melakukan perhitungan cepat dan akurat | Akuntan: menghitung pajak penjualan serangkaian produk |
| Pemahaman Verbal | Kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan antar kata itu | Manajer pabrik: mengikuti kebijakan-kebijakan korporasi |
| Kecepatan Perseptual | Kemampuan mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan visual dengan cepat dan akurat | Penyelidikan kebakaran: mengidentifikasi petunjuk-petunjuk untuk mendukung kesengajaan pembakaran |
| Penalaran Induktif | Kemampuan mengidentifikasi rangkaian logis masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut | Peneliti pasar: memperkirakan permintaan terhadap produk tertentu dalam periode waktu berikutnya |
| Penalaran Deduktif | Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi argumentasi | Penyelia: memilih diantara dua saran berbeda yang ditawarkan karyawan |
| Visualisasi Ruang | Kemampuan menggambarkan bagaimana penampakan objek tertentu jika posisinya dalam ruangan diubah | Penata interior: menata ulang kantor |
| Memori | Kemampuan mempertahankan dan mengingat kembali pengalaman masa silam | Awak penjualan: mengingat nama-nama pelanggan |

Sumber: Robbins (2006:53)

- 2) Kemampuan fisik merupakan kemampuan menjalankan tugas yang menuntut stamina, penampilan, kekuatan, dan karakteristik-karakteristik serupa.

Tabel 4. Sembilan Kemampuan Fisik Dasar

| Faktor-faktor Kekuatan | |
|------------------------------------|--|
| 1. Kekuatan Dinamik | Kemampuan memanfaatkan kekuatan otot secara berulang-ulang atau terus menerus dalam waktu tertentu |
| 2. Kekuatan Otot Bawah | Kemampuan memanfaatkan kekuatan otot bagian bawah tubuh (terutama otot perut) |
| 3. Kekuatan Statis | Kemampuan memanfaatkan kekuatan untuk membendung obyek-obyek eksternal |
| 4. Kekuatan Eksplosif | Kemampuan memanfaatkan energi maksimum dalam satu atau serangkaian kegiatan eksplosif |
| Faktor-faktor Fleksibilitas | |
| 5. Fleksibilitas jangkauan | Kemampuan menggerakkan otot bawah atau belakang sejauh mungkin |
| 6. Fleksibilitas Dinamik | Kemampuan melakukan gerakan-gerakan meregang cepat dan berulang-ulang |
| Faktor-faktor lain | |
| 7. Koordinasi Tubuh | Kemampuan mengkoordinasikan tindakan-tindakan simultan anggota-anggota tubuh berbeda |
| 8. Keseimbangan | Kemampuan menjaga keseimbangan meski terdapat kekuatan yang berupaya menggoyahkan |
| 9. Stamina | Kemampuan mengerahkan upaya maksimum yang menyaratkan upaya terus-menerus |

Sumber: Robbins (2006:55)

“Kemampuan intelektual ataupun fisik khusus yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang memadai pada pekerjaan tertentu

bergantung pada persyaratan kemampuan yang diminta untuk pekerjaan itu” (Robbins, 2006:54). Dengan kata lain, kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan karyawan akan meningkatkan kinerja.

5. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009:67), “kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Wibowo (2011:4) berpendapat bahwa “kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun”. *“Performance is defined as the record of autocomes produced on a specific job function or activity during a specific time period”* yang artinya kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu selama kurun waktu tertentu pula (Bernardian dan Russell, 1993:379 dalam Sedarmayanti, 2010:260).

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya dalam kurun waktu tertentu.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis & Jackson (2009:113), kinerja seseorang dipengaruhi oleh 3 faktor, diantaranya:

- 1) Kemampuan individual melakukan pekerjaan
- 2) Tingkat usaha yang dilakukan
- 3) Dukungan organisasi

Pendapat lain dikemukakan oleh Armstrong dan Baron (1998:16) dalam Wibowo (2011:100). Menurut Armstrong dan Baron, kinerja dipengaruhi oleh:

- 1) *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- 2) *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- 3) *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- 4) *System factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- 5) *Contextual/situational factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

c. Pengukuran Kinerja

Menurut Wibowo (2011:4), “pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat deviasi progress yang direncanakan dengan kenyataan”. “Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka” (Handoko, 2001:135). Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa pengukuran kinerja bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti (Siagian, 2010:227):

- 1) Mendorong peningkatan kinerja
- 2) Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan
- 3) Untuk kepentingan mutasi pegawai
- 4) Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan

- 5) Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karir yang tepat, sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan kepentingan organisasi.

Dharma (1985:55) mengemukakan bahwa terdapat 3 elemen yang menjadi ukuran kinerja, yaitu:

- 1) Kuantitas dari hasil, yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
- 2) Kualitas dari hasil, yaitu mutu yang dihasilkan.
- 3) Ketepatan waktu dari hasil, yaitu kesesuaian waktu yang telah direncanakan.

6. Hubungan Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan dengan Kemampuan Kerja

“Pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk mempertinggi kerja karyawan dengan mengembangkan cara-cara berpikir dan bertindak yang tepat serta pengetahuan tentang tugas pekerjaan” (As’ad, 2001:66). Materi atau isi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan pelatihan, yakni dengan membandingkan antara kemampuan kerja (keterampilan, pengetahuan, dan sikap) yang dibutuhkan organisasi dengan yang dimiliki karyawan saat ini.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Sedarmayanti (2010:176) bahwa, “isi program antara lain berusaha mengajarkan keterampilan khusus, memberikan pengetahuan yang diperlukan, atau hanya berusaha mempengaruhi sikap”. Disamping itu, metode pelatihan yang dipilih harus memenuhi prinsip-prinsip:

- a. Memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan baru.
- b. Memperlihatkan keterampilan-keterampilan yang diinginkan untuk dipelajari.

- c. Konsisten dengan isi (misalnya menggunakan pendekatan interaktif untuk mengajarkan keterampilan-keterampilan interpersonal).
- d. Memungkinkan partisipasi aktif.
- e. Memberikan kesempatan berpraktek dan perluasan keterampilan.
- f. Memberikan *feedback* mengenai performansi selama pelatihan.
- g. Mendorong adanya pemindahan yang positif dari pelatihan ke pekerjaan.
- h. Harus efektif dari segi biaya (Gomes, 2003:208).

7. Hubungan Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan dengan Kinerja

“Pelatihan sebagai proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional sangat dibutuhkan oleh karyawan lama maupun karyawan baru” (Mathis dan Jackson, 2009:302). Pelatihan diberikan dengan tujuan agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan seperti materi pelatihan dan metode yang tepat sesuai dengan tujuan pelatihan.

Menurut Kaswan (2011:180), penggunaan metode pelatihan yang tepat akan dapat:

- a. memotivasi peserta pelatihan dalam meningkatkan kinerjanya,
- b. secara jelas menggambarkan keterampilan yang diharapkan,
- c. memberi kesempatan kepada peserta pelatihan berperan secara aktif,
- d. menyediakan kesempatan/waktu untuk praktik,
- e. memberi umpan balik tepat waktu mengenai kinerja peserta pelatihan,
- f. memberi sarana untuk penguatan pada saat peserta pelatihan belajar,
- g. terstruktur dari tugas sederhana sampai yang kompleks,
- h. bisa diadaptasi terhadap masalah-masalah spesifik,
- i. mendorong transfer yang positif dari pelatihan ke pekerjaan.

Sedangkan materi pelatihan yang tepat akan mempengaruhi kinerja karyawan setelah pelatihan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2009:54) bahwa baik buruknya kinerja seseorang akan tergantung dari

tingkat pemahaman materi yang dapat/telah diserap, dan penerapan serta pengembangannya oleh pribadi yang bersangkutan di lingkungan kerjanya.

8. Hubungan Kemampuan Kerja dengan Kinerja

Kebutuhan akan sumber daya manusia (SDM) berkualitas semakin meningkat seiring dengan semakin ketatnya persaingan bisnis dewasa ini. Kualitas SDM ini berkaitan dengan kemampuan kerja, baik kemampuan fisik maupun mental. Peningkatan kemampuan kerja diperlukan sebab kemampuan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Mitchell (1978:327) dalam Sedarmayanti (2009:51) yang mengemukakan bahwa “*performance = ability x motivation*”. Sedarmayanti menambahkan, “diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, faktor kemampuan dapat diintervensi dan dikembangkan melalui pelatihan”.

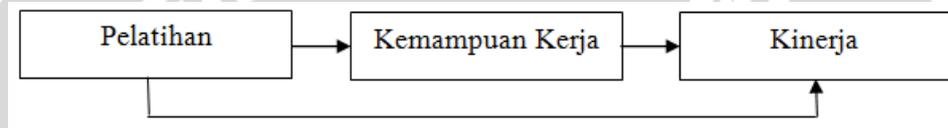
Hubungan kemampuan kerja dengan kinerja ini juga didukung oleh hasil studi Lazer dan Wikstrom (1977) dalam Rivai (2010:563) mengenai faktor yang paling umum muncul dalam formulir penilaian kinerja di 61 perusahaan dari 125 perusahaan yang diteliti, yakni:

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi, serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk berkerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

9. Model Konsep dan Hipotesis

a. Model Konsep

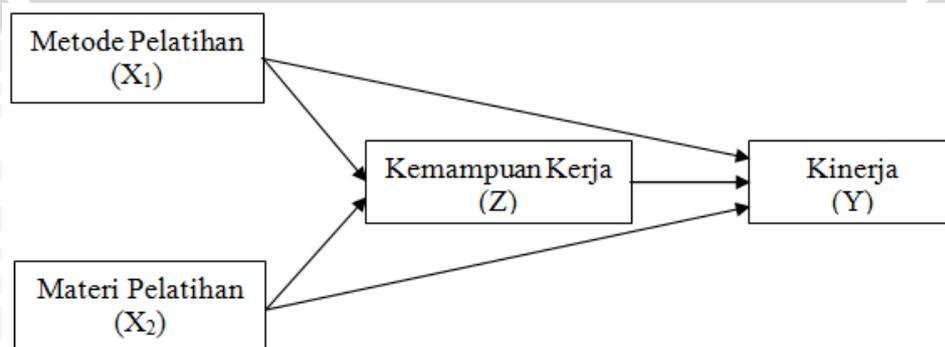
“Konsep merupakan abstraksi yang terbentuk melalui generalisasi dari pengamatan fenomena-fenomena yang memiliki kesamaan karakteristik” (Ruslan, 2010:289). Adapun model konsep dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:



Gambar 2. Model Konsep

b. Model Hipotesis

Menurut Ruslan (2010:287), hipotesis merupakan pernyataan belum teruji yang menjelaskan suatu fakta atau fenomena jawaban masalah penelitian, berdasarkan telaah konsep-konsep teoritis yang perlu diuji secara empiris”. Adapun model hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Model Hipotesis

- 1) Hipotesis I : Terdapat pengaruh langsung variabel metode pelatihan (X_1) terhadap kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan.
- 2) Hipotesis II : Terdapat pengaruh langsung variabel materi pelatihan (X_2) terhadap kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan.
- 3) Hipotesis III : Terdapat pengaruh langsung variabel metode pelatihan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan.
- 4) Hipotesis IV : Terdapat pengaruh langsung variabel materi pelatihan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan.
- 5) Hipotesis V : Terdapat pengaruh langsung variabel kemampuan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan.
- 6) Hipotesis VI : Terdapat pengaruh tidak langsung variabel metode pelatihan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan.
- 7) Hipotesis VII : Terdapat pengaruh tidak langsung variabel materi pelatihan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pada dasarnya, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh metode pelatihan dan materi pelatihan terhadap kemampuan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menggunakan metode penelitian eksplanatoris (*explanatory research*). Menurut Supranto (1998:39) dalam Ruslan (2010:14), “penelitian eksplanatoris merupakan kegiatan pengumpulan data sedemikian rupa sehingga memungkinkan untuk memperoleh kesimpulan yang tepat, terutama mengenai kebenaran suatu hipotesis dan mengetahui adanya hubungan sebab akibat terhadap objek penelitian”.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) Pasuruan yang beralamat di Jalan Panglima Sudirman 59 Pasuruan. “Telkom merupakan menyediakan layanan InfoComm, telepon kabel tidak bergerak (*fixed wireline*) dan telepon nirkabel tidak bergerak (*fixed wireless*), dan layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan” (www.telkom.co.id). Peneliti memilih lokasi penelitian ini dengan pertimbangan bahwa lokasi tersebut memungkinkan bagi peneliti untuk memperoleh data yang berhubungan dengan judul penelitian.

C. Variabel dan Pengukurannya

1. Variabel

Variabel adalah karakteristik yang dapat diamati dari sesuatu (objek) dan mampu memberikan bermacam-macam nilai atau beberapa kategori (Suwarno, 2005:1-2 dalam Riduwan & Kuncoro, 2011:11). Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan adalah sebagai berikut:

(a) Variabel bebas (*independent variable*)

Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari variabel metode pelatihan (X_1) dan materi pelatihan (X_2).

(b) Variabel antara (*intervening variable*)

Variabel antara, yaitu variabel kemampuan kerja (Z).

(c) Variabel terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat, yakni kinerja karyawan (Y)

Indikator-indikator dari masing-masing variabel diantaranya sebagai berikut:

Tabel 5. Konsep, variabel, indikator, dan item penelitian

| Konsep | Variabel | Indikator | Item |
|-----------|----------------------------|--|--|
| Pelatihan | Metode Pelatihan (X_1) | 1. Sesuai dengan alokasi waktu | Kesesuaian metode pelatihan dengan alokasi waktu pelatihan |
| | | 2. Sesuai dengan tujuan pelatihan | Kesesuaian metode pelatihan dengan tujuan pelatihan |
| | | 3. Sesuai dengan pendidikan dan pengalaman peserta | Kesesuaian dengan pendidikan dan pengalaman peserta |

| | | | |
|-----------------|----------------------------------|---|---|
| | Materi Pelatihan (X_2) | 1. Sesuai dengan tujuan pelatihan | Kesesuaian isi materi pelatihan dengan tujuan pelatihan |
| | | 2. Sesuai dengan kebutuhan karyawan maupun perusahaan | Kesesuaian isi materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan |
| Kemampuan kerja | Kemampuan Kerja Karyawan (Z) | 1. Pengetahuan | a) Penguasaan bidang pekerjaan b) Dapat mengatasi kesulitan pada pekerjaan |
| | | 2. Keterampilan | a) Jarang melakukan kesalahan dalam bekerja b) Kesiapan untuk melakukan pekerjaan yang sulit |
| | | 3. Sikap | a) Tanggung jawab terhadap pekerjaan b) Dapat bekerjasama dalam <i>team</i> |
| Kinerja | Kinerja Karyawan (Y) | 1. Kualitas hasil kerja | a) Kesesuaian pencapaian spesifikasi teknis dengan yang dipersyaratkan b) Peningkatan kualitas kerja |
| | | 2. Kuantitas hasil kerja | a) Kesesuaian hasil kerja dengan target kerja b) Kesesuaian hasil pekerjaan dengan tugas yang dibebankan |
| | | 3. Ketepatan waktu | a) Ketepatan waktu dalam bekerja b) Ketepatan penyelesaian pekerjaan |

2. Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala pengukuran interval, yaitu “skala yang menunjukkan jarak antara satu data dengan data yang lain dan mempunyai bobot yang sama (Riduwan dan Kuncoro, 2011:18). Sedangkan teknik penskalaan yang digunakan adalah skala *semantic*

differential. Teknik ini menempatkan dua skala penilaian dalam kutub yang berlawanan arah (bipolar). Pada rentang dua kutub tersebut, responden dapat memilih skor yang mewakili responnya. Peneliti memberikan tujuh alternatif jawaban kepada responden, seperti berikut:

Tabel 6. Interval Penilaian Skala Differensial Semantik

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------|
| Sangat buruk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat baik |
| Sangat tidak sesuai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat sesuai |
| Sangat tidak mampu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat mampu |
| Sangat sering | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat jarang |
| Sangat tidak meningkat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat meningkat |
| Sangat tidak siap | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat siap |
| Sangat tidak bertanggung jawab | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat bertanggung jawab |
| Sangat memburuk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat membaik |
| Sangat tidak tepat waktu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat tepat waktu |

Sumber: Noor (2011:129) disesuaikan dengan item pertanyaan kuesioner

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

“Populasi adalah wilayah generalisasi terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya” (Sugiyono, 2002:55 dalam Ruslan, 2010:133). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Telkom Pasuruan yang pernah mengikuti pelatihan, yakni sejumlah 63 orang.

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili keseluruhan populasi. Arikunto (2004:120) mengemukakan bahwa “apabila subjek kurang dari 100 orang, maka lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi”. Berdasarkan hal tersebut, maka keseluruhan populasi dalam penelitian ini digunakan sebagai sampel, yakni sebanyak 63 orang dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling, yaitu “sampel diambil secara acak, tanpa memperhatikan tingkatan yang ada dalam populasi, tiap elemen populasi memiliki peluang yang sama dan diketahui untuk terpilih sebagai subjek” (Noor, 2011:151). Data mengenai populasi dan sampel penelitian dapat dilihat pada tabel 7 berikut:

Tabel 7. Populasi dan Sampel Penelitian

| No | Jabatan | Jumlah |
|---------------------------|------------------------|-----------|
| 1 | Manager | 2 |
| 2 | Asistant manager | 8 |
| 3 | Account manager | 1 |
| 4 | Koordinator O&M lokasi | 1 |
| 5 | Officer-1 | 2 |
| 6 | Officer-2 | 20 |
| 7 | Officer-3 | 16 |
| 8 | Supervisor | 3 |
| 9 | Account Representative | 1 |
| 10 | Senior Technician | 6 |
| 11 | Staff/Technician | 3 |
| Jumlah Keseluruhan | | 63 |

Sumber: Dokumentasi Telkom (2011)

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk menganalisa dan menginterpretasikan data dengan baik, maka diperlukan data-data yang *valid* agar hasil yang didapat mengandung kebenaran-kebenaran, dimana data merupakan kesimpulan fakta atau segala sesuatu yang dapat dipercaya kebenarannya.

1. Sumber Data

Menurut Supriyanto dan Machfudz (2010:14) sumber data penelitian terdiri dari:

- (a) Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden oleh peneliti.
- (b) Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui pihak kedua dan pihak kedua yang memperoleh data-data aslinya, misalnya laporan BPS, laporan keuangan perusahaan, dan lain sebagainya.

2. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah penyebaran kuesioner dan dokumentasi:

- (a) Penyebaran kuesioner atau angket, yaitu teknik pengumpulan data dengan metode survei yang menggunakan pertanyaan kepada subjek penelitian secara tertulis (Ruslan, 2010:289).
- (b) Wawancara, yakni proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden dengan menggunakan alat bantu yang

dinamakan *interview guide* (Nazir, 2003 dalam Supriyanto dan Machfudz, 2010:199).

- (c) Dokumentasi, adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya (Arikunto, 2006 dalam Supriyanto dan Machfudz, 2010:199).

3. Instrumen penelitian

Dalam kegiatan pengumpulan data, diperlukan suatu alat bantu yakni instrumen penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan yakni:

- (a) Angket, yang berisi sejumlah pertanyaan yang harus diisi oleh responden. Angket yang disebar merupakan angket tertutup sehingga responden tinggal memilih opsi jawaban yang sudah tersedia.
- (b) Pedoman wawancara, yaitu suatu pedoman yang memuat susunan pertanyaan yang diajukan kepada responden agar wawancara menjadi terarah.
- (c) Pedoman dokumentasi, yakni memuat garis-garis besar data yang akan dicari, seperti profil perusahaan, struktur organisasi, *job description*, mekanisme pelaksanaan pelatihan, dan hal-hal lain yang terkait dengan penelitian.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

“Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang

yang diteliti dengan tepat” (Supriyanto dan Machfudz, 2010:295). Untuk menghitung validitas, alat ukur digunakan rumus *pearson product moment* berikut: (Riduwan dan Kuncoro, 2011:217)

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum X_i Y_i) - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2][n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

Dimana:

- r_{hitung} = Koefisien korelasi
- $\sum X_i$ = Jumlah skor item
- $\sum Y_i$ = Jumlah skor total
- n = Jumlah responden

Selanjutnya dihitung dengan uji-t dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana:

- t = Nilai t_{hitung}
- r = Koefisien korelasi hasil r_{hitung}
- n = Jumlah responden

Distribusi (Tabel t) untuk $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan ($dk = n - 2$). Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti valid dan sebaliknya, jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, berarti instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Adapun kriteria penafsiran mengenai indeks korelasinya (r), yakni sebagai berikut:

Tabel 8. Kriteria Penafsiran Indeks Korelasi

| Interval Koefisien | Tingkat Hubungan |
|--------------------|-----------------------------|
| 0,800 – 1,000 | Sangat tinggi |
| 0,600 – 0,799 | Tinggi |
| 0,400 – 0,599 | Cukup tinggi |
| 0,200 – 0,399 | Rendah |
| 0,000 – 0,199 | Sangat rendah (tidak valid) |

Sumber: Supriyanto dan Machfudz (2010:295)



2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2002) dalam Supriyanto dan Machfudz (2010:250), untuk mengetahui suatu alat ukur itu *reliable* (dapat dipercaya atau dapat diandalkan) atau tidak, dapat diuji dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrument

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

σ_1^2 = Varians total

Apabila variabel yang diteliti memiliki *cronbach's alpha* (α) > 60% (0,60), maka variabel tersebut dapat dikatakan *reliable*. Sebaliknya, bila *cronbach's alpha* (α) < 60% (0,60), maka variabel tersebut dapat dikatakan tidak *reliable*.

G. Analisis Data

Analisis data adalah bagian penting dalam sebuah penelitian karena analisis data digunakan untuk memecahkan masalah penelitian dan memberikan jawaban dari hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Menurut Ruslan (2010:277), “analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah semua data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian terkumpul”. Analisis data yang tepat dibutuhkan untuk memperoleh hasil penelitian yang berkualitas. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh dianalisis dan diinterpretasikan dengan menggunakan analisis kuantitatif dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 18.0. Adapun metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi:

1. Metode analisis deskriptif

Analisis deskriptif yaitu suatu metode dimana data yang telah diperoleh dari data primer berupa kuesioner yang telah diisi oleh

sejumlah responden, disusun, diurutkan, dan dianalisis kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang mudah dipahami mengenai masalah yang dihadapi dan untuk menjelaskan hasil perhitungan.

2. Uji Asumsi

Uji asumsi dilakukan untuk melihat atau menguji suatu model yang termasuk layak atau tidak layak digunakan dalam penelitian. Uji asumsi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah (Supriyanto dan Machfudz, 2011:256)

(a) Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Untuk menguji normalitas digunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari uji Kolmogorov-Smirnov e'' 0,05 maka terdistribusi normal.

(b) Uji Linearitas

Pengujian linearitas dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linear atau tidak. Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *curve estimate*. Jika nilai signifikansi $f d''$ 0,05, maka variabel X tersebut memiliki hubungan linier dengan variabel Y.

3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

“Model *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen)” (Riduwan dan Kuncoro, 2011:2). Adapun langkah-langkah pengujian dengan analisis path yang dikemukakan oleh Riduwan dan Kuncoro (2011,116-118), yakni:

(a) Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural

Persamaan strukturnya dapat dilihat sebagai berikut:

$$Z = \rho_{zx1}x_1 + \rho_{zx2}x_2 + \rho_z\varepsilon_1 \text{ (persamaan sub-struktur 1)}$$

$$Y = \rho_{yx1}x_1 + \rho_{yx2}x_2 + \rho_{yz}z + \rho_y\varepsilon_2 \text{ (persamaan sub-struktur 2)}$$

(b) Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi dengan bantuan program SPSS versi 18.0

(c) Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)

Hipotesis yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik berikut:

$$H_a : \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = \dots = \rho_{yx_k} \neq 0$$

$$H_o : \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = \dots = \rho_{yx_k} = 0$$

Pengujian hipotesis dilakukan dengan memanfaatkan rumus:

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{yx_k}^2}{k(1 - R_{yx_k}^2)}$$

Dimana: n = jumlah sampel

k = jumlah variabel eksogen

$$R_{yx_k}^2 = R_{square}$$

Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka tolak H_o artinya signifikan dan jika

$F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka terima H_o artinya tidak signifikan.

(d) Pengujian koefisien jalur secara parsial

Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut:

$$H_a : \rho_{yx_1} > 0$$

$$H_o : \rho_{yx_1} = 0$$

Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji t yang dihitung dengan rumus:

$$t_{x1} = \frac{\rho_{x1}}{se_{\rho_{x1}}}$$

Keterangan : Statistik $se_{\rho_{x1}}$ diperoleh dari hasil komputasi pada SPSS untuk analisis regresi setelah data ordinal ditransformasi ke interval.

Kaidah pengujian signifikansi pada program SPSS

- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* ($0,05 \leq Sig$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* ($0,05 \geq Sig$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

(e) Meringkas dan menyimpulkan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) adalah badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak pada bidang jasa telekomunikasi. Sejarah Telkom dimulai sejak Pemerintah Hindia Belanda mengonsolidasi sebuah badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf yang didirikan tahun 1882 ke dalam jawatan *Post Telegraaf Telefoon* (PTT). Pada tahun 1961, status jawatan tersebut diubah menjadi Perusahaan Negara Pos Telekomunikasi (PN Postel).

Tahun 1965, PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara (PN) Pos dan Giro serta PN Telekomunikasi. PN Telekomunikasi kemudian berubah nama menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional pada tahun 1974. Pada tahun 1980 seluruh saham PT. Indonesian Satellite Corporation, Tbk (Indosat) diambil alih oleh pemerintah RI menjadi BUMN untuk menyelenggarakan jasa telekomunikasi internasional, terpisah dari Perumtel.

Perumtel berubah bentuk menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1991. Sejak saat itu berdirilah Telkom. Saham Telkom tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta (BEJ), Bursa Efek Surabaya (BES), Bursa Saham New York

(NYSE), Bursa Saham London (LSE), dan Bursa Saham Tokyo sejak dilakukannya penawaran umum perdana saham Telkom pada 14 Nopember 1995.

Tahun 1999 ditetapkan Undang-undang Nomor 36 Tahun 1999 tentang Penghapusan Monopoli Penyelenggaraan Telekomunikasi. Dengan ditetapkannya Undang-undang tersebut, pemerintah Indonesia melakukan diregulasi di sektor telekomunikasi dengan membuka kompetisi pasar bebas. Dengan demikian, Telkom tidak lagi memonopoli telekomunikasi Indonesia.

Sebagai bagian dari implementasi restrukturisasi industri jasa Telekomunikasi di Indonesia, pada tahun 2001 Telkom membeli 35% saham Telkomsel dari Indosat dan menghapus kepemilikan bersama dan kepemilikan silang antara Telkom dan Indosat. Selanjutnya, pada 23 Oktober 2009, Telkom meluncurkan “*New Telkom*” sebagai wujud transformasi Telkom dari *infocomm company* menjadi penyelenggara *Telecommunication, Information, Media, dan Edutainment*.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi Telkom yaitu menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media* dan *Edutainment* (TIME) di kawasan regional. Sedangkan misi Telkom adalah

- a) Menyediakan layanan TIME yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif
- b) Menjaga model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia

3. Logo perusahaan



Gambar 4. Logo PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Logo merupakan *brand image* suatu perusahaan. Untuk mengukuhkan transformasi Telkom dari *infocomm company* menjadi TIME, Telkom meluncurkan logo baru dengan *brand positioning* “*Life Confident*”. Logo ini mencerminkan *brand value* “*Life in Touch*” yang diperkuat dengan *line tags* “*the world is in your hand*”. Makna dari simbol-simbol yang terkandung dalam logo tersebut diantaranya:

- a) *Expertise*: makna dari lingkaran sebagai simbol dari kelengkapan produk dan layanan dalam portofolio bisnis baru Telkom yaitu TIME (*Telecommunication, Information, Media dan Edutainment*).
- b) *Empowering*: makna dari tangan yang meraih ke luar. Simbol ini mencerminkan pertumbuhan dan ekspansi ke luar.
- c) *Assured*: makna dari jemari tangan. Simbol ini memaknai sebuah kecermatan, perhatian, serta kepercayaan dan hubungan yang erat
- d) *Progressive*: kombinasi tangan dan lingkaran. Simbol dari matahari terbit yang maknanya adalah perubahan dan awal yang baru.

- e) *Heart*: simbol dari telapak tangan yang mencerminkan kehidupan untuk menggapai masa depan.

4. Tenaga Kerja

Berdasarkan statusnya, karyawan Telkom Pasuruan dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu:

(a) Karyawan Tetap

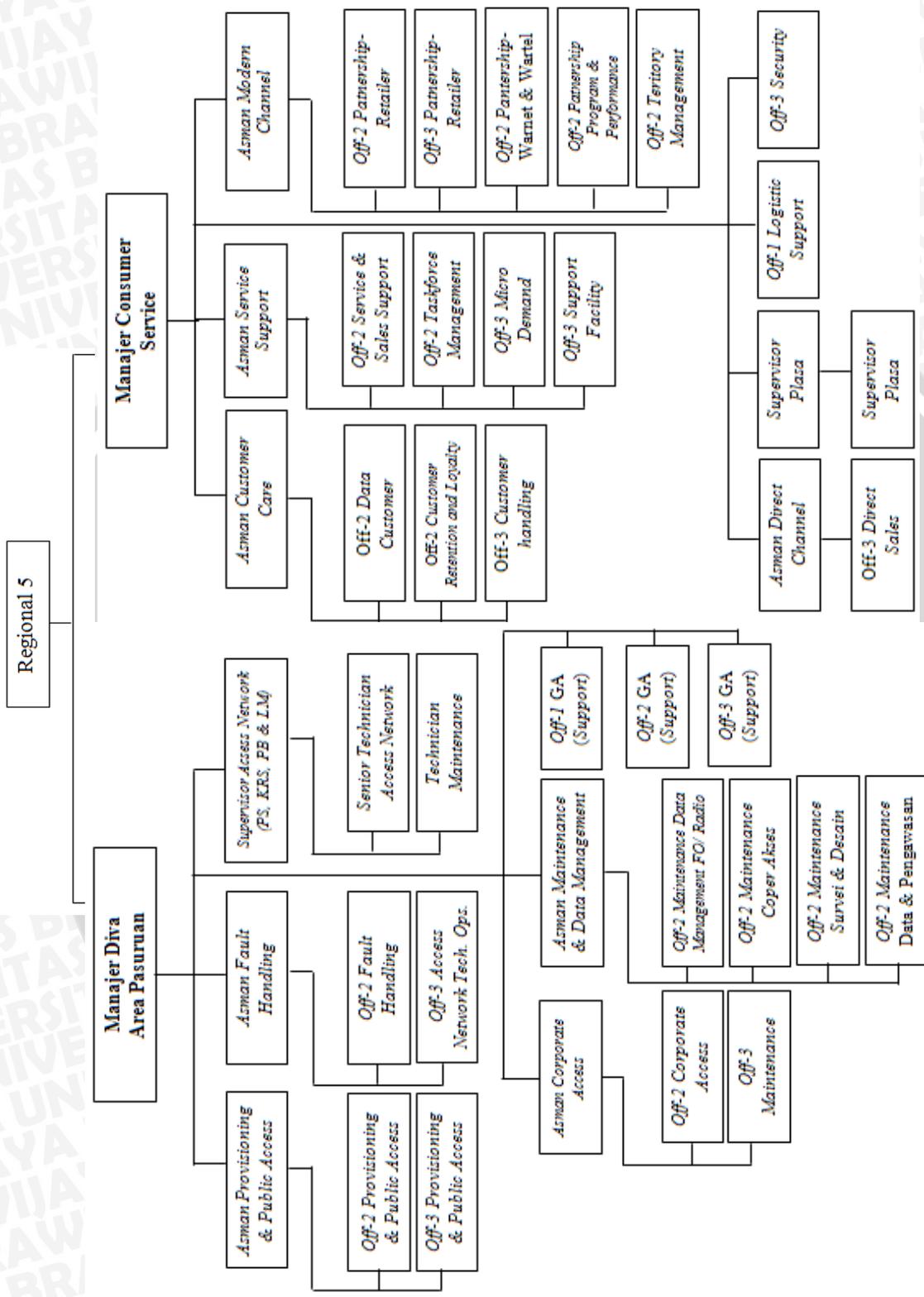
Karyawan tetap adalah karyawan yang diangkat oleh perusahaan setelah melalui masa percobaan selama 3 bulan. Jumlah karyawan tetap yang ada adalah 47 orang.

(b) Karyawan Kontrak (*Outsourcing*)

Karyawan kontrak adalah karyawan yang dikontrak oleh perusahaan dengan ketentuan masa kerja sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan. Jumlah karyawan kontrak adalah 36 orang.

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi sangat penting bagi kelangsungan perusahaan. Suatu struktur organisasi dapat memberikan gambaran secara jelas mengenai pembagian tugas, wewenang, maupun tanggung jawab masing-masing bagian dalam perusahaan sehingga para karyawan dapat bekerja sama dengan baik dan diharapkan dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Adapun struktur organisasi yang diterapkan di Telkom Pasuruan dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 5. Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan
Sumber: Dokumentasi Telkom (2011)

6. Uraian Jabatan

Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi Telkom Pasuruan adalah sebagai berikut:

a) Manager Divisi *Access* (Diva)

- 1) Memastikan program kerja-program kerja, indikator-indikator kinerja, dan prosedur kerja dirumuskan, disusun, dan dikomunikasikan kepada karyawan di akses area untuk merencanakan, mengarahkan dan mengeksekusi efektivitas aktivitas-aktivitas pengelolaan.
- 2) Memastikan pengoperasian dan pemeliharaan perangkat akses network area dikelola secara konsisten dan sesuai dengan SOP dan SMP POJ (Pengelolaan Operasional Jaringan) untuk menjamin ketersediaan perangkat akses dengan parameter listrik sesuai layanan *broadband*.
- 3) Memastikan pengoperasian dan pemeliharaan perangkat pendukung akses *network area* dikelola secara konsisten untuk menjamin ketersediaan perangkat pendukung akses dengan parameter listrik sesuai layanan *broadband*.
- 4) Memastikan data statistis gangguan dan kinerja perangkat jaringan akses dan pendukungnya dianalisis untuk menyusun alternatif-alternatif penanganan operasional yang lebih efektif dan efisien dan mempublikasikannya melalui *knowledge management* atau media.

- 5) Memastikan analisis kelayakan terhadap data dan inventory dikelola secara menyeluruh untuk menyusun rekomendasi *Quality Enhancement* (QE) perangkat jaringan akses dan dukungan teknisnya sesuai kebutuhan teknologi dan pasar.
- 6) Memastikan pengalokasian resources perangkat jaringan akses dikelola secara efisien untuk memenuhi semua *work order* dari *Unit Distribution Channel* (DC).
- 7) Memastikan *review* dan evaluasi pencapaian SLA / SLG unit kerja secara menyeluruh untuk mencapai kesepakatan layanan dengan mitra internal / eksternal.
- 8) Memastikan program ALA (*Access Learning Academy*) diidentifikasi dan dianalisa kebutuhannya untuk meningkatkan kompetensi khusus petugas akses area.
- 9) Memastikan survei dan desain pengembangan jaringan akses beserta pengawasan pembangunannya dikelola dengan efektif untuk menjamin hasil pengembangan dan pembangunan infrastruktur akses sesuai dengan spesifikasi teknis dan kapasitas yang dipersyaratkan.
- 10) Memastikan nilai-nilai dalam budaya organisasi dipelihara dan dikembangkan untuk menumbuhkan partisipasi dan peran serta seluruh karyawan (staf) di unit kerjanya dalam memecahkan persoalan yang terjadi.

- 11) Memastikan seluruh sumber daya unit kerja (anggaran, staf, *tools*, dan sebagainya) dikelola secara optimal untuk mencapai sasaran unit kerja yang telah ditetapkan.
- 12) Memastikan setiap keputusan operasional terkait pengelolaan pekerjaannya yang diambil dilengkapi dengan informasi dan data atau fakta operasional yang penting dan terbatas.
- 13) Memastikan permasalahan-permasalahan operasional, relasi data dan fakta diidentifikasi secara komprehensif dan akurat untuk merinci alternatif-alternatif solusi operasional yang terintegrasi.
- 14) Memastikan pengembangan staf dilakukan melalui pemberian pelatihan, *coaching&conseling*, dan penilaian perfromansi untuk meningkatkan produktivitas kerja dan efektivitas kerja.
- 15) Memastikan kewenangan secara proposional kepada bawahan/staf didelegasikan untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi serta pembelajaran memilkul tanggung jawab yang lebih besar.

b) Manager Divisi *Customer Service* (DCS)

- 1) Memastikan RKAP Bidang/Fungsional, indikator-indikator kinerja, dan prosedur kerja pengimplementasian diterjemahkan dan dikomunikasikan kepada karyawan unit kerja untuk merencanakan, mengarahkan dan mengeksekusi efektivitas program-program/aktivitas-aktivitas
- 2) Memastikan seluruh sumber daya (*people, tools/application, infrastructur*, dan sebagainya) dan peran kontribusi unit kerja pada

- organisasi dipahami dan diterjemahkan untuk merumuskan dan mendistribusikan pekerjaan secara merata.
- 3) Memastikan strategi penjualan dimanfaatkan dan dikembangkan pada lingkup area disupervisi dan dikendalikan untuk menyelenggarakan penjualan produk guna meningkatkan jumlah pelanggan dan *usage* produk.
 - 4) Memastikan *customer care plan* dan data *historis customer handling* dimanfaatkan dan dikembangkan untuk membangun dan menyelenggarakan layanan pelanggan dan pengelolaan komplain/klaim pelanggan yang mampu meretensi dan memuaskan pelanggan.
 - 5) Memastikan strategi aliansi dan isu-isu kritical dalam kemitraan dikembangkan untuk menerapkan dan mengendalikan pola *partnership* dalam penjualan secara efektif.
 - 6) Memastikan kebutuhan *sales force* dikendalikan dan diatur secara proposional untuk menyediakan tenaga *sales force* sebagai dukungan pencapaian target penjualan area.
 - 7) Memastikan potensi demand area dipetakan dan dianalisa secara komprehensif untuk menyajikan mikro *demand* yang dapat dimanfaatkan dalam penyusunan *sales plan*.
 - 8) Memastikan kewenangan secara proposional kepada bawahan didelegasikan untuk meningkatkan kemampuan bawahan dalam pembelajaran memikul tanggung jawab.

- 9) Memastikan data atau fakta operasional yang penting dan terbatas serta informasi yang relevan digunakan sebagai kelengkapan analisis untuk menciptakan inovasi pekerjaan dan merumuskan keputusan operasional yang efektif
- 10) Memastikan kinerja dan permasalahan operasional unit kerja diidentifikasi dan dianalisis secara komprehensif serta direlasikan dengan pekerjaan lain untuk merumuskan alternatif-alternatif solusi yang sesuai dan relevan dengan lingkup pekerjaan.
- 11) Memastikan potensi bawahan dikembangkan melalui pemberian pelatihan, *coaching* dan *conseling*, serta penilaian perfomansi untuk meningkatkan produktivitas kerja dan efektivitas kerja.
- 12) Memastikan nilai-nilai dalam budaya organisasi dikembangkan dalam lingkup unit kerja/bagian untuk menumbuhkan partisipasi dan peran seluruh karyawan unit kerja/bagian sesuai lingkup pekerjaannya.

c) Asisten Manajer (Asman)

- 1) Memastikan aktivitas-aktivitas kritis dapat diidentifikasi dan didistribusikan secara tepat untuk merumuskan prioritas program sesuai dengan sumber daya yang dikendalikannya.
- 2) Memastikan work order pasang baru/mutasi dari unit *Distribution Channel* (DC) diverifikasi dan dievaluasi untuk mengalokasikan dan instalasi *sources/* layanan produk yang konvergen secara efisien.

- 3) Memastikan SOP dan SMP layanan digunakan untuk pelaksanaan pemeliharaan atau penanganan gangguan jaringan serta mendesain kontingensinya secara efektif.
- 4) Memastikan gangguan jaringan akses area diidentifikasi dan didiagnosis penyebabnya untuk melakukan *troubleshooting* secara cepat dan tepat.
- 5) Memastikan prosedur kerja operasi dan pemeliharaan perangkat jaringan akses segmen korporasi dievaluasi dan dikembangkan untuk merumuskan rekomendasi perbaikan proses yang lebih efektif.
- 6) Memastikan kewenangan secara proposional kepada bawahan didelegasikan untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi serta pembelajaran memikul tanggung jawab yang lebih besar.
- 7) Memastikan data hasil kerja didokumentasikan dan diformulasikan untuk membuat pelaporan kinerja perangkat (potensi, performansi, utilitas) dan kinerja pengelolaan.
- 8) Memastikan perubahan/mutasi data operasional kebutuhan sub fungsi diperbarui untuk memelihara dan menjamin data selalu akurat.
- 9) Memastikan pengembangan staf dilakukan melalui *monitoring* pelaksanaan dan penilaian pekerjaan secara berkala untuk mengendalikan seluruh aktivitas tetap berada pada program-program kerja yang telah ditetapkan.

- 10) Memastikan interaksi dengan pihak lain (internal/eksternal) dikembangkan secara berkesinambungan untuk memperoleh dukungan/kerjasama terhadap program-program kerja.
- 11) Memastikan kebutuhan waktu kerja dialokasikan secara tepat dan mencukupi untuk menyelesaikan ragam pekerjaan dalam waktu kerja perusahaan.

d) *Supervisor Access Network*

- 1) Memastikan data dan informasi dari sumber internal/eksternal perusahaan diidentifikasi dan dikumpulkan untuk menyusun program kerja dan sasaran pekerjaan yang selaras dengan tujuan unit kerja.
- 2) Memastikan siklus pemeliharaan infrastruktur akses *site operation* yang sesuai SOP dan SMP dilaksanakan secara konsisten untuk menyediakan infrastruktur akses dengan paramater listrik sesuai yang dipersyaratkan dan handal.
- 3) Memastikan *Work Order* PSB / mutasi pelanggan POTS dan Non POTS termasuk telepon umum dan gangguan dikendalikan penyelesaiannya untuk menjamin kuantitas dan waktu penyelesaiannya dalam tolok ukur yang dipersyaratkan.
- 4) Memastikan penyelesaian pekerjaan yang dilakukan mitra kerja (*outsourcing*) diperiksa dan dievaluasi untuk menjamin hasil kerja mitra kerja sesuai dengan standar teknik pada SOP dan SMP / PKS.

- 5) Memastikan surat penunjukan WASPANG dilaksanakan dengan konsisten untuk menjamin penyelesaian pekerjaan/projek di *site operation* tepat waktu dan tepat kualitas.
- 6) Memastikan interaksi dengan pihak lain (karyawan/unit kerja) dilakukan untuk mengkoordinasikan atau mengeskalisasi penyelesaian permasalahan unit kerja.
- 7) Memastikan kebutuhan waktu kerja dialokasikan secara tepat dan mencukupi untuk menyelesaikan ragam pekerjaan dalam waktu kerja perusahaan.
- 8) Memastikan penguasaan pekerjaan dan mempelajari keahlian/ pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi.
- 9) Memastikan monitoring pelaksanaan pekerjaan staf dan penilaian pekerjaan dilakukan secara berkala untuk mengembangkan staf atau tim kerja.
- 10) Memastikan sikap terbuka dalam berkomunikasi dan berdiskusi dibangun bersama bawahan untuk menciptakan tim kerja yang kuat

B. Gambaran Umum Responden

Responden pada penelitian ini adalah karyawan tetap Telkom Pasuruan. Sejumlah 63 kuesioner telah disebarkan kepada responden, namun data yang akhirnya digunakan dalam analisis sejumlah 54 kuesioner. Hal ini disebabkan adanya 9 buah kuesioner yang tidak diisi oleh responden. Adapun

karakteristik responden yang diambil sebagai bahan penelitian meliputi: usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Presentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| Laki-laki | 50 | 92,6% |
| Perempuan | 4 | 7,4% |
| Jumah | 54 | 100% |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Data yang diperoleh menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, dimana responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 50 orang (92,6%), sedangkan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 4 orang (7,4%). Jumlah karyawan yang didominasi laki-laki ini, disebabkan karena sebagian besar jenis pekerjaan yang ada di Telkom merupakan pekerjaan teknik yang memerlukan banyak tenaga dan waktu. Sedangkan karyawan perempuan memiliki tingkat ketidakhadiran lebih tinggi dibandingkan karyawan laki-laki karena wanita memiliki kewajiban untuk mengurus pekerjaan rumah tangga.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

| Usia | Frekuensi | Presentase (%) |
|--------|-----------|----------------|
| < 45 | 3 | 5,6% |
| 45-50 | 31 | 57,4% |
| > 50 | 20 | 37,0% |
| Jumlah | 54 | 100% |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Berdasarkan tabel 9 dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan berusia 45-50 tahun, yakni sebesar 57,4%. Sedangkan jumlah karyawan terbanyak kedua pada rentang usia >50 tahun sebesar 37,0% dan sisanya berusia <45 tahun sebesar 5,6%. Mayoritas karyawan pada rentang usia 45-50 tahun disebabkan Telkom masih mempertahankan karyawan yang berkompoten, memiliki pengalaman di bidangnya, dan masih berpotensi untuk terus berkembang.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berikut ini adalah tabel karakteristik responden berdasarkan pendidikan:

Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

| Pendidikan | Frekuensi | Presentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| SMP/Sederajat | 1 | 1,9% |
| SMA/Sederajat | 20 | 37,0% |
| Diploma 1 | 16 | 29,6% |
| Diploma 2 | 3 | 5,6% |
| Diploma 3 | 8 | 14,8% |
| Strata 1 | 5 | 9,3% |
| Strata 2 | 1 | 1,9% |
| Jumlah | 54 | 100% |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Telkom Pasuruan (50,0%) berpendidikan Diploma (pendidikan D1 sebesar 29,6%, pendidikan D2 sebesar 5,6%, dan pendidikan D3 sebesar 14,8%). Karyawan dengan latar belakang pendidikan Diploma ini diantaranya merupakan lulusan Diploma Telkom, Diploma Transmisi, Diploma Switching, dan Diploma Akses Pelanggan. Jumlah terbanyak kedua yakni karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA/Sederajat sebesar 37,0%, diantaranya merupakan lulusan STM (Sekolah Teknik Mesin). Dominasi karyawan oleh lulusan Diploma maupun SMA ini disebabkan ketersediaan lulusan perguruan tinggi yang siap kerja tidak banyak pada saat dilakukannya perekrutan karyawan.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

| Masa Kerja (Tahun) | Frekuensi | Presentase (%) |
|--------------------|-----------|----------------|
| 16-18 | 3 | 5,6% |
| 19-21 | 2 | 3,7% |
| 22-24 | 1 | 1,9% |
| 25-27 | 12 | 22,2% |
| 28-30 | 27 | 50,0% |
| 31-33 | 7 | 13,0% |
| 34-36 | 2 | 3,7 |
| Jumlah | 54 | 100% |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan (50,0%) memiliki masa kerja 28-30 tahun. Kondisi ini

mengindikasikan bahwa karyawan Telkom Pasuruan memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan. Selain itu, lamanya masa kerja menentukan pengalaman yang dimiliki karyawan. Semakin lama masa kerjanya, maka semakin tinggi pengalaman yang dimilikinya. Menurut Sedarmayanti (2009:39), “pengalaman merupakan modal yang besar artinya dalam menjalankan roda organisasi agar dapat lebih berhasil guna dan berdaya guna”.

5. Presentasi Usia Berdasarkan Pendidikan dan Masa Kerja

Berikut adalah presentasi pendidikan berdasarkan usia dan masa kerja:

Tabel 10. Presentasi Pendidikan Berdasarkan Usia dan Masa Kerja

| Usia | | Pendidikan | SMP | SMA | D1 | D2 | D3 | S1 | S2 | Jumlah |
|---------------|------------|------------|----------|------------|------------|----------|-----------|----------|----------|------------|
| | | | | | | | | | | |
| <45 tahun | Masa Kerja | 16-18 th | - | - | - | - | - | 1 (1,9%) | 1 (1,9%) | 2 (3,7%) |
| | | 19-21 th | - | - | - | - | 1 (1,9%) | - | - | 1 (1,9%) |
| | | 22-24 th | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | 25-27 th | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | 28-30 th | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | 31-33 th | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | 34-36 th | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 45-50 tahun | Masa Kerja | 16-18 th | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | 19-21 th | - | 1 (1,9%) | - | - | - | - | - | 1 (1,9%) |
| | | 22-24 th | - | 1 (1,9%) | - | - | - | - | - | 1 (1,9%) |
| | | 25-27 th | - | 4 (7,4%) | 2 (3,7%) | 1 (1,9%) | 2 (3,7%) | 1 (1,9%) | - | 10 (18,5%) |
| | | 28-30 th | - | 8 (14,8%) | 9 (16,7%) | - | - | 2 (3,7%) | - | 19 (35,2%) |
| | | 31-33 th | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | 34-36 th | - | - | - | - | - | - | - | - |
| >50 tahun | Masa Kerja | 16-18 th | 1 (1,9%) | - | - | - | - | - | - | 1 (1,9%) |
| | | 19-21 th | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | 22-24 th | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | 25-27 th | - | 1 (1,9%) | - | - | - | 1 (1,9%) | - | 2 (3,7%) |
| | | 28-30 th | - | 1 (1,9%) | 3 (5,6%) | 1 (1,9%) | 3 (5,6%) | - | - | 8 (14,8%) |
| | | 31-33 th | - | 2 (3,7%) | 2 (3,7%) | 1 (1,9%) | 2 (3,7%) | - | - | 7 (13,0%) |
| | | 34-36 th | - | 2 (3,7%) | - | - | - | - | - | 2 (3,7%) |
| Jumlah | | | 1 (1,9%) | 20 (37,0%) | 16 (29,6%) | 3 (5,6%) | 8 (14,8%) | 5 (9,3%) | 1 (1,9%) | 54 (100%) |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA dan Diploma adalah karyawan yang sudah bekerja lebih dahulu dibandingkan karyawan yang berlatar belakang pendidikan sarjana. Hal ini ditunjukkan oleh jumlah mayoritas responden dengan latar belakang pendidikan SMA (20 responden atau 37,0%) terdapat 8 responden memiliki masa kerja 28-30 tahun dan berusia antara 45-50 tahun. Dari responden dengan latar belakang pendidikan D1 (16 responden atau 29,6%) terdapat 9 responden yang memiliki masa kerja 28-30 tahun. Dengan demikian, meskipun usia hampir memasuki masa pensiun dan latar pendidikan karyawan tidak terlalu tinggi tetapi karyawan memiliki pengalaman yang diperolehnya selama masa kerja.

C. Hasil Analisis

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji ketepatan alat ukur terhadap apa yang akan diukur. Pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan bantuan *software* SPSS 18.0. Peneliti mengajukan kuesioner yang berisi 17 butir (item), dimana pada setiap butir pertanyaan memiliki interval jawaban dari 1 hingga 7. Jawaban terendah diberi skor 1 dan tertinggi diberi skor 7. Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas masing-masing variabel:

a) Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel metode pelatihan (X_1)

Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel metode pelatihan (X_1) dapat dilihat pada tabel 13 berikut:

Tabel 13. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Metode Pelatihan (X₁)

| Item | Koefisien korelasi (r hitung) | Sig. | Keterangan |
|-------------------------------------|-------------------------------|-------|------------|
| X _{1,1} | 0,862 | 0,000 | Valid |
| X _{1,2} | 0,790 | 0,000 | Valid |
| X _{1,3} | 0,747 | 0,000 | Valid |
| Nilai <i>Alpha Cronbach</i> = 0,827 | | | Reliabel |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Keterangan:

X_{1,1} : Kesesuaian metode pelatihan dengan alokasi waktu pelatihan

X_{1,2} : Kesesuaian metode pelatihan dengan tujuan pelatihan

X_{1,3} : Kesesuaian dengan pendidikan dan pengalaman peserta

Data dari tabel diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel metode pelatihan (X₁) mempunyai korelasi $\geq 0,3$ dan probabilitas $< 0,05$, serta memiliki nilai *Alpha Cronbach* diatas 0,6. Maka, dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan untuk variabel metode pelatihan (X₁) valid dan reliabel untuk pengujian selanjutnya.

b) Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel materi pelatihan (X₂)

Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel materi pelatihan (X₂) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 14. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Materi Pelatihan (X₂)

| Item | Koefisien korelasi (r hitung) | Sig. | Keterangan |
|-------------------------------------|-------------------------------|-------|------------|
| X _{2,1} | 0,937 | 0,000 | Valid |
| X _{2,2} | 0,943 | 0,000 | Valid |
| Nilai <i>Alpha Cronbach</i> = 0,913 | | | Reliabel |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Keterangan:

X_{2.1} : Kesesuaian isi materi pelatihan dengan tujuan pelatihan.

X_{2.2} : Kesesuaian isi materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan.

Data dari tabel diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel materi pelatihan (X₂) mempunyai korelasi $\geq 0,3$ dan probabilitas $< 0,05$, serta memiliki nilai *Alpha Cronbach* diatas 0,6. Maka, dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan untuk variabel materi pelatihan (X₂) valid dan reliabel untuk pengujian selanjutnya.

c) Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel kemampuan kerja (Z)

Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas variabel kemampuan kerja (Z) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 15. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kemampuan Kerja (Z)

| Item | Koefisien korelasi (r hitung) | Sig. | Keterangan |
|-------------------------------------|-------------------------------|-------|------------|
| Z _{.1} | 0,745 | 0,000 | Valid |
| Z _{.2} | 0,793 | 0,000 | Valid |
| Z _{.3} | 0,702 | 0,000 | Valid |
| Z _{.4} | 0,834 | 0,000 | Valid |
| Z _{.5} | 0,584 | 0,000 | Valid |
| Z _{.6} | 0,645 | 0,000 | Valid |
| Nilai <i>Alpha Cronbach</i> = 0,778 | | | Reliabel |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Keterangan:

Z_{.1} : Penguasaan bidang pekerjaan

Z_{.2} : Dapat mengatasi kesulitan pada pekerjaan

Z.₃ : Jarang melakukan kesalahan dalam bekerja

Z.₄ : Kesiapan melakukan pekerjaan yang sulit

Z.₅ : Tanggung jawab terhadap pekerjaan

Z.₆ : Dapat bekerja sama dalam *team*

Data dari tabel diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel kemampuan kerja (Z) mempunyai korelasi $\geq 0,3$ dan probabilitas $< 0,05$, serta memiliki nilai *Alpha Cronbach* diatas 0,6. Maka, dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan untuk variabel kemampuan kerja (Z) valid dan reliabel untuk pengujian selanjutnya.

d) Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel kinerja karyawan (Y)

Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 16. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

| Item | Koefisien korelasi (r hitung) | Sig. | Keterangan |
|-------------------------------------|-------------------------------|-------|------------|
| Y. ₁ | 0,844 | 0,000 | Valid |
| Y. ₂ | 0,842 | 0,000 | Valid |
| Y. ₃ | 0,784 | 0,000 | Valid |
| Y. ₄ | 0,800 | 0,000 | Valid |
| Y. ₅ | 0,565 | 0,000 | Valid |
| Y. ₆ | 0,697 | 0,000 | Valid |
| Nilai <i>Alpha Cronbach</i> = 0,787 | | | Reliabel |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Keterangan:

Y.₁ : Kesesuaian pencapaian spesifikasi teknis dengan yang dipersyaratkan

- Y₂ : Peningkatan kualitas kerja
- Y₃ : Kesesuaian hasil kerja dengan target kerja
- Y₄ : Kesesuaian hasil pekerjaan dengan tugas yang dibebankan
- Y₅ : Ketepatan waktu dalam bekerja
- Y₆ : Ketepatan penyelesaian pekerjaan

Data dari tabel diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel kinerja karyawan (Y) mempunyai korelasi $\geq 0,3$ dan probabilitas $< 0,05$, serta memiliki nilai *Alpha Cronbach* diatas 0,6. Maka, dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan untuk variabel kinerja karyawan (Y) valid dan reliabel untuk pengujian selanjutnya.

2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan jawaban responden atas kuesioner yang telah diajukan. Data yang terkumpul akan disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi jawaban responden yang disertai nilai *mean* pada masing-masing item maupun variabel. Nilai *mean* tersebut kemudian dikategorikan dengan perhitungan panjang interval setiap kategori sebagai berikut:

$$P = \frac{R}{k} = \frac{7-1}{7} = 0,86 \text{ (Noor, 2011:188)}$$

Dimana:

P = Panjang kelas

k = Banyak kelas

R = Skor maksimum – skor minimum

Dari perhitungan tersebut diperoleh kategori nilai *mean* sebagai berikut:

Tabel 17. Kategori Mean

| Status Mean | Kategori |
|-----------------------------------|--------------|
| $1,00 \leq \text{mean} \leq 1,86$ | Sangat buruk |
| $1,87 \leq \text{mean} \leq 2,72$ | Buruk |
| $2,73 \leq \text{mean} \leq 3,58$ | Agak buruk |
| $3,59 \leq \text{mean} \leq 4,44$ | Cukup |
| $4,45 \leq \text{mean} \leq 5,30$ | Agak baik |
| $5,31 \leq \text{mean} \leq 6,16$ | Baik |
| $6,17 \leq \text{mean} \leq 7,00$ | Sangat baik |

a) Variabel Metode Pelatihan

Data hasil tanggapan responden terhadap 3 item pertanyaan mengenai metode pelatihan dapat diamati pada tabel berikut ini:

Tabel 18. Distribusi Frekuensi Item Variabel Metode Pelatihan

| No. | Item | Skor Jawaban Responden | | | | | | | Jumlah | Mean | |
|---------------------------|------------------|------------------------|---|---|-----|-----|------|------|--------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |
| 1 | X _{1,1} | f | 0 | 0 | 1 | 3 | 9 | 21 | 20 | 54 | 6,04 |
| | | % | 0 | 0 | 1,9 | 5,6 | 16,7 | 38,9 | 37,0 | 100 | |
| 2 | X _{1,2} | f | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 24 | 24 | 54 | 6,28 |
| | | % | 0 | 0 | 1,9 | 1,9 | 7,4 | 44,4 | 44,4 | 100 | |
| 3 | X _{1,3} | f | 0 | 0 | 0 | 3 | 15 | 23 | 13 | 54 | 5,85 |
| | | % | 0 | 0 | 0 | 5,6 | 27,8 | 42,6 | 24,1 | 100 | |
| <i>Mean X₁</i> | | | | | | | | | | 6,06 | |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Keterangan:

X_{1,1} : Kesesuaian metode pelatihan dengan alokasi waktu pelatihan

X_{1,2} : Kesesuaian metode pelatihan dengan tujuan pelatihan

$X_{1.3}$: Kesesuaian dengan pendidikan dan pengalaman peserta

Pada item kesesuaian metode pelatihan dengan alokasi waktu pelatihan ($X_{1.1}$), dari 54 karyawan, sebanyak 1 orang (1,9%) yang menjawab agak tidak sesuai, 3 orang (5,6%) menjawab netral, 9 orang (16,7%) menjawab agak sesuai, 21 orang (38,9%) menjawab sesuai, dan 20 orang (37,0%) menjawab sangat sesuai. Nilai *mean* $X_{1.1}$ yang diperoleh dari jawaban responden yakni sebesar 6,04, sehingga dapat dikatakan bahwa metode pelatihan yang digunakan sudah sesuai dengan alokasi waktu pelatihan.

Pada item kesesuaian metode pelatihan dengan tujuan pelatihan ($X_{1.2}$), dari 54 karyawan, sebanyak 1 orang (1,9%) yang menjawab agak tidak sesuai, 1 orang (1,9%) menjawab netral, 4 orang (7,4%) menjawab agak sesuai, 24 orang (44,4%) menjawab sesuai, dan 24 orang (44,4%) menjawab sangat sesuai. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa jawaban rata-rata responden adalah 6,28. Sehingga dapat disimpulkan karyawan sependapat bahwa metode pelatihan yang digunakan telah sesuai dengan tujuan pelatihan.

Sedangkan item kesesuaian metode pelatihan dengan pendidikan dan pengalaman peserta ($X_{1.3}$), dari 54 karyawan, 3 orang (5,6%) menjawab netral, 15 orang (27,8%) menjawab agak sesuai, 23 orang (42,6%) menjawab sesuai, dan 13 orang (24,1%) menjawab sangat sesuai. Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa sebagian besar

karyawan (66,7%) berpendapat bahwa metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan pendidikan dan pengalaman peserta.

Dengan demikian nilai rata-rata total jawaban responden terhadap tiga item pertanyaan mengenai metode pelatihan (*mean X₁*) adalah 6,06.

Nilai *mean (X₁)* tersebut termasuk kategori baik, sehingga dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan penerapan metode pelatihan sudah berjalan dengan baik. Dengan kata lain, metode pelatihan yang digunakan telah sesuai dengan alokasi waktu pelatihan, tujuan pelatihan, serta pendidikan dan pengalaman peserta pelatihan.

b) Variabel Materi Pelatihan

Data hasil tanggapan responden terhadap 2 item pertanyaan mengenai materi pelatihan dapat diamati pada tabel berikut ini:

Tabel 19. Distribusi Frekuensi Item Variabel Materi Pelatihan

| No. | Item | Skor Jawaban Responden | | | | | | | Jumlah | Mean | |
|---------------------------|------------------|------------------------|---|---|-----|---|-----|------|--------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |
| 4 | X _{2.1} | f | 0 | 0 | 1 | 0 | 5 | 28 | 20 | 54 | 6,22 |
| | | % | 0 | 0 | 1,9 | 0 | 9,3 | 51,9 | 37,0 | 100 | |
| 5 | X _{2.2} | f | 0 | 0 | 1 | 0 | 5 | 19 | 29 | 54 | 6,39 |
| | | % | 0 | 0 | 1,9 | 0 | 9,3 | 35,2 | 53,7 | 100 | |
| <i>Mean X₂</i> | | | | | | | | | | 6,31 | |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Keterangan:

X_{2.1} : Kesesuaian isi materi pelatihan dengan tujuan pelatihan.

X_{2.2} : Kesesuaian isi materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan.

Pada item kesesuaian isi materi pelatihan dengan tujuan pelatihan ($X_{2.1}$), dari 54 karyawan, sebanyak 1 orang (1,9%) yang menjawab agak tidak sesuai, 5 orang (9,3%) menjawab agak sesuai, 28 orang (51,9%) menjawab sesuai, dan 20 orang (37,0%) menjawab sangat sesuai. Berdasarkan data tersebut diperoleh nilai *mean* $X_{2.1}$ sebesar 6,22 yang menunjukkan bahwa rata-rata karyawan berpendapat bahwa isi materi pelatihan telah sesuai dengan tujuan pelatihan.

Sedangkan pada item kesesuaian isi materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan ($X_{2.2}$), dari 54 karyawan, sebanyak 1 orang (1,9%) yang menjawab agak tidak sesuai, 5 orang (9,3%) menjawab agak sesuai, 19 orang (35,2%) menjawab sesuai, dan 29 orang (53,7%) menjawab sangat sesuai. Berdasarkan data tersebut diperoleh nilai *mean* $X_{2.2}$ sebesar 6,39 yang menunjukkan bahwa rata-rata karyawan berpendapat bahwa isi materi pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan karyawan maupun perusahaan.

Secara keseluruhan, materi pelatihan dengan item kesesuaian materi pelatihan terhadap tujuan pelatihan dan kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan maupun perusahaan sudah berjalan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* X_2 sebesar 6,31, dimana nilai *mean* (X_2) tersebut termasuk kategori sangat baik.

c) Variabel Kemampuan Kerja

Data hasil tanggapan responden terhadap 6 item pertanyaan mengenai kemampuan kerja dapat diamati pada tabel berikut ini:

Tabel 20. Distribusi Frekuensi Item Variabel Kemampuan Kerja

| No. | Item | Skor Jawaban Responden | | | | | | | Jumlah | Mean | |
|---------------|-----------------|------------------------|---|-----|-----|-----|------|------|--------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |
| 6 | Z _{.1} | f | 0 | 0 | 0 | 1 | 6 | 29 | 18 | 54 | 6,19 |
| | | % | 0 | 0 | 0 | 1,9 | 11,1 | 53,7 | 33,3 | | |
| 7 | Z _{.2} | f | 0 | 0 | 1 | 0 | 5 | 30 | 18 | 54 | 6,19 |
| | | % | 0 | 0 | 1,9 | 0 | 9,3 | 55,6 | 33,3 | | |
| 8 | Z _{.3} | f | 0 | 1 | 1 | 2 | 4 | 22 | 24 | 54 | 6,17 |
| | | % | 0 | 1,9 | 1,9 | 3,7 | 7,4 | 40,7 | 44,4 | | |
| 9 | Z _{.4} | f | 0 | 0 | 1 | 1 | 6 | 20 | 26 | 54 | 6,28 |
| | | % | 0 | 0 | 1,9 | 1,9 | 11,1 | 37,0 | 48,1 | | |
| 10 | Z _{.5} | f | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 20 | 33 | 54 | 6,59 |
| | | % | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,9 | 37,0 | 61,1 | | |
| 11 | Z _{.6} | f | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 21 | 32 | 54 | 6,57 |
| | | % | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,9 | 38,9 | 59,3 | | |
| <i>Mean Z</i> | | | | | | | | | | 6,33 | |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Keterangan:

Z_{.1} : Penguasaan bidang pekerjaan

Z_{.2} : Dapat mengatasi kesulitan pada pekerjaan

Z_{.3} : Jarang melakukan kesalahan dalam bekerja

Z_{.4} : Kesiapan melakukan pekerjaan yang sulit

Z_{.5} : Tanggung jawab terhadap pekerjaan

Z_{.6} : Dapat bekerja sama dalam *team*

Tabel tersebut menunjukkan bahwa pada item penguasaan bidang pekerjaan (Z_{.1}), dari 54 karyawan, sebanyak 1 orang (1,9%) menjawab netral, 6 orang (11,1%) menjawab agak meningkat, 29 orang (53,7%) menjawab meningkat, dan 18 orang (33,3%) menjawab sangat meningkat. Berdasarkan *mean Z_{.1}* sebesar 6,19, dapat dikatakan bahwa rata-rata karyawan sependapat bahwa penguasaan bidang pekerjaan meningkat setelah dilakukannya pelatihan.

Pada item dapat mengatasi kesulitan pada pekerjaan (Z_2), dari 54 karyawan, sebanyak 1 orang (1,9%) menjawab agak tidak mampu, 5 orang (9,3%) menjawab agak mampu, 30 orang (55,6%) menjawab mampu, dan 18 orang (33,3%) menjawab sangat mampu. Berdasarkan *mean* Z_2 sebesar 6,19, dapat dikatakan bahwa rata-rata karyawan sependapat bahwa karyawan mampu mengatasi kesulitan pada pekerjaan.

Pada item jarang melakukan kesalahan dalam bekerja (Z_3), dari 54 karyawan, sebanyak 1 orang (1,9%) yang menjawab sering, sebanyak 1 orang (1,9%) menjawab agak sering, 2 orang (3,7%) menjawab netral, sebanyak 4 orang (7,4%) menjawab agak jarang, 22 orang (40,7%) menjawab jarang, dan 24 orang (44,4%) menjawab sangat jarang. Berdasarkan *mean* Z_3 sebesar 6,17, dapat dikatakan bahwa rata-rata karyawan sependapat bahwa setelah menjalani pelatihan, karyawan semakin jarang melakukan kesalahan dalam bekerja.

Pada item kesiapan untuk melakukan pekerjaan yang sulit (Z_4), dari 54 karyawan, sebanyak 1 orang (1,9%) menjawab agak tidak siap, 1 orang (1,9%) menjawab netral, 6 orang (11,1%) menjawab agak siap, 20 orang (37,0%) menjawab siap, dan sebanyak 26 orang (48,1%) menjawab sangat siap. Berdasarkan *mean* Z_4 sebesar 6,28, dapat dikatakan bahwa rata-rata karyawan sependapat bahwa karyawan siap melakukan pekerjaan yang sulit.

Pada item tanggung jawab terhadap pekerjaan (Z_5), dari 54 karyawan, sebanyak 1 orang (1,9%) yang menjawab agak bertanggung jawab, 20 orang (37,0%) menjawab bertanggung jawab, 33 orang (61,1%) menjawab sangat bertanggung jawab. Berdasarkan *mean* Z_5 sebesar 6,59, dapat dikatakan bahwa rata-rata karyawan sependapat bahwa karyawan selalu bertanggung jawab pada pekerjaannya.

Untuk item dapat bekerja sama dalam *team* (Z_6), dari 54 karyawan, sebanyak 1 orang (1,9%) yang menjawab agak baik, 21 orang (38,9%) menjawab baik, 32 orang (59,3%) menjawab sangat baik. Berdasarkan *mean* Z_6 sebesar 6,57, dapat dikatakan bahwa rata-rata karyawan sependapat bahwa kemampuan karyawan bekerja sama dalam *team* baik.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *mean* Z sebesar 6,33. Nilai *mean* (Z) tersebut termasuk kategori sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan variabel kemampuan kerja di Telkom sudah baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya penguasaan bidang pekerjaan, karyawan dapat mengatasi kesulitan pada pekerjaan, jarang melakukan kesalahan dalam bekerja, siap melakukan pekerjaan yang sulit, bertanggung jawab terhadap pekerjaan, dan dapat bekerja sama dalam *team*.

d) Variabel Kinerja Karyawan

Data hasil tanggapan responden terhadap 6 item pertanyaan mengenai kinerja karyawan dapat diamati pada tabel berikut ini:

Tabel 21. Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan

| NO. | Butir Kuesioner | | Skor Jawaban Responden | | | | | | | Jumlah | Mean |
|---------------|--------------------|---|------------------------|---|---|---|-----|------|------|--------|------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 12 | Y. ₁ | f | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 33 | 21 | 54 | 6,39 |
| | | % | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61,1 | 38,9 | | |
| 13 | Y. ₂ | f | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 28 | 26 | 54 | 6,48 |
| | | % | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 51,9 | 48,1 | | |
| 14 | Y. ₃ | f | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 28 | 25 | 54 | 6,44 |
| | | % | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,9 | 51,9 | 46,3 | | |
| 15 | Y. ₄ | f | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 29 | 22 | 54 | 6,35 |
| | | % | 0 | 0 | 0 | 0 | 5,6 | 53,7 | 40,7 | | |
| 16 | Y. ₅ | f | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 21 | 30 | 54 | 6,50 |
| | | % | 0 | 0 | 0 | 0 | 5,6 | 38,9 | 55,6 | | |
| 17 | Y. ₆ | f | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 31 | 22 | 54 | 6,39 |
| | | % | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,9 | 57,4 | 40,7 | | |
| <i>Mean Y</i> | | | | | | | | | | 6,43 | |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Keterangan:

Y.₁ : Kesesuaian pencapaian spesifikasi teknis dengan yang dipersyaratkan

Y.₂ : Peningkatan kualitas kerja

Y.₃ : Kesesuaian hasil kerja dengan target kerja

Y.₄ : Kesesuaian hasil pekerjaan dengan tugas yang dibebankan

Y.₅ : Ketepatan waktu dalam bekerja

Y.₆ : Ketepatan penyelesaian pekerjaan

Untuk variabel kinerja karyawan pada item kesesuaian spesifikasi teknis dengan yang dipersyaratkan (Y.₁), dari 54 karyawan, sebanyak 33 orang (61,1%) menjawab sesuai, dan 21 orang (38,9%) menjawab sangat sesuai. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *mean* Y.₁ sebesar 6,39. Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan berpendapat

bahwa dalam bekerja, karyawan telah memenuhi spesifikasi teknis yang dipersyaratkan.

Pada item peningkatan kualitas kerja (Y.₂), dari 54 karyawan, sebanyak 28 orang (51,9%) menjawab meningkat, dan 26 orang (48,1%) menjawab sangat meningkat. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *mean* Y.₂ sebesar 6,48. Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan sependapat bahwa setelah dilakukannya pelatihan, karyawan mengalami peningkatan kualitas kerja.

Pada item kesesuaian hasil kerja dengan target kerja (Y.₃), dari 54 karyawan, sebanyak 1 orang (1,9%) menjawab agak sesuai, 28 orang (51,9%) menjawab sesuai, dan 25 orang (46,3%) menjawab sangat sesuai. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *mean* Y.₃ sebesar 6,44. Dengan kata lain, karyawan sependapat bahwa terdapat kesesuaian antara hasil kerja dengan target kerja.

Pada item kesesuaian hasil kerja dengan tugas yang dibebankan (Y.₄), dari 54 karyawan, sebanyak 3 orang (5,6%) menjawab agak sesuai, 29 orang (53,7%) menjawab sesuai, dan 22 orang (40,7%) menjawab sangat sesuai. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *mean* Y.₄ sebesar 6,35. Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan berpendapat bahwa terdapat kesesuaian antara hasil kerja dengan tugas yang dibebankan.

Pada item ketepatan waktu dalam bekerja (Y.₅), dari 54 karyawan, sebanyak 3 orang (5,6%) menjawab agak tepat waktu, 21 orang (38,9%)

menjawab tepat waktu, dan 30 orang (55,6%) menjawab sangat tepat waktu. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *mean* $Y_{.5}$ sebesar 6,50. Dapat dikatakan bahwa karyawan berpendapat bahwa karyawan tepat waktu dalam bekerja.

Pada item ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan ($Y_{.6}$), dari 54 karyawan, sebanyak 1 orang (1,9%) menjawab agak tepat waktu, 31 orang (57,4%) menjawab tepat waktu, dan 22 orang (40,7%) menjawab sangat tepat waktu. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *mean* $Y_{.6}$ sebesar 6,39. Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan berpendapat bahwa terdapat karyawan telah menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *mean* Y sebesar 6,43. Nilai *mean* (Y) tersebut termasuk kategori sangat baik, sehingga dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan variabel kinerja karyawan di Telkom sudah baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya kesesuaian pencapaian spesifikasi teknis dengan yang dipersyaratkan, peningkatan kualitas kerja, kesesuaian hasil kerja dengan target kerja, kesesuaian hasil pekerjaan dengan tugas yang dibebankan, ketepatan waktu dalam bekerja, dan ketepatan penyelesaian pekerjaan

3. Uji Asumsi Klasik

Arikunto (2001:60-61) dalam Riduwan dan Kuncoro (2011:183) mengemukakan bahwa rumusan asumsi-asumsi penelitian diperlukan dengan maksud “agar terdapat landasan berpijak yang kokoh bagi masalah

yang sedang diteliti, mempertegas variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian, berguna untuk kepentingan menentukan dan merumuskan hipotesis”. Oleh karena itu, perlu dilakukan uji asumsi guna mengetahui apakah analisis data untuk pengujian hipotesis dapat dilanjutkan atau tidak.

a) Uji Normalitas

Uji Normalitas dalam penelitian ini menggunakan *One Sample Kolmogorov Smirnov Test*. Pengambilan keputusan uji normalitas dengan metode ini adalah dengan melihat nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*. Apabila nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* diatas 0,05 maka data berdistribusi normal. Namun, apabila nilainya dibawah 0,05 maka data tidak berdistribusi normal.

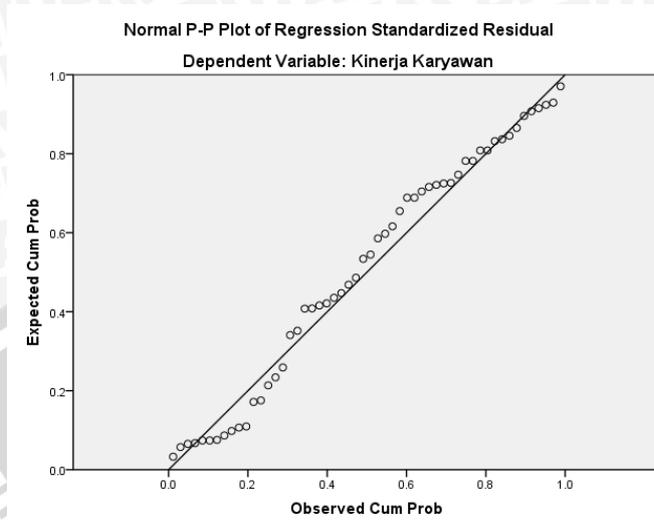
Tabel 22. Hasil Uji Normalitas

| No | Variabel | <i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i> | Keterangan |
|----|----------------------------|-------------------------------|------------|
| 1 | Metode Pelatihan (X_1) | 0,254 | Normal |
| 2 | Materi Pelatihan (X_2) | 0,068 | Normal |
| 3 | Kemampuan Kerja (Z) | 0,092 | Normal |
| 4 | Kinerja Karyawan (Y) | 0,052 | Normal |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Pada tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* > 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Selain menggunakan *One Sample Kolmogorov Smirnov*, pengujian normalitas juga dengan melihat Normalitas Probability Plot.



Gambar 6. Normalitas Probability Plot

Pada gambar tersebut, dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan data berdistribusi normal.

b) Uji Linieritas

Uji ini dilakukan dengan melihat hasil perhitungan pada tabel *anova*. Apabila nilai *sig* pada *deviation from linearity* di atas 0,05 maka hubungan antar variabel adalah linier. Namun, apabila nilainya di bawah 0,05 maka hubungan antar variabel tidak linier.

Tabel 23. Hasil Uji Linieritas

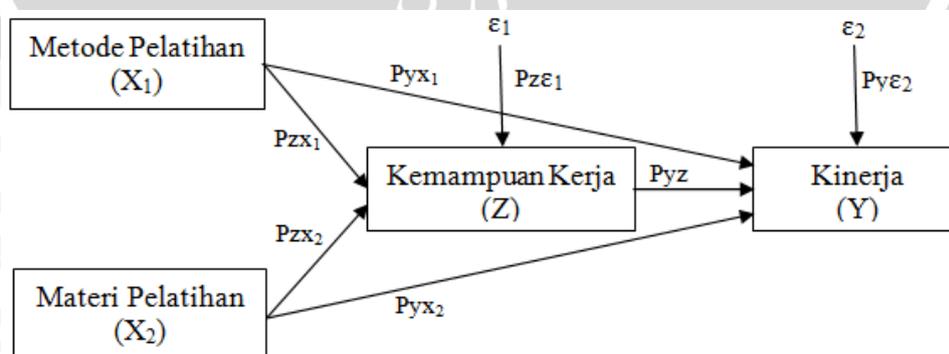
| No. | Hubungan | Nilai Sig pada <i>Deviation from Linearity</i> | Keterangan |
|-----|-------------------|---|------------|
| 1 | X ₁ -Z | 0,263 | Linear |
| 2 | X ₂ -Z | 0,871 | Linear |
| 3 | X ₁ -Y | 0,098 | Linear |
| 4 | X ₂ -Y | 0,079 | Linear |
| 5 | Z-Y | 0,435 | Linear |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa semua nilai $sig > 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel-variabel tersebut adalah linier.

4. Analisis Jalur

Analisis ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel *intervening* dan dampaknya pada variabel terikat. Nilai koefisien jalur didasarkan pada perhitungan 2 model sub-struktur yang terdapat dalam model hipotesis. Model sub-struktur pertama adalah analisis regresi dengan metode pelatihan (X_1) dan materi pelatihan (X_2) sebagai variabel bebas dan variabel kemampuan kerja (Z) sebagai variabel terikat. Sedangkan pada model sub-struktur kedua adalah analisis regresi dengan metode pelatihan (X_1), materi pelatihan (X_2), dan variabel kemampuan kerja (Z) sebagai variabel bebas dan variabel kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 0,05$. Berikut adalah gambaran diagram jalur lengkap sesuai dengan uraian di atas:

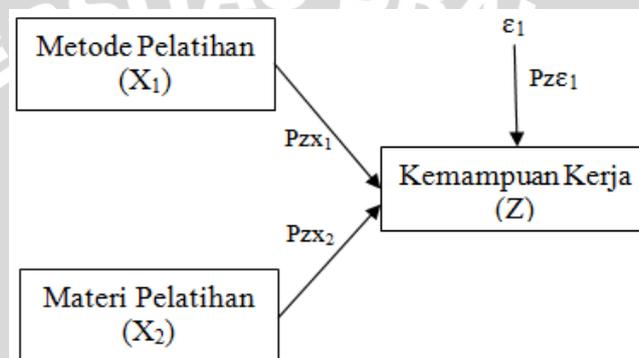


Gambar 7. Diagram Jalur Lengkap

a) Analisis Regresi Model Sub-Struktur 1

Analisis model substruktur 1 ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel metode pelatihan (X_1) dan materi pelatihan (X_2) terhadap variabel kemampuan kerja (Z), baik secara simultan maupun parsial.

$$\text{Persamaan sub-struktur 1 : } Z = \rho_{zx1}x_1 + \rho_{zx2}x_2 + \rho_z\varepsilon_1$$



Gambar 8. Diagram Jalur Sub-Struktur 1

Keterangan :

ρ_{zx1} = koefisien jalur antara variabel X_1 terhadap Z

ρ_{zx2} = koefisien jalur antara variabel X_2 terhadap Z

$\rho_z\varepsilon_1$ = koefisien jalur antara epsilon atau faktor lain di luar model terhadap Z

Hipotesis uji simultan dirumuskan sebagai berikut:

H_0 : metode pelatihan dan materi pelatihan tidak berpengaruh secara simultan terhadap kemampuan kerja karyawan.

H_a : metode pelatihan dan materi pelatihan berpengaruh secara simultan terhadap kemampuan kerja karyawan.

Tabel 24. Hasil Uji Analisis Path Variabel Metode Pelatihan (X₁) dan Materi Pelatihan (X₂) Terhadap Kemampuan Kerja (Z)

| Variabel dependen | Variabel independen | Standarized Coefficients Beta | t | Sig | Pengaruh |
|---------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-------|-------|------------|
| Kemampuan Kerja (Z) | Metode Pelatihan (X ₁) | 0,439 | 3,848 | 0,000 | Signifikan |
| | Materi Pelatihan (X ₂) | 0,406 | 3,563 | 0,001 | Signifikan |
| R : 0,754 | | | | | |
| R square : 0,569 | | | | | |
| Adjusted R square : 0,552 | | | | | |
| F : 33,688 | | | | | |
| Sig F : 0,000 | | | | | |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa secara simultan, metode pelatihan dan materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja. Hal ini dilihat dari nilai sig $0,000 < 0,05$, maka keputusannya H_0 ditolak dan H_a diterima. Besaran pengeruh simultan ini ditunjukkan oleh nilai R_{Square} sebesar 0,569. Artinya, metode pelatihan (X₁) dan materi pelatihan (X₂) secara simultan dapat mempengaruhi kemampuan kerja (Z) sebesar 56,9%. Adapun sisanya yakni sebesar 43,1% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.

1) Metode Pelatihan Berpengaruh terhadap Kemampuan Kerja Karyawan

Hipotesis yang akan diuji dirumuskan sebagai berikut:

H_0 : Metode pelatihan tidak berpengaruh terhadap kemampuan kerja karyawan

H_a : Metode pelatihan berpengaruh terhadap kemampuan kerja karyawan

Pada tabel 23 dapat dilihat bahwa hasil koefisien jalur ρ_{zx1} adalah 0,439 dan nilai sig yang diperoleh adalah sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai sig lebih kecil dari 0,05 atau 0,000 < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, metode pelatihan berpengaruh terhadap kemampuan kerja karyawan.

2) Materi Pelatihan Berpengaruh terhadap Kemampuan Kerja Karyawan

Hipotesis yang akan diuji dirumuskan sebagai berikut:

H_0 : Materi pelatihan tidak berpengaruh terhadap kemampuan kerja karyawan

H_a : Materi pelatihan berpengaruh terhadap kemampuan kerja karyawan

Pada tabel 23 dapat dilihat bahwa hasil koefisien jalur ρ_{zx2} adalah 0,406 dan nilai sig yang diperoleh adalah sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa nilai sig lebih kecil dari 0,05 atau 0,001 < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, materi pelatihan berpengaruh terhadap kemampuan kerja karyawan.

Hasil koefisien jalur pada sub-struktur 1 berubah menjadi persamaan struktur yaitu:

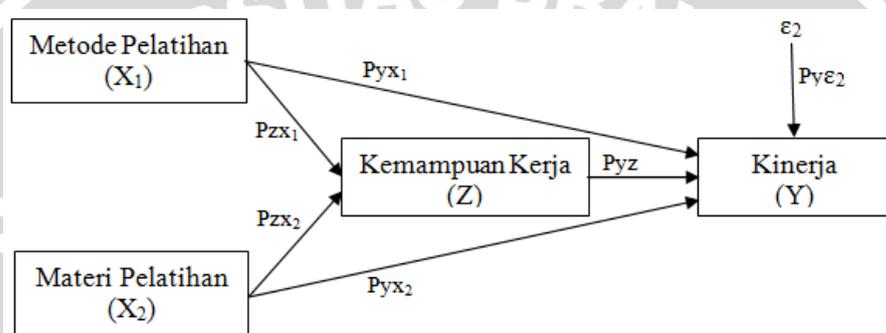
$$Z = \rho_{zx1}x_1 + \rho_{zx2}x_2 + \rho_z\varepsilon_1$$

$$= 0,439X_1 + 0,406X_2 + 0,657\varepsilon_1 \quad (\varepsilon_1 = \sqrt{1 - 0,569} = 0,657)$$

b) Analisis Regresi Model Sub-Struktur 2

Analisis model sub-struktur 2 ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel metode pelatihan (X_1), materi pelatihan (X_2), dan kemampuan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), baik secara simultan maupun parsial.

$$\text{Persamaan sub-struktur 2 : } Y = \rho_{yx_1}x_1 + \rho_{yx_2}x_2 + \rho_{yz}z + \rho_y\varepsilon_2$$



Gambar 9. Diagram Jalur Sub-Struktur 2

Keterangan:

- ρ_{yx_1} = koefisien jalur antara variabel X_1 terhadap Y
- ρ_{yx_2} = koefisien jalur antara variabel X_2 terhadap Y
- ρ_{yz} = koefisien jalur antara variabel Z terhadap Y
- $\rho_{y\varepsilon_2}$ = koefisien jalur antara epsilon atau faktor lain di luar model terhadap Y

Hipotesis uji simultan dirumuskan sebagai berikut:

- H_0 : metode pelatihan, materi pelatihan, dan kemampuan kerja tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.
- H_a : metode pelatihan, materi pelatihan, dan kemampuan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 25. Hasil uji analisis path variabel metode pelatihan (X₁), materi pelatihan (X₂) dan kemampuan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

| Variabel dependen | Variabel independen | Standarized Coefficients Beta | t | Sig | Pengaruh |
|---------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-------|-------|------------------|
| Kinerja Karyawan (Y) | Metode Pelatihan (X ₁) | 0,196 | 1,200 | 0,236 | Tidak Signifikan |
| | Materi Pelatihan (X ₂) | 0,198 | 1,229 | 0,225 | Tidak Signifikan |
| | Kemampuan Kerja (Z) | 0,258 | 1,457 | 0,151 | Tidak Signifikan |
| R : 0,572 | | | | | |
| R square : 0,327 | | | | | |
| Adjusted R square : 0,286 | | | | | |
| F : 8,092 | | | | | |
| Sig F : 0,000 | | | | | |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa, secara simultan metode pelatihan (X₁), materi pelatihan (X₂), dan kemampuan kerja (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai probabilitas (sig) 0,000 atau sig < 0,05, maka keputusannya H₀ ditolak dan H_a diterima. Besaran pengaruh metode pelatihan (X₁), materi pelatihan (X₂), dan kemampuan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 32,7% dan sisanya yakni sebesar 67,3% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.

1) Metode Pelatihan Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis yang akan diuji dirumuskan sebagai berikut:

H₀: Metode pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H_a : Metode pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pada tabel 24 dapat dilihat bahwa hasil koefisien jalur ρ_{yx1} adalah 0,196 dan nilai sig yang diperoleh adalah sebesar 0,236. Hal ini menunjukkan bahwa nilai sig lebih besar dari 0,05 atau $0,236 > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya koefisien analisis jalur adalah tidak signifikan. Jadi, metode pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2) Materi Pelatihan Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis yang akan diuji dirumuskan sebagai berikut:

H_0 : Materi pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H_a : Materi pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pada tabel 24 dapat dilihat bahwa hasil koefisien jalur ρ_{yx2} adalah 0,198 dan nilai sig yang diperoleh adalah sebesar 0,225. Hal ini menunjukkan bahwa nilai sig lebih besar dari 0,05 atau $0,225 > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya koefisien analisis jalur adalah tidak signifikan. Jadi, materi pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3) Kemampuan Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis yang akan diuji dirumuskan sebagai berikut:

H_0 : Kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H_a : Kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pada tabel 24 dapat dilihat bahwa hasil koefisien jalur ρ_{yz} adalah 0,258 dan nilai sig yang diperoleh adalah sebesar 0,151. Hal ini menunjukkan bahwa nilai sig lebih besar dari 0,05 atau $0,151 > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya koefisien analisis jalur adalah tidak signifikan. Jadi, kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

c) Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil perhitungan analisis jalur sub-struktur 1 maupun analisis jalur sub-struktur 2 menunjukkan bahwa:

- (1) Pengaruh langsung variabel metode pelatihan (X_1) terhadap kemampuan kerja (Z) adalah 0,439 atau sebesar 19,2% ($0,439 \times 0,439 \times 100\%$)
- (2) Pengaruh langsung variabel materi pelatihan (X_2) terhadap kemampuan kerja (Z) adalah 0,406 atau sebesar 16,5% ($0,406 \times 0,406 \times 100\%$)
- (3) Pengaruh langsung variabel metode pelatihan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,196 atau sebesar 3,8% ($0,196 \times 0,196 \times 100\%$)
- (4) Pengaruh langsung variabel materi pelatihan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,198 atau sebesar 3,9% ($0,198 \times 0,198 \times 100\%$)

(5) Pengaruh langsung variabel kemampuan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,258 atau sebesar 6,7% ($0,258 \times 0,258 \times 100\%$)

(6) Pengaruh tidak langsung variabel metode pelatihan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kemampuan kerja (Z) adalah 0,113 ($0,439 \times 0,258$)

(7) Pengaruh tidak langsung variabel materi pelatihan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kemampuan kerja (Z) adalah 0,105 ($0,406 \times 0,258$)

Adapun rangkuman pengaruh langsung dan tidak langsung adalah sebagai berikut:

Tabel 26. Rangkuman Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

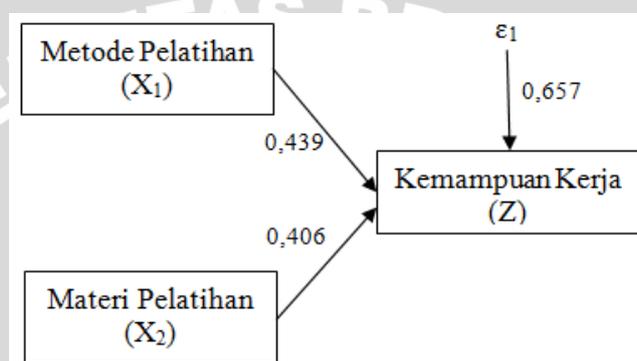
| Variabel Independen | Variabel Dependen | Pengaruh | | |
|---------------------|-------------------|----------|--------------------------|-------|
| | | Langsung | Tidak Langsung Melalui Z | Total |
| X_1 | Z | 0,439 | - | 0,439 |
| X_2 | Z | 0,406 | - | 0,406 |
| X_1 | Y | 0,196 | 0,113 | 0,309 |
| X_2 | Y | 0,198 | 0,105 | 0,303 |
| Z | Y | 0,258 | - | 0,258 |

Sumber: Data Primer Diolah (2012)

Pada tabel di atas dapat terlihat bahwa hubungan antara variabel metode pelatihan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) serta hubungan antara variabel materi pelatihan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y), terdapat pengaruh total yang lebih besar dibandingkan dengan

pengaruh langsungnya. Hal ini berarti, variabel independen mampu memperkuat variabel intervening dan variabel dependen.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur tersebut, maka dapat digambarkan hubungan kausal empiris antarvariabel penelitian sebagai berikut:



Gambar 10. Hubungan Kausal Empiris Antarvariabel Penelitian

D. Pembahasan

1. Analisis Deskriptif

Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa metode pelatihan di Telkom Pasuruan sudah berjalan dengan baik, materi pelatihan yang disampaikan sangat baik, kemampuan kerja yang dimiliki karyawan termasuk baik, dan kinerja karyawan juga sangat baik. Namun, dalam hasil penyebaran kuesioner tersebut, metode pelatihan (X_1) pada item $X_{1,1}$ masih terdapat 1,9% responden yang menjawab bahwa metode pelatihan yang digunakan kurang sesuai dengan alokasi waktu pelatihan dan pada item $X_{1,2}$ terdapat 1,9% responden yang menjawab bahwa metode pelatihan yang digunakan kurang sesuai dengan tujuan pelatihan. Materi

pelatihan (X_2) pada item $X_{2.1}$ masih terdapat 1,9% responden yang menjawab bahwa isi materi pelatihan yang digunakan kurang sesuai dengan tujuan pelatihan dan pada item $X_{2.2}$ terdapat 1,9% responden yang menjawab bahwa isi materi pelatihan yang digunakan kurang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan. Sedangkan kemampuan kerja (Z) pada item Z_2 masih terdapat 1,9% responden yang menjawab bahwa karyawan kurang mampu mengatasi kesulitan pada pekerjaan. Pada item Z_3 terdapat 1,9% responden yang menjawab bahwa sering melakukan kesalahan dalam bekerja dan 1,9% menjawab agak sering melakukan kesalahan dalam bekerja. Pada item Z_4 terdapat 1,9% responden yang menjawab bahwa kurang siap melakukan pekerjaan sulit. Hal ini menunjukkan dalam metode pelatihan, materi pelatihan, dan kemampuan kerja Telkom Pasuruan masih terdapat beberapa kelemahan, sehingga masih perlu untuk diperbaiki.

2. Analisis Jalur

a) Pengaruh Metode Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja

Berdasarkan hasil analisis jalur tersebut, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh signifikan variabel metode pelatihan (X_1) terhadap kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan terbukti dan dapat diterima. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi t $0,000 < \alpha 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Besaran pengaruh langsung variabel metode pelatihan

terhadap kemampuan kerja adalah sebesar 19,2%. Artinya, tinggi rendahnya kemampuan kerja hanya mampu dipengaruhi oleh metode pelatihan sebesar 19,2% dan sisanya yakni 80,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar metode pelatihan. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Harti (2009) yang menyatakan bahwa metode pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja.

Temuan penelitian ini diperkuat dengan pendapat Sedarmayanti (2010:180) yang menyatakan bahwa metode pelatihan dan pengembangan pada umumnya adalah untuk meningkatkan atau mengembangkan apa yang sudah dimiliki, secara khusus peningkatan dan pengembangan tersebut sebagai berikut:

- 1) *Decision making skills* : meningkatkan kemampuan mengambil keputusan
- 2) *Interpersonal skill* : mengembangkan kemampuan melakukan interaksi dengan orang lain
- 3) *Job knowledge* : meningkatkan pemahaman tugas
- 4) *Organization knowledge* : meningkatkan kemampuan tugas organisasi secara lengkap
- 5) *General knowledge* : mengembangkan pengetahuan umum
- 6) *Specific individual needs* : meningkatkan kemampuan khusus.

b) Pengaruh Materi Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh signifikan variabel materi pelatihan (X_2) terhadap kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan terbukti dan dapat diterima. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi t $0,001 < \alpha$ $0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi, semakin baik materi pelatihan yang digunakan, maka semakin baik pula kemampuan kerja karyawan pada Telkom Pasuruan.

Besaran pengaruh langsung variabel materi pelatihan terhadap kemampuan kerja adalah sebesar 16,5%. Artinya, tinggi rendahnya

kemampuan kerja hanya mampu dipengaruhi oleh materi pelatihan sebesar 16,5% dan sisanya yakni 83,5% dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2010:176) yang mengemukakan bahwa “materi pelatihan antara lain berusaha mengajarkan keterampilan khusus, memberikan pengetahuan yang diperlukan, atau hanya berusaha mempengaruhi sikap”.

c) Pengaruh Metode Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis jalur tersebut, maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh signifikan variabel metode pelatihan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan tidak terbukti dan ditolak. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi t $0,236 > \alpha$ $0,05$. Artinya, metode pelatihan tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Hal ini diduga terjadi karena perkembangan teknologi yang terlalu pesat. Telkom merupakan perusahaan jasa telekomunikasi yang berkaitan erat dengan teknologi. Untuk dapat menghadapi persaingan, Telkom harus senantiasa mengikuti perkembangan teknologi. Namun, perkembangan teknologi yang terlalu cepat mengakibatkan metode pelatihan yang telah digunakan sebelumnya tidak lagi sesuai dengan teknologi terbaru. Hal ini sesuai dengan pernyataan resmi yang dirilis Telkom dalam Laporan Tahunan 2011 (www.telkom.co.id) bahwa, “cepat dan dinamisnya perkembangan teknologi saat ini dan masa

mendatang menyebabkan Telkom tidak dapat menjamin bahwa teknologi yang digunakan saat ini tidak akan segera usang”.

d) Pengaruh Materi Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh signifikan variabel materi pelatihan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan tidak terbukti dan ditolak. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi t $0,225 > \alpha$ $0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya, materi pelatihan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini diduga disebabkan karyawan tidak memiliki kesempatan untuk mempraktekkan materi pelatihan yang baru dipelajari. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan Telkom, diperoleh informasi bahwa kebijakan mutasi karyawan terkadang tidak mendukung praktik hasil pelatihan karena ketika karyawan tersebut telah dimutasi, materi pelatihan yang baru dikuasai sudah tidak sesuai lagi dengan tugas dan kebutuhan karyawan di tempat kerja baru. Hal ini didukung oleh teori yang menyatakan bahwa, “salah satu cara peserta pelatihan memperoleh kesempatan menggunakan materi pelatihan yang telah dipelajari adalah melalui pengalaman kerja yang ditugaskan (misalnya masalah, tugas) yang menuntut penerapan” (Kaswan, 2011:152).

e) Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kelima yang menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh signifikan variabel kemampuan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), tidak terbukti dan ditolak. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi $t_{0,151} > \alpha_{0,05}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya, kemampuan kerja tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Harti (2009) bahwa tidak terdapat pengaruh secara langsung antara kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini tidak sesuai dengan temuan Putra (2010) bahwa kemampuan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketidaksignifikanan hasil penelitian ini dapat disebabkan karena lebih besarnya pengaruh faktor lain di luar penelitian yang mempengaruhi kinerja yakni sebesar 67,3%. Atkinson dalam Wibowo (2011:100) mengindikasikan bahwa “kinerja merupakan fungsi motivasi dan kemampuan”. Sedangkan Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2011:101) merumuskan tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya:

- 1) *Ability (knowledge and skill)*
- 2) *Clarity (understanding atau role perception)*
- 3) *Help (organizational support)*
- 4) *Incentive (motivation atau willingness)*
- 5) *Evaluation (coaching atau performance feedback)*
- 6) *Validity (valid dan legal personel practices)*
- 7) *Environment (environmental fit)*

f) Pengaruh Metode Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kemampuan Kerja

Pada analisis model sub-struktur 1 diperoleh hasil bahwa variabel metode pelatihan berpengaruh terhadap kemampuan kerja dengan nilai $\text{sig } t \ 0,000 < \alpha \ 0,05$. Namun, pada analisis model sub-struktur 2 diperoleh hasil bahwa kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai $\text{sig } t \ 0,151 > \alpha \ 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan metode pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel *intervening*. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hartati (2009), bahwa pengujian terhadap kemampuan kerja, yang berfungsi sebagai *intervening variable* yang memperkuat pengaruh variabel metode pelatihan terhadap kinerja karyawan, tidak menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan.

g) Pengaruh Materi Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kemampuan Kerja

Hasil perhitungan analisis model substruktur 1 menunjukkan bahwa materi pelatihan berpengaruh terhadap kemampuan kerja dengan nilai signifikansi $t \ 0,001$. Pada analisis model sub-struktur 2 diperoleh hasil bahwa kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai $\text{sig } t \ 0,151$. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan materi pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel

intervening. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Hartati (2009) bahwa, variabel materi pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai *intervening variable*.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

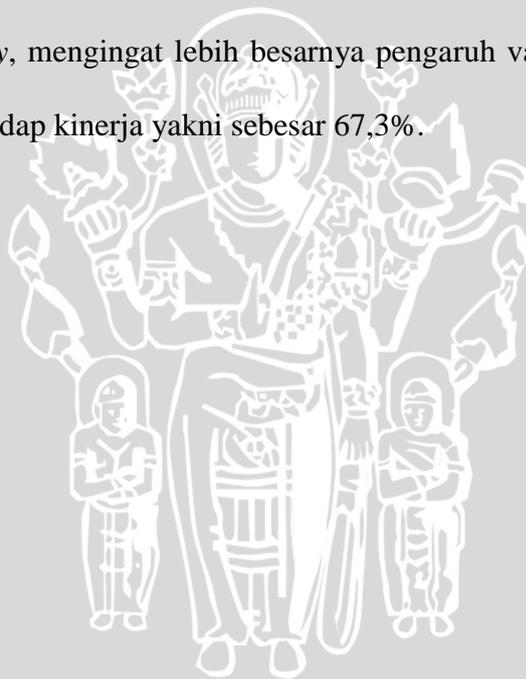
1. Variabel metode pelatihan (X_1) memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi t $0,000 < \alpha$ $0,05$. Jadi, semakin baik metode pelatihan yang digunakan, maka semakin baik pula kemampuan kerja karyawan pada Telkom Pasuruan. Tinggi rendahnya kemampuan kerja hanya mampu dipengaruhi oleh metode pelatihan sebesar 19,2%.
2. Variabel materi pelatihan (X_2) memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi t $0,001 < \alpha$ $0,05$. Jadi, semakin baik materi pelatihan yang digunakan, maka semakin baik pula kemampuan kerja karyawan pada Telkom Pasuruan. Tinggi rendahnya kemampuan kerja hanya mampu dipengaruhi oleh materi pelatihan sebesar 16,5%.
3. Variabel metode pelatihan (X_1) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi t $0,236 > \alpha$ $0,05$.

4. Variabel materi pelatihan (X_2) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi $t_{0,225} > \alpha_{0,05}$.
5. Variabel kemampuan kerja (Z) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi $t_{0,151} > \alpha_{0,05}$.
6. Variabel metode pelatihan (X_1) tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan. Hal ini dikarenakan metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja dengan nilai signifikansi $t_{0,000} < \alpha_{0,05}$ sedangkan kemampuan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $t_{0,051} > \alpha_{0,05}$.
7. Variabel materi pelatihan (X_2) tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kemampuan kerja (Z) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pasuruan. Hal ini dikarenakan materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja dengan nilai signifikansi $t_{0,001} < \alpha_{0,05}$, namun kemampuan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $t_{0,051} > \alpha_{0,05}$.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diambil, maka saran yang diberikan sebagai berikut:

1. Perusahaan diharapkan dapat terus memperbaiki metode pelatihan, materi pelatihan, dan kemampuan kerja karena masih terdapatnya tanggapan negatif dari beberapa responden.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan menganalisis lebih lanjut mengenai variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja seperti motivasi dan *opportunity*, mengingat lebih besarnya pengaruh variabel lain di luar penelitian terhadap kinerja yakni sebesar 67,3%.



DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, A. Z. 2007. *Pengaruh pelatihan kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan pada kantor Telkom Medan* diakses pada tanggal 15 November 2011 dari <http://www.pustaka.ut.ac.id/puslata/pdf/40154.pdf>
- As'ad, M. 2001. *Psikologi industri: Seri ilmu sumber daya manusia*. Yogyakarta: Liberty
- Dessler, G. 2004. *Manajemen sumber daya manusia*. Diterjemahkan oleh Eli Tanya. Jakarta: PT. Indeks
- Dharma, A. 1985. *Manajemen prestasi kerja: Pedoman praktis bagi para penyelia untuk meningkatkan prestasi kerja*. Jakarta: CV. Rajawali
- Ellitan, L. & Anatan, L. 2009. *Manajemen inovasi: Transformasi menuju organisasi kelas dunia*. Bandung: Alfabeta
- Gomes, F. C. 2003. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi
- Handoko, T. H. 2001. *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta
- Hardjana, A. M. 2001. *Training SDM yang efektif*. Yogyakarta: Kanisius
- Ivancevich, J. M. & Hoon, L. S. 2002. *Human resource management in Asia*. Singapore: McGraw Hill Education
- Kaswan. 2011. *Pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta
- Kreitner, R & Kinicki, A. 2003. *Perilaku organisasi*. Diterjemahkan oleh Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat
- Mangkunegara, A. P. 2009. *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mathis, R. L. & Jackson J. H. 2009. *Human resource management*. Diterjemahkan oleh Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat
- Moekijat. 1993. *Evaluasi pelatihan dalam rangka peningkatan produktivitas perusahaan*. Bandung: Mandar Maju
- Noor, J. 2011. *Metodologi penelitian: Skripsi, tesis, disertasi, dan karya ilmiah*. Jakarta: Kencana
- Riduwan & Kuncoro, E. A. 2011. *Cara mudah menggunakan dan memaknai path analysis (analisis jalur) lengkap dengan contoh tesis dan perhitungan SPSS 17.0*. Bandung: Alfabeta

Rivai, V. 2010. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: dari teori ke praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Robbins, S. P. 2006. *Perilaku organisasi*. Diterjemahkan oleh Benyamin Molan. Jakarta: PT. Indeks.

Ruslan, R. 2010. *Metode penelitian: Public relations dan komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Sedarmayanti. 2010. *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama

_____. 2009. *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju

Siagian, S. P. 2010. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Supriyanto, A. S. & Machfudz, M. 2010. *Metodologi riset manajemen sumber daya manusia*. Malang: UIN-Maliki Press

Tjiptono, F. & Diana, A. 2004. *Total quality management*. Yogyakarta: ANDI

Wibowo. 2011. *Manajemen kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Wignyowiyoto, S. 2002. *Leadership-followerhip: Hubungan dinamis kepemimpinan-keanakbuahan sebagai kunci sukses organisasi*. Jakarta: PPM

Winardi. 2004. *Manajemen perilaku organisasi*. Jakarta: Prenada Media

.....2011. *Sekilas TELKOM*, diakses pada tanggal 1 November 2011 dari [http://www.telkom.co.id/.../...](http://www.telkom.co.id/.../)

.....2011. *Adu kuat operator telekomunikasi di jatim siapa bakal tersungkur*, diakses pada tanggal 1 November 2011 dari <http://www.kabarbisnis.com/...>

.....2011. *Tinjauan industri telekomunikasi di indonesia*, diakses pada tanggal 24 Mei 2012 dari [http://www.telkom.co.id/.../...](http://www.telkom.co.id/.../)

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

LAMPIRAN



Lampiran 1

Kuesioner



Kepada
Yth. Bapak/Ibu/Saudara
Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk
Di tempat

Dengan hormat,

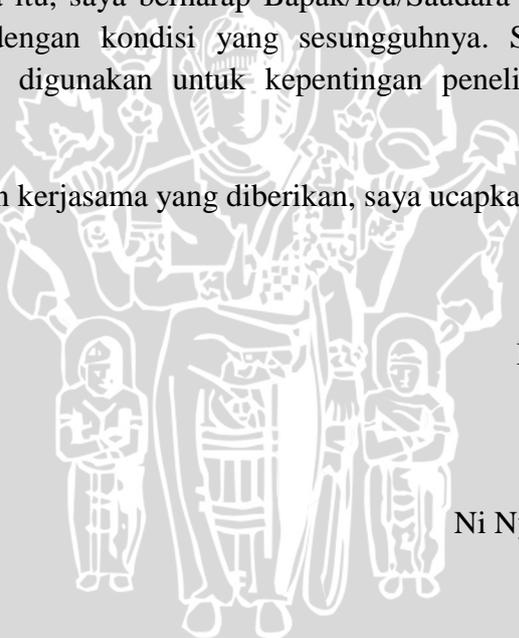
Sehubungan dengan penelitian yang sedang saya lakukan dengan judul **“Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan”**, maka saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab pertanyaan (kuesioner) yang saya ajukan.

Data ini akan digunakan sebagai data primer dalam penelitian ini untuk memenuhi tugas akhir (skripsi) di Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya. Oleh karena itu, saya berharap Bapak/Ibu/Saudara berkenan mengisi kuesioner ini sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya. Semua data yang terkumpul hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dan dijamin kerahasiaannya.

Atas bantuan dan kerjasama yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Ni Nyoman Devi T. W



KUESIONER

Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon isi identitas responden sesuai dengan pertanyaan yang tersedia
2. Mohon diberi tanda “√” (*chek*) pada salah satu jawaban yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara

Identitas Responden

1. Nama (boleh tidak diisi) :
2. Usia : tahun
3. Jenis Kelamin *) : a. Laki-laki b. Perempuan
4. Pendidikan Terakhir :
5. Jabatan :
6. Lamanya bekerja : tahun

Keterangan: *) Lingkari jawaban yang sesuai

| NO | ITEM PERTANYAAN | ALTERNATIF JAWABAN | | | | | | | | |
|-----------|---|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| I | Metode Pelatihan | | | | | | | | | |
| 1 | Apakah metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan alokasi waktu? | Sangat tidak sesuai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat sesuai |
| 2 | Apakah metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan tujuan pelatihan? | Sangat tidak sesuai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat sesuai |
| 3 | Apakah metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan pendidikan dan pengalaman peserta? | Sangat tidak sesuai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat sesuai |
| II | Materi Pelatihan | | | | | | | | | |
| 4 | Apakah materi yang diberikan dalam pelatihan sesuai dengan kebutuhan dalam pekerjaan? | Sangat tidak sesuai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat sesuai |
| 5 | Apakah materi yang disampaikan sesuai dengan tujuan pelatihan? | Sangat tidak sesuai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat sesuai |



| III Kemampuan Kerja | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------|
| 6 | Bagaimana penguasaan di bidang pekerjaan setelah mengikuti pelatihan? | Sangat tidak meningkat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat meningkat |
| 7 | Apakah setelah mengikuti pelatihan Bapak/Ibu/Saudara mampu mengatasi kesulitan dalam pekerjaan? | Sangat tidak mampu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat mampu |
| 8 | Apakah setelah mengikuti pelatihan Bapak/Ibu/Saudara sering melakukan kesalahan dalam bekerja? | Sangat sering | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat jarang |
| 9 | Bagaimana kesiapan Bapak/Ibu/Saudara untuk melakukan pekerjaan yang sulit? | Sangat tidak siap | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat siap |
| 10 | Bagaimana tanggung jawab Bapak/Ibu/Saudara terhadap pekerjaan? | Sangat tidak bertanggung jawab | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat bertanggung jawab |
| 11 | Bagaimana kemampuan Bapak/Ibu/Saudara bekerja sama dalam tim? | Sangat buruk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat baik |
| IV Kinerja | | | | | | | | | | |
| 12 | Apakah tugas yang Bapak/Ibu/Saudara selesaikan telah sesuai dengan spesifikasi teknis yang di persyaratkan? | Sangat tidak sesuai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat sesuai |
| 13 | Apakah kualitas hasil pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara semakin baik dari waktu ke waktu? | Sangat memburuk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat membaik |
| 14 | Apakah hasil kerja telah sesuai dengan target kerja yang ditetapkan? | Sangat tidak sesuai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat sesuai |
| 15 | Apakah jumlah hasil pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara sesuai dengan tugas yang dibebankan? | Sangat tidak sesuai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat sesuai |
| 16 | Apakah Bapak/Ibu/Saudara tepat waktu dalam bekerja (masuk dan pulang)? | Sangat tidak tepat waktu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat tepat waktu |
| 17 | Apakah Bapak/Ibu/Saudara menyelesaikan tugas/ pekerjaan tepat waktu? | Sangat tidak tepat waktu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sangat tepat waktu |

Lampiran 2

Rekapitulasi Hasil Kuesioner



Rekapitulasi Hasil Kuesioner

| No | Jawaban Responden untuk Item Pertanyaan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|----------|----------|----|----------|----------|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----|
| | X1 .1 | X1 .2 | X1 .3 | X1 | X2 .1 | X2 .2 | X2 | Z. 1 | Z. 2 | Z. 3 | Z. 4 | Z. 5 | Z. 6 | Z | Y. 1 | Y. 2 | Y. 3 | Y. 4 | Y. 5 | Y. 6 | Y |
| 1 | 5 | 6 | 4 | 15 | 6 | 6 | 12 | 6 | 6 | 5 | 5 | 7 | 7 | 36 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 37 |
| 2 | 4 | 4 | 5 | 13 | 6 | 6 | 12 | 5 | 5 | 7 | 6 | 7 | 6 | 36 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 37 |
| 3 | 7 | 7 | 7 | 21 | 7 | 7 | 14 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 41 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 42 |
| 4 | 6 | 6 | 5 | 17 | 6 | 7 | 13 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 38 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 41 |
| 5 | 7 | 6 | 7 | 20 | 7 | 7 | 14 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 41 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 41 |
| 6 | 7 | 7 | 7 | 21 | 7 | 7 | 14 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 42 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 40 |
| 7 | 5 | 6 | 6 | 17 | 6 | 5 | 11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 31 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 36 |
| 8 | 6 | 7 | 7 | 20 | 6 | 6 | 12 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 38 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 39 |
| 9 | 7 | 6 | 7 | 20 | 6 | 7 | 13 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 40 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 39 |
| 10 | 7 | 7 | 7 | 21 | 7 | 7 | 14 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 42 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 42 |
| 11 | 7 | 7 | 6 | 20 | 7 | 7 | 14 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 41 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 41 |
| 12 | 7 | 7 | 7 | 21 | 7 | 7 | 14 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 42 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 42 |
| 13 | 6 | 6 | 5 | 17 | 6 | 6 | 12 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 37 | 6 | 6 | 7 | 6 | 5 | 6 | 36 |
| 14 | 7 | 7 | 6 | 20 | 7 | 7 | 14 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 42 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 41 |
| 15 | 6 | 6 | 6 | 18 | 7 | 6 | 13 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 40 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 41 |
| 16 | 6 | 7 | 6 | 19 | 6 | 6 | 12 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 39 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 41 |
| 17 | 5 | 7 | 5 | 17 | 5 | 5 | 10 | 6 | 7 | 3 | 6 | 7 | 7 | 36 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 37 |
| 18 | 6 | 6 | 6 | 18 | 6 | 6 | 12 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 34 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 38 |
| 19 | 6 | 6 | 7 | 19 | 6 | 7 | 13 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 36 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 37 |
| 20 | 7 | 7 | 7 | 21 | 7 | 7 | 14 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 41 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 42 |
| 21 | 7 | 7 | 6 | 20 | 7 | 7 | 14 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 41 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 42 |
| 22 | 7 | 7 | 6 | 20 | 7 | 7 | 14 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 40 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 41 |
| 23 | 6 | 6 | 6 | 18 | 6 | 6 | 12 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 39 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 36 |
| 24 | 6 | 6 | 5 | 17 | 6 | 5 | 11 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 40 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 38 |
| 25 | 7 | 7 | 7 | 21 | 7 | 7 | 14 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 39 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 41 |
| 26 | 6 | 5 | 5 | 16 | 6 | 5 | 11 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 34 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 34 |
| 27 | 6 | 6 | 6 | 18 | 6 | 6 | 12 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 36 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 36 |
| 28 | 6 | 6 | 6 | 18 | 6 | 6 | 12 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 41 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 40 |
| 29 | 3 | 3 | 6 | 12 | 3 | 3 | 6 | 4 | 3 | 6 | 3 | 6 | 6 | 28 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 37 |
| 30 | 6 | 5 | 5 | 16 | 7 | 7 | 14 | 6 | 5 | 2 | 5 | 6 | 6 | 30 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 40 |
| 31 | 5 | 6 | 4 | 15 | 7 | 7 | 14 | 7 | 6 | 4 | 5 | 7 | 7 | 36 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 40 |
| 32 | 6 | 7 | 6 | 19 | 7 | 7 | 14 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 42 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 37 |
| 33 | 5 | 5 | 5 | 15 | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 4 | 4 | 6 | 6 | 30 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 35 |
| 34 | 5 | 6 | 6 | 17 | 6 | 6 | 1 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 34 | 6 | 6 | 7 | 7 | 5 | 6 | 37 |
| 35 | 4 | 7 | 6 | 17 | 5 | 6 | 11 | 5 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 38 | 7 | 7 | 7 | 6 | 5 | 7 | 39 |
| 36 | 7 | 7 | 4 | 18 | 6 | 7 | 13 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 38 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 5 | 36 |



| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|----|---|---|----|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|----|
| 37 | 6 | 7 | 5 | 18 | 6 | 6 | 12 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 38 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 37 |
| 38 | 7 | 6 | 6 | 19 | 6 | 6 | 12 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 38 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 36 |
| 39 | 7 | 7 | 7 | 21 | 6 | 6 | 12 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 39 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 42 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 15 | 7 | 7 | 14 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 42 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 42 |
| 41 | 4 | 7 | 5 | 16 | 6 | 7 | 13 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 6 | 35 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 36 |
| 42 | 6 | 7 | 6 | 19 | 7 | 7 | 14 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 41 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 36 |
| 43 | 6 | 6 | 6 | 18 | 6 | 7 | 13 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 39 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 38 |
| 44 | 6 | 6 | 5 | 17 | 7 | 7 | 14 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 39 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 36 |
| 45 | 7 | 7 | 6 | 20 | 6 | 7 | 13 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 38 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 36 |
| 46 | 6 | 6 | 6 | 17 | 6 | 7 | 13 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 37 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 35 |
| 47 | 5 | 6 | 5 | 16 | 6 | 6 | 12 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 36 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 38 |
| 48 | 7 | 7 | 6 | 21 | 7 | 7 | 14 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 38 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 41 |
| 49 | 5 | 6 | 5 | 17 | 5 | 6 | 11 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 38 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 37 |
| 50 | 6 | 6 | 6 | 20 | 6 | 6 | 12 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 39 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 36 |
| 51 | 6 | 6 | 5 | 17 | 6 | 7 | 11 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 36 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 38 |
| 52 | 6 | 6 | 6 | 19 | 7 | 7 | 14 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 41 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 41 |
| 53 | 7 | 6 | 6 | 19 | 6 | 7 | 13 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 39 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 36 |
| 54 | 6 | 7 | 7 | 20 | 6 | 7 | 13 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 39 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 42 |



Lampiran 3

Distribusi Frekuensi



Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Tabel Frekuensi X1

X1.1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| 4 | 3 | 5.6 | 5.6 | 7.4 |
| 5 | 9 | 16.7 | 16.7 | 24.1 |
| 6 | 21 | 38.9 | 38.9 | 63.0 |
| 7 | 20 | 37.0 | 37.0 | 100.0 |
| Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

X1.2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| 4 | 1 | 1.9 | 1.9 | 3.7 |
| 5 | 4 | 7.4 | 7.4 | 11.1 |
| 6 | 24 | 44.4 | 44.4 | 55.6 |
| 7 | 24 | 44.4 | 44.4 | 100.0 |
| Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

X1.3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 4 | 3 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| 5 | 15 | 27.8 | 27.8 | 33.3 |
| 6 | 23 | 42.6 | 42.6 | 75.9 |
| 7 | 13 | 24.1 | 24.1 | 100.0 |
| Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Tabel Frekuensi X2

X2.1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| 5 | 5 | 9.3 | 9.3 | 11.1 |
| 6 | 28 | 51.9 | 51.9 | 63.0 |
| 7 | 20 | 37.0 | 37.0 | 100.0 |
| Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

X2.2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| 5 | 5 | 9.3 | 9.3 | 11.1 |
| 6 | 19 | 35.2 | 35.2 | 46.3 |
| 7 | 29 | 53.7 | 53.7 | 100.0 |
| Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Tabel Frekuensi Z**Z.1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4 | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 5 | 6 | 11.1 | 11.1 | 13.0 |
| | 6 | 29 | 53.7 | 53.7 | 66.7 |
| | 7 | 18 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Z.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 5 | 5 | 9.3 | 9.3 | 11.1 |
| | 6 | 30 | 55.6 | 55.6 | 66.7 |
| | 7 | 18 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Z.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 3 | 1 | 1.9 | 1.9 | 3.7 |
| | 4 | 2 | 3.7 | 3.7 | 7.4 |
| | 5 | 4 | 7.4 | 7.4 | 14.8 |
| | 6 | 22 | 40.7 | 40.7 | 55.6 |
| | 7 | 24 | 44.4 | 44.4 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Z.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 4 | 1 | 1.9 | 1.9 | 3.7 |
| | 5 | 6 | 11.1 | 11.1 | 14.8 |
| | 6 | 20 | 37.0 | 37.0 | 51.9 |
| | 7 | 26 | 48.1 | 48.1 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Z.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5 | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 6 | 20 | 37.0 | 37.0 | 38.9 |
| | 7 | 33 | 61.1 | 61.1 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Z.6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5 | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 6 | 21 | 38.9 | 38.9 | 40.7 |
| | 7 | 32 | 59.3 | 59.3 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Tabel Frekuensi Y

Y.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 6 | 33 | 61.1 | 61.1 | 61.1 |
| | 7 | 21 | 38.9 | 38.9 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Y.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 6 | 28 | 51.9 | 51.9 | 51.9 |
| | 7 | 26 | 48.1 | 48.1 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Y.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5 | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 6 | 28 | 51.9 | 51.9 | 53.7 |
| | 7 | 25 | 46.3 | 46.3 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Y.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5 | 3 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| | 6 | 29 | 53.7 | 53.7 | 59.3 |
| | 7 | 22 | 40.7 | 40.7 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Y.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5 | 3 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| | 6 | 21 | 38.9 | 38.9 | 44.4 |
| | 7 | 30 | 55.6 | 55.6 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Y.6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5 | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 6 | 31 | 57.4 | 57.4 | 59.3 |
| | 7 | 22 | 40.7 | 40.7 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden

Usia

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|--|
| Valid | 40 | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 | |
| | 41 | 1 | 1.9 | 1.9 | 3.7 | |
| | 42 | 1 | 1.9 | 1.9 | 5.6 | |
| | 46 | 1 | 1.9 | 1.9 | 7.4 | |
| | 47 | 3 | 5.6 | 5.6 | 13.0 | |
| | 48 | 5 | 9.3 | 9.3 | 22.2 | |
| | 49 | 11 | 20.4 | 20.4 | 42.6 | |
| | 50 | 11 | 20.4 | 20.4 | 63.0 | |
| | 51 | 4 | 7.4 | 7.4 | 70.4 | |
| | 52 | 4 | 7.4 | 7.4 | 77.8 | |
| | 53 | 8 | 14.8 | 14.8 | 92.6 | |
| | 54 | 2 | 3.7 | 3.7 | 96.3 | |
| | 55 | 1 | 1.9 | 1.9 | 98.1 | |
| | 56 | 1 | 1.9 | 1.9 | 100.0 | |
| | Total | | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Jenis Kelamin

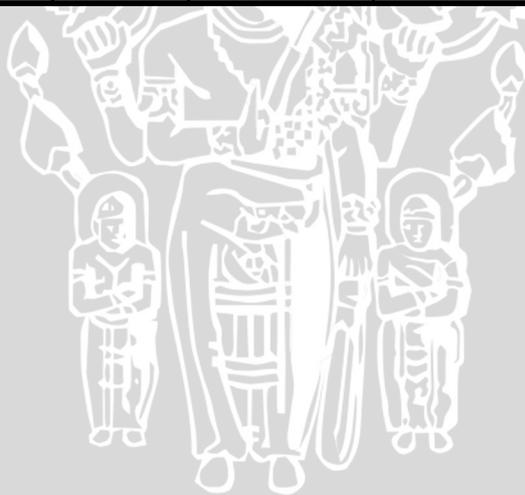
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | L | 50 | 92.6 | 92.6 | 92.6 |
| | P | 4 | 7.4 | 7.4 | 100.0 |
| Total | | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Pendidikan Terakhir

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | D1 | 16 | 29.6 | 29.6 | 29.6 |
| | D2 | 3 | 5.6 | 5.6 | 35.2 |
| | D3 | 8 | 14.8 | 14.8 | 50.0 |
| | S1 | 5 | 9.3 | 9.3 | 59.3 |
| | S2 | 1 | 1.9 | 1.9 | 61.1 |
| | SMA | 20 | 37.0 | 37.0 | 98.1 |
| | SMP | 1 | 1.9 | 1.9 | 100.0 |
| | Total | | 54 | 100.0 | 100.0 |

Masa Kerja

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 16 | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | 17 | 1 | 1.9 | 1.9 | 3.7 |
| | 18 | 1 | 1.9 | 1.9 | 5.6 |
| | 20 | 2 | 3.7 | 3.7 | 9.3 |
| | 24 | 1 | 1.9 | 1.9 | 11.1 |
| | 25 | 4 | 7.4 | 7.4 | 18.5 |
| | 26 | 4 | 7.4 | 7.4 | 25.9 |
| | 27 | 4 | 7.4 | 7.4 | 33.3 |
| | 28 | 7 | 13.0 | 13.0 | 46.3 |
| | 29 | 11 | 20.4 | 20.4 | 66.7 |
| | 30 | 9 | 16.7 | 16.7 | 83.3 |
| | 31 | 1 | 1.9 | 1.9 | 85.2 |
| | 32 | 4 | 7.4 | 7.4 | 92.6 |
| | 33 | 2 | 3.7 | 3.7 | 96.3 |
| | 34 | 1 | 1.9 | 1.9 | 98.1 |
| | 36 | 1 | 1.9 | 1.9 | 100.0 |
| Total | 54 | 100.0 | 100.0 | | |



Lampiran 4

Hasil Uji Validitas dan Reabilitas



Hasil Uji Validitas

a) Hasil Uji Validitas Item-Item Variabel X1

Correlations

| | | Metode Pelatihan | X1.1 | X1.2 | X1.3 |
|------------------|---------------------|------------------|--------|--------|--------|
| Metode Pelatihan | Pearson Correlation | 1 | .862** | .790** | .747** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 |
| X1.1 | Pearson Correlation | .862** | 1 | .570** | .461** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 |
| X1.2 | Pearson Correlation | .790** | .570** | 1 | .350** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .010 |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 |
| X1.3 | Pearson Correlation | .747** | .461** | .350** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .010 | |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b) Hasil Uji Validitas Item-Item Variabel X2

Correlations

| | | Materi Pelatihan | X2.1 | X2.2 |
|------------------|---------------------|------------------|--------|--------|
| Materi Pelatihan | Pearson Correlation | 1 | .937** | .943** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 |
| | N | 54 | 54 | 54 |
| X2.1 | Pearson Correlation | .937** | 1 | .767** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 |
| | N | 54 | 54 | 54 |
| X2.2 | Pearson Correlation | .943** | .767** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | |
| | N | 54 | 54 | 54 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

c) Hasil Uji Validitas Item-Item Variabel Z

| | | Correlations | | | | | | |
|-----------------|---------------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | Kemampuan Kerja | Z.1 | Z.2 | Z.3 | Z.4 | Z.5 | Z.6 |
| Kemampuan Kerja | Pearson Correlation | 1 | .745** | .793** | .702** | .834** | .584** | .645** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 |
| Z.1 | Pearson Correlation | .745** | 1 | .682** | .262 | .496** | .407** | .515** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .056 | .000 | .002 | .000 |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 |
| Z.2 | Pearson Correlation | .793** | .682** | 1 | .338* | .605** | .379** | .479** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .012 | .000 | .005 | .000 |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 |
| Z.3 | Pearson Correlation | .702** | .262 | .338* | 1 | .598** | .256 | .227 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .056 | .012 | | .000 | .061 | .099 |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 |
| Z.4 | Pearson Correlation | .834** | .496** | .605** | .598** | 1 | .327 | .417** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .016 | .002 |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 |
| Z.5 | Pearson Correlation | .584** | .407** | .379** | .256 | .327 | 1 | .438** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .002 | .005 | .061 | .016 | | .001 |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 |
| Z.6 | Pearson Correlation | .645** | .515** | .479** | .227 | .417** | .438** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .099 | .002 | .001 | |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

d) Hasil Uji Validitas Item-Item Variabel Y

| | | Correlations | | | | | | |
|------------------|---------------------|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | Kinerja Karyawan | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 |
| Kinerja Karyawan | Pearson Correlation | 1 | .844** | .842** | .748** | .800** | .565** | .697** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 |
| Y.1 | Pearson Correlation | .844** | 1 | .752** | .689** | .562** | .348** | .495** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .010 | .000 |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 |
| Y.2 | Pearson Correlation | .842** | .752** | 1 | .587** | .563** | .370** | .558** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .006 | .000 |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 |
| Y.3 | Pearson Correlation | .748** | .689** | .587** | 1 | .630** | .116 | .376** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .405 | .005 |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 |
| Y.4 | Pearson Correlation | .800** | .562** | .563** | .630** | 1 | .344** | .462** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .011 | .000 |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 |
| Y.5 | Pearson Correlation | .565** | .348** | .370** | .116 | .344** | 1 | .265 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .010 | .006 | .405 | .011 | | .053 |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 |
| Y.6 | Pearson Correlation | .697** | .495** | .558** | .376** | .462** | .265 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .005 | .000 | .053 | |
| | N | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Hasil Uji Reliabilitas

a) Item-item variabel X1

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .827 | 4 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|------------------|-------|----------------|----|
| Metode Pelatihan | 18.17 | 2.135 | 54 |
| X1.1 | 6.04 | .971 | 54 |
| X1.2 | 6.28 | .834 | 54 |
| X1.3 | 5.85 | .856 | 54 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Metode Pelatihan | 18.17 | 4.557 | 1.000 | .720 |
| X1.1 | 30.30 | 12.024 | .782 | .753 |
| X1.2 | 30.06 | 13.299 | .696 | .797 |
| X1.3 | 30.48 | 13.500 | .635 | .812 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 36.33 | 18.226 | 4.269 | 4 |

b) Item-item variabel X2

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .913 | 3 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|------------------|-------|----------------|----|
| Materi Pelatihan | 12.61 | 1.485 | 54 |
| X2.1 | 6.22 | .769 | 54 |
| X2.2 | 6.39 | .811 | 54 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Materi Pelatihan | 12.61 | 2.204 | 1.000 | .867 |
| X2.1 | 19.00 | 5.132 | .888 | .885 |
| X2.2 | 18.83 | 4.934 | .896 | .867 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 25.22 | 8.818 | 2.969 | 3 |

c) Item-item variabel Z

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .778 | 7 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------------|-------|----------------|----|
| Kemampuan Kerja | 37.98 | 3.253 | 54 |
| Z.1 | 6.19 | .702 | 54 |
| Z.2 | 6.19 | .754 | 54 |
| Z.3 | 6.17 | 1.060 | 54 |
| Z.4 | 6.28 | .878 | 54 |
| Z.5 | 6.59 | .533 | 54 |
| Z.6 | 6.57 | .536 | 54 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Kemampuan Kerja | 37.98 | 10.585 | 1.000 | .800 |
| Z.1 | 69.78 | 36.025 | .690 | .746 |
| Z.2 | 69.78 | 35.119 | .744 | .737 |
| Z.3 | 69.80 | 33.788 | .603 | .739 |
| Z.4 | 69.69 | 33.578 | .785 | .723 |
| Z.5 | 69.37 | 38.577 | .526 | .770 |
| Z.6 | 69.39 | 38.129 | .593 | .765 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 75.96 | 42.338 | 6.507 | 7 |

d) Item-item variabel Y

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .787 | 7 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|------------------|-------|----------------|----|
| Kinerja Karyawan | 38.56 | 2.424 | 54 |
| Y.1 | 6.39 | .492 | 54 |
| Y.2 | 6.48 | .504 | 54 |
| Y.3 | 6.44 | .538 | 54 |
| Y.4 | 6.35 | .588 | 54 |
| Y.5 | 6.50 | .607 | 54 |
| Y.6 | 6.39 | .529 | 54 |

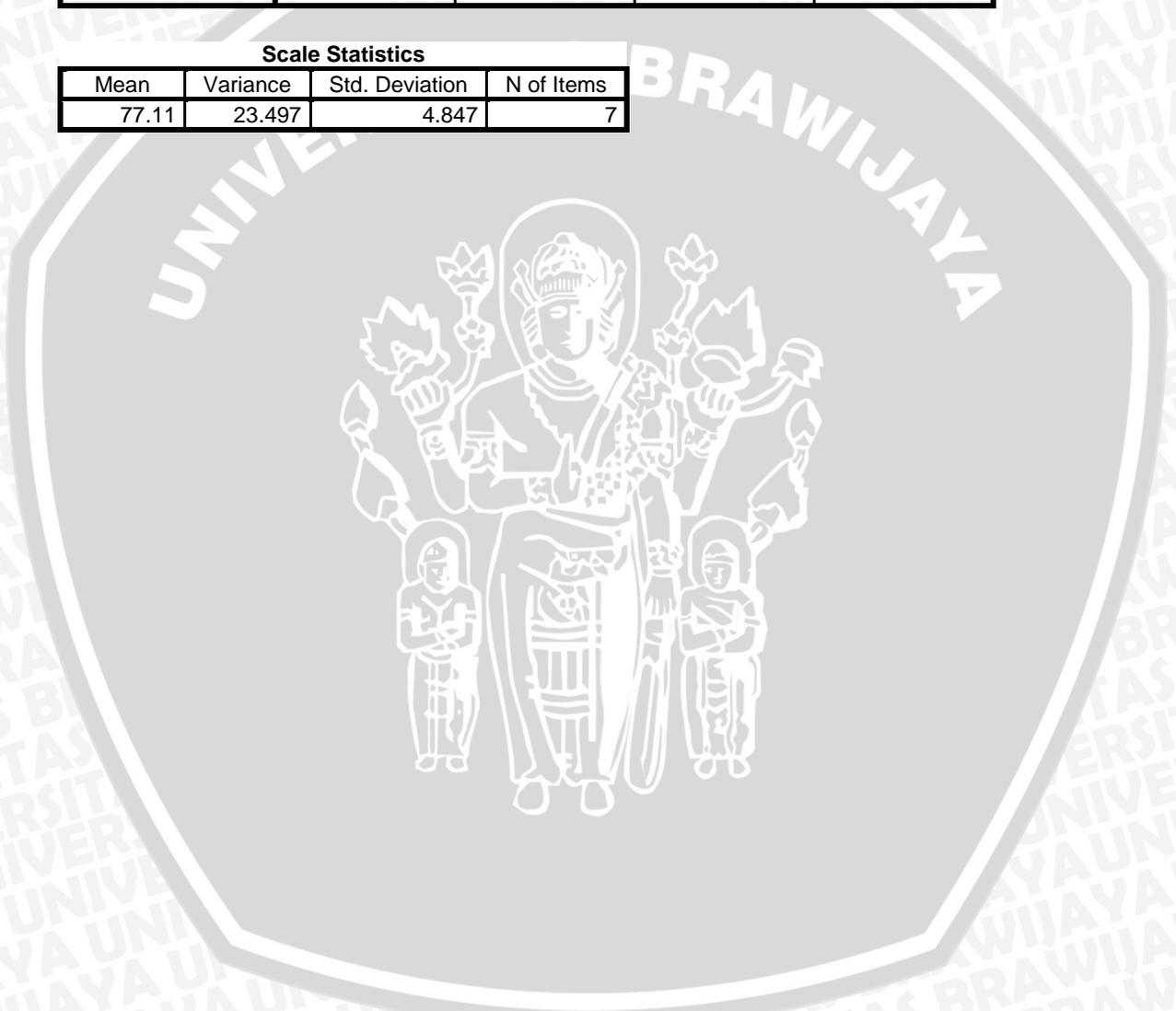


Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Kinerja Karyawan | 38.56 | 5.874 | 1.000 | .837 |
| Y.1 | 70.72 | 19.714 | .810 | .749 |
| Y.2 | 70.63 | 19.634 | .807 | .748 |
| Y.3 | 70.67 | 19.887 | .692 | .756 |
| Y.4 | 70.76 | 19.281 | .750 | .745 |
| Y.5 | 70.61 | 20.544 | .470 | .774 |
| Y.6 | 70.72 | 20.204 | .633 | .762 |

Scale Statistics

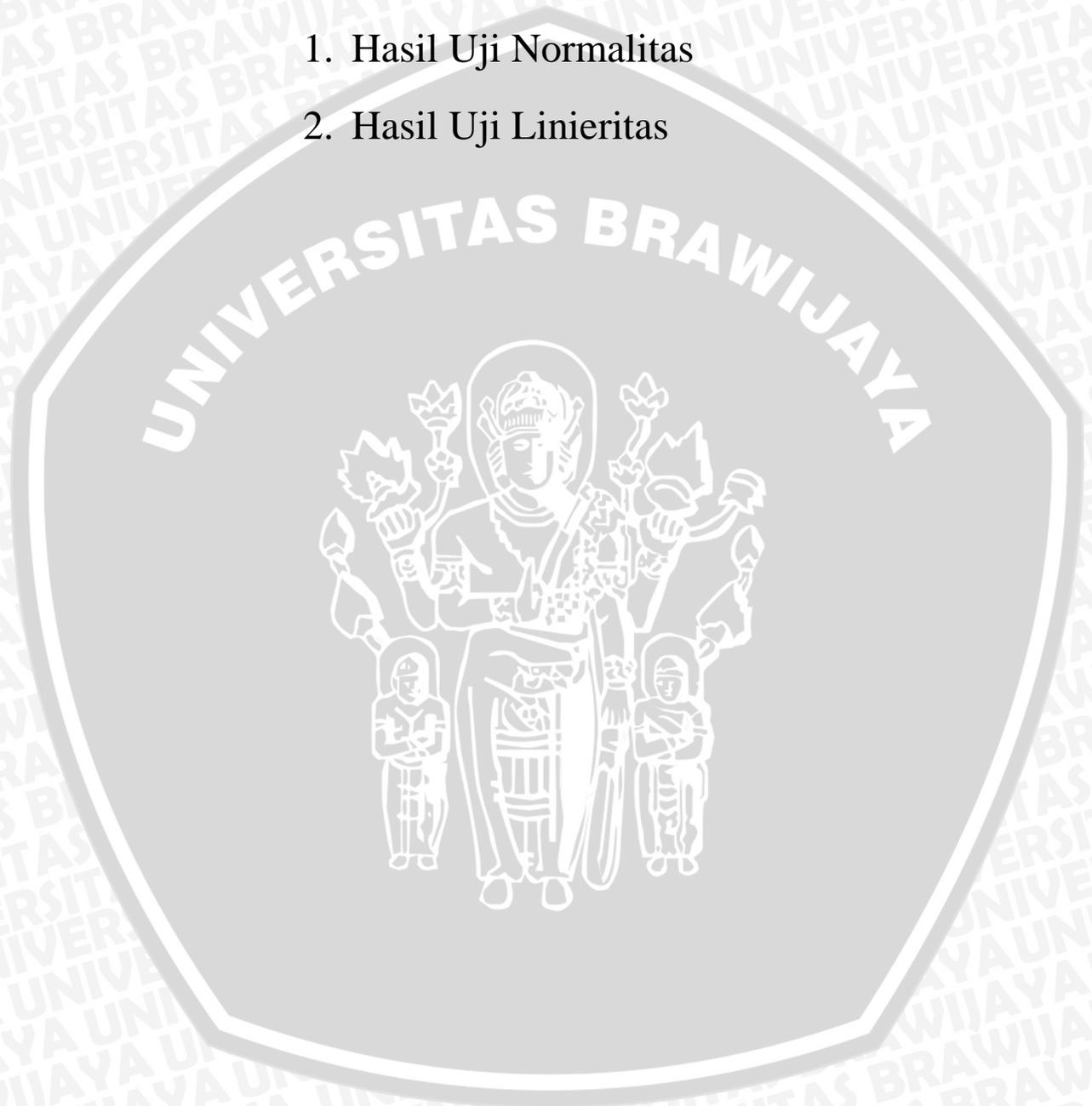
| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 77.11 | 23.497 | 4.847 | 7 |



Lampiran 5

Hasil Uji Asumsi

1. Hasil Uji Normalitas
2. Hasil Uji Linieritas



Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Metode Pelatihan | Materi Pelatihan | Kemampuan Kerja | Kinerja Karyawan |
|----------------------------------|----------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|
| N | | 54 | 54 | 54 | 54 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 18.17 | 12.61 | 37.98 | 38.56 |
| | Std. Deviation | 2.135 | 1.485 | 3.253 | 2.424 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .138 | .177 | .169 | .184 |
| | Positive | .097 | .175 | .108 | .184 |
| | Negative | -.138 | -.177 | -.169 | -.177 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1.015 | 1.301 | 1.241 | 1.352 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .254 | .068 | .092 | .052 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil Uji Linieritas

ANOVA Table

| | | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Kemampuan Kerja * Metode Pelatihan | Between Groups | (Combined) | 310.560 | 8 | 38.820 | 6.976 | .000 |
| | | Linearity | 259.144 | 1 | 259.144 | 46.568 | .000 |
| | | Deviation from Linearity | 51.416 | 7 | 7.345 | 1.320 | .263 |
| | Within Groups | | 250.421 | 45 | 5.565 | | |
| Total | | | 560.981 | 53 | | | |

ANOVA Table

| | | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Kemampuan Kerja * Materi Pelatihan | Between Groups | (Combined) | 256.958 | 5 | 51.392 | 8.114 | .000 |
| | | Linearity | 249.143 | 1 | 249.143 | 39.335 | .000 |
| | | Deviation from Linearity | 7.816 | 4 | 1.954 | .308 | .871 |
| | Within Groups | | 304.023 | 48 | 6.334 | | |
| Total | | | 560.981 | 53 | | | |

ANOVA Table

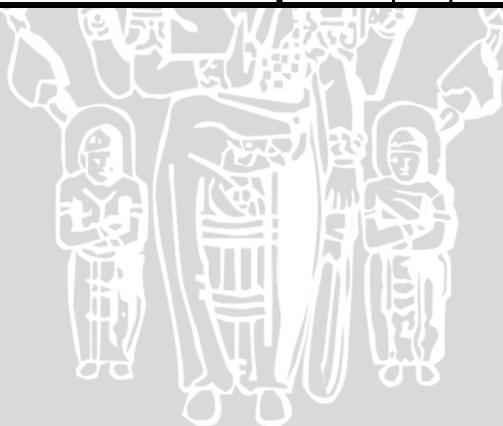
| | | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--|----------------|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Kinerja Karyawan * Metode Pelatihan | Between Groups | (Combined) | 127.623 | 8 | 15.953 | 3.908 | .001 |
| | | Linearity | 74.352 | 1 | 74.352 | 18.213 | .000 |
| | | Deviation from Linearity | 53.271 | 7 | 7.610 | 1.864 | .098 |
| | Within Groups | | 183.710 | 45 | 4.082 | | |
| Total | | | 311.333 | 53 | | | |

ANOVA Table

| | | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------|---------------|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Kinerja Karyawan * | Between | (Combined) | 110.859 | 5 | 22.172 | 5.309 | .001 |
| Materi Pelatihan | Groups | Linearity | 73.499 | 1 | 73.499 | 17.598 | .000 |
| | | Deviation from Linearity | 37.361 | 4 | 9.340 | 2.236 | .079 |
| | Within Groups | | 200.474 | 48 | 4.177 | | |
| | Total | | 311.333 | 53 | | | |

ANOVA Table

| | | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------|---------------|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Kinerja Karyawan * | Between | (Combined) | 129.708 | 11 | 11.792 | 2.727 | .009 |
| Kemampuan Kerja | Groups | Linearity | 85.148 | 1 | 85.148 | 19.690 | .000 |
| | | Deviation from Linearity | 44.560 | 10 | 4.456 | 1.030 | .435 |
| | Within Groups | | 181.625 | 42 | 4.324 | | |
| | Total | | 311.333 | 53 | | | |



Lampiran 6

Hasil Uji Analisis Path



Hasil Uji Persamaan Sub-Struktur 1

Correlations

| | | Kemampuan Kerja | Metode Pelatihan | Materi Pelatihan |
|---------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Pearson Correlation | Kemampuan Kerja | 1.000 | .680 | .666 |
| | Metode Pelatihan | .680 | 1.000 | .592 |
| | Materi Pelatihan | .666 | .592 | 1.000 |
| Sig. (1-tailed) | Kemampuan Kerja | . | .000 | .000 |
| | Metode Pelatihan | .000 | . | .000 |
| | Materi Pelatihan | .000 | .000 | . |
| N | Kemampuan Kerja | 54 | 54 | 54 |
| | Metode Pelatihan | 54 | 54 | 54 |
| | Materi Pelatihan | 54 | 54 | 54 |

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .754 ^a | .569 | .552 | 2.177 | .569 | 33.688 | 2 | 51 | .000 |

a. Predictors: (Constant), Materi Pelatihan, Metode Pelatihan

b. Dependent Variable: Kemampuan Kerja

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 319.295 | 2 | 159.647 | 33.688 | .000 ^a |
| | Residual | 241.687 | 51 | 4.739 | | |
| | Total | 560.981 | 53 | | | |

a. Predictors: (Constant), Materi Pelatihan, Metode Pelatihan

b. Dependent Variable: Kemampuan Kerja

Coefficients^a

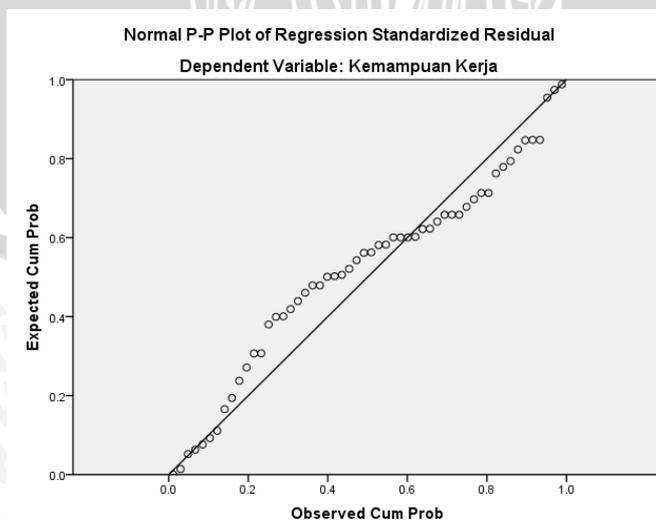
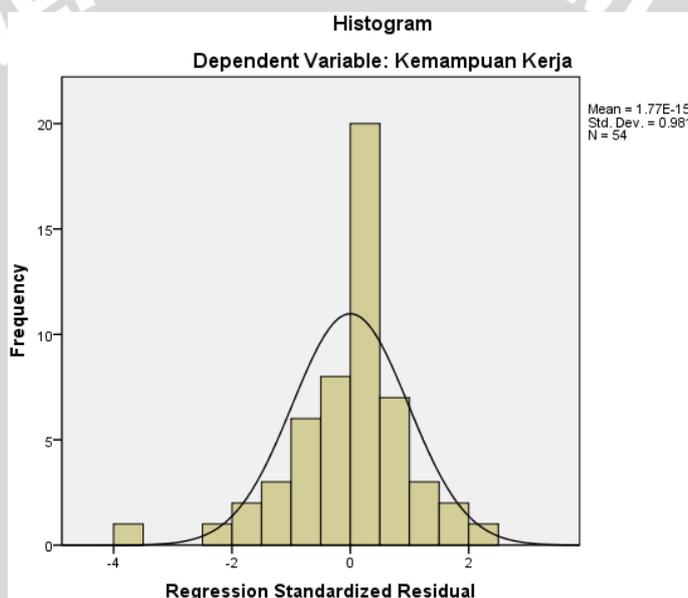
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 14.597 | 2.865 | | 5.096 | .000 |
| | Metode Pelatihan | .669 | .174 | .439 | 3.848 | .000 |
| | Materi Pelatihan | .891 | .250 | .406 | 3.563 | .001 |

a. Dependent Variable: Kemampuan Kerja

Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------------------------------|---------|---------|-------|----------------|----|
| Predicted Value | 27.97 | 41.11 | 37.98 | 2.454 | 54 |
| Std. Predicted Value | -4.079 | 1.276 | .000 | 1.000 | 54 |
| Standard Error of Predicted Value | .318 | 1.367 | .480 | .182 | 54 |
| Adjusted Predicted Value | 27.95 | 41.29 | 37.98 | 2.473 | 54 |
| Residual | -7.769 | 4.900 | .000 | 2.135 | 54 |
| Std. Residual | -3.569 | 2.251 | .000 | .981 | 54 |
| Stud. Residual | -3.776 | 2.450 | .000 | 1.019 | 54 |
| Deleted Residual | -8.696 | 5.804 | .001 | 2.307 | 54 |
| Stud. Deleted Residual | -4.404 | 2.582 | -.011 | 1.080 | 54 |
| Mahal. Distance | .152 | 19.924 | 1.963 | 3.023 | 54 |
| Cook's Distance | .000 | .567 | .028 | .091 | 54 |
| Centered Leverage Value | .003 | .376 | .037 | .057 | 54 |

a. Dependent Variable: Kemampuan Kerja



Hasil Uji Persamaan Sub-Struktur 2

Correlations

| | | Kinerja Karyawan | Metode Pelatihan | Materi Pelatihan | Kemampuan Kerja |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| Pearson Correlation | Kinerja Karyawan | 1.000 | .489 | .486 | .523 |
| | Metode Pelatihan | .489 | 1.000 | .592 | .680 |
| | Materi Pelatihan | .486 | .592 | 1.000 | .666 |
| | Kemampuan Kerja | .523 | .680 | .666 | 1.000 |
| Sig. (1-tailed) | Kinerja Karyawan | . | .000 | .000 | .000 |
| | Metode Pelatihan | .000 | . | .000 | .000 |
| | Materi Pelatihan | .000 | .000 | . | .000 |
| | Kemampuan Kerja | .000 | .000 | .000 | . |
| N | Kinerja Karyawan | 54 | 54 | 54 | 54 |
| | Metode Pelatihan | 54 | 54 | 54 | 54 |
| | Materi Pelatihan | 54 | 54 | 54 | 54 |
| | Kemampuan Kerja | 54 | 54 | 54 | 54 |

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .572 ^a | .327 | .286 | 2.047 | .327 | 8.092 | 3 | 50 | .000 |

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Kerja, Materi Pelatihan, Metode Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 101.756 | 3 | 33.919 | 8.092 | .000 ^a |
| | Residual | 209.577 | 50 | 4.192 | | |
| | Total | 311.333 | 53 | | | |

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Kerja, Materi Pelatihan, Metode Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

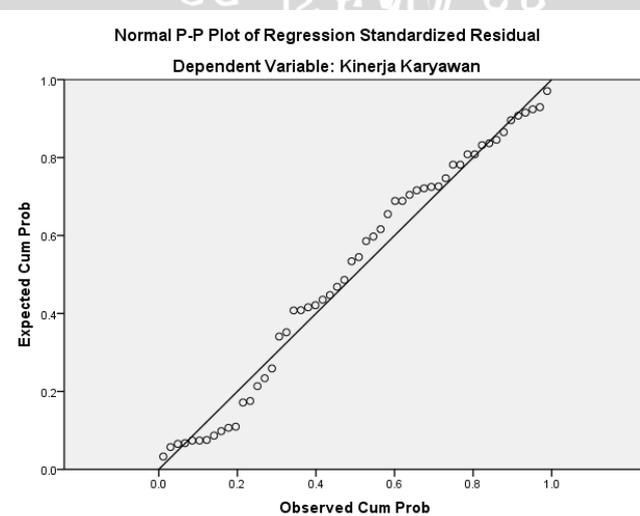
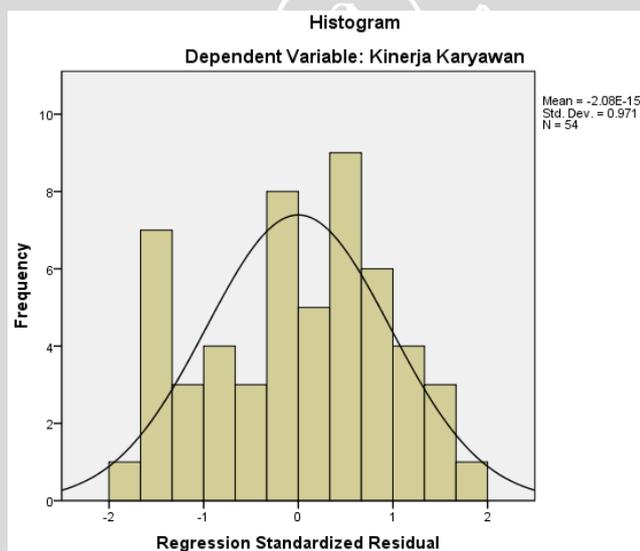
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 23.142 | 3.310 | | 6.992 | .000 |
| | Metode Pelatihan | .223 | .186 | .196 | 1.200 | .236 |
| | Materi Pelatihan | .323 | .263 | .198 | 1.229 | .225 |
| | Kemampuan Kerja | .192 | .132 | .258 | 1.457 | .151 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------------------------------|---------|---------|-------|----------------|----|
| Predicted Value | 33.13 | 40.41 | 38.56 | 1.386 | 54 |
| Std. Predicted Value | -3.916 | 1.336 | .000 | 1.000 | 54 |
| Standard Error of Predicted Value | .300 | 1.286 | .518 | .206 | 54 |
| Adjusted Predicted Value | 30.61 | 40.43 | 38.46 | 1.630 | 54 |
| Residual | -3.769 | 3.870 | .000 | 1.989 | 54 |
| Std. Residual | -1.841 | 1.891 | .000 | .971 | 54 |
| Stud. Residual | -1.881 | 2.429 | .021 | 1.032 | 54 |
| Deleted Residual | -3.935 | 6.392 | .098 | 2.273 | 54 |
| Stud. Deleted Residual | -1.932 | 2.561 | .022 | 1.046 | 54 |
| Mahal. Distance | .157 | 19.925 | 2.944 | 3.890 | 54 |
| Cook's Distance | .000 | .961 | .042 | .145 | 54 |
| Centered Leverage Value | .003 | .376 | .056 | .073 | 54 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



Lampiran 7

Surat Keterangan Penelitian

