

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan di dalam dunia bisnis pada saat ini mengakibatkan persaingan antar perusahaan semakin kompetitif. Dampaknya adalah permasalahan di dalam manajemen perusahaan semakin kompleks. Situasi yang demikian menuntut perusahaan untuk mampu mengelola perusahaan dengan baik agar mampu bertahan serta bersaing dalam pasar. Perusahaan perlu menerapkan suatu sistem yang tepat untuk dapat menjaga keberlangsungan kegiatan operasionalnya.

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan, kemajuan suatu perusahaan dapat dilihat dari proses SDM perusahaan tersebut. Jika proses tersebut tersusun dengan baik dan benar sesuai dengan alur yang ada, maka kemungkinan besar perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang baik, begitu pula sebaliknya. SDM juga berfungsi sebagai sistem pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap aktivitas ekonomi dan kondisi perusahaan, misalnya untuk mengetahui maju mundurnya suatu perusahaan dapat dilihat dari pelatihan yang di berikan oleh perusahaan tersebut. Jadi dengan kata lain SDM merupakan cerminan dari beberapa aktifitas dasar yang dilakukan oleh suatu perusahaan.

Pengertian Pelatihan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Mathis (2006:301) adalah “setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada

suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya”. Pelatihan juga berfungsi untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu yang bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perorangan

Pelatihan sering dianggap sebagai aktifitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktifitas kepegawaian. Para atasan menyokong pelatihan karena melalui pelatihan para karyawan akan menjadi lebih trampil, dan karenanya lebih produktif, sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang akan dikeluarkan ketika para karyawan sedang dilatih. Oleh karena itu, dengan adanya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dapat menimbulkan kemampuan kepada karyawannya.

Peningkatan kemampuan SDM dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan. Pelaksanaan pelatihan yang diberikan kepada SDM dilakukan sejalan dengan perkembangan perusahaan. Pada saat seseorang diangkat menjadi seorang karyawan suatu perusahaan, maka kemampuannya harus ditingkatkan. Peningkatan kemampuan karyawan dapat dilakukan dengan cara memberikan keterampilan baru sehingga karyawan tersebut mampu memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan. Suatu pelatihan sangatlah penting, sehingga program pelatihan SDM harus disusun secara tepat dan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Metode pelatihan mempunyai beberapa macam dan penggunaannya seringkali disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Metode pelatihan SDM yang sering digunakan antara lain metode *On The Job Training* yaitu pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian

mengobservasi perilakunya, dan ada juga *Off The Job Training* yaitu mempelajari suatu pekerjaan diluar jam kerjanya.

Pelatihan dan kemampuan kerja yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebab melalui adanya dua faktor tersebut akan menciptakan tingkat produktifitas kerja yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Sebaliknya jika tingkat kemampuan kerja menurun, maka akan menghambat perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Kemampuan berarti kapasitas seseorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan juga merupakan dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seseorang yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sikap dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Kemampuan dalam organisasi sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang semakin kompleks dan dinamis, serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat.

Pelatihan juga merupakan dasar penilaian terhadap kinerja yang dilaksanakan karyawan dan perusahaan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Hariadi (2002:291), “prestasi dapat diartikan sebagai hasil kerja dari suatu kegiatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok orang dalam organisasi”. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku-perilaku yang tidak sesuai dan untuk memberikan kemampuan kerja kepada karyawan guna mencapai sasaran organisasi. Penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap, yaitu perbandingan kinerja yang sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, penentuan penyebab terjadinya penyimpangan kinerja sesungguhnya telah ditetapkan sesuai standar.

Pada dasarnya kinerja merupakan tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Jika pelaksanaan pekerjaan telah sesuai atau bahkan melebihi uraian pekerjaan, hal ini berarti pekerjaan tersebut berhasil dikerjakan dengan baik, begitu juga sebaliknya. Melalui pelatihan, para karyawan akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan. Kelebihan dan kekurangan yang terjadi akan menjadi suatu kemampuan bagi perkembangan mereka di masa yang mendatang.

PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang juga menyediakan jasa telepon tetap kabel, jasa telepon tetap nirkabel, jasa telepon bergerak, jasa multimedia, dan *network* serta interkoneksi baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi. Adanya operator telekomunikasi baru menyebabkan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang untuk berupaya mengelola, memelihara karyawannya secara efektif dan efisien, serta untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan, maka PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang mencoba menerapkan program pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja dan kinerja karyawannya agar dapat membentuk SDM yang sesuai dengan standar kerja yang diinginkan oleh perusahaan.

PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang sebelum era reformasi adalah perusahaan milik Negara (Persero). Hak monopoli sistem dan jaringan informasi di Indonesia dimiliki oleh PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang menyebabkan perusahaan bergerak di lingkungan yang kurang memiliki persaingan usaha. Hal ini

berdampak pada pengembangan SDM yang kurang optimal sehingga pelatihan yang berdaya guna dan menghasilkan *output* tinggi belum dibutuhkan. Pelatihan yang digunakan pada masa lalu di PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang adalah pelatihan terjadwal, misalnya tahunan atau bulanan. Seiring dengan adanya kompetitor, regulasi dan globalisasi maka saat ini PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang berubah statusnya dari Persero ke BUMN. Peningkatan kualitas SDM yang dilakukan tidak terlepas dari program pelatihan yang di terapkan atau di laksanakan oleh PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang. Divisi sumber daya manusia memegang peranan yang penting dalam meningkatkan kualitas SDM, dengan kualitaas tenaga kerja yang baik akan didapat kinerja yang baik pula. Dengan adanya pelatihan, diharapkan dapat menimbulkan kemampuan kerja yang lebih baik pada karyawannya sehingga dapat berdampak positif bagi kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul, **“Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan, (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang)”**.

B. Rumusan Masalah

Sebuah perusahaan yang sedang mengalami perkembangan dan peningkatan akan dihadapkan pada masalah yang semakin kompleks sehingga tidak dapat dipecahkan oleh seorang pimpinan saja. Oleh karena itu, dibentuklah pelatihan yang bertujuan untuk membantu pimpinan dalam mengatasi kompleksitas masalah tersebut. Salah satu jenis pelatihan tersebut yaitu dengan memberikan kemampuan kerja yang

dapat berdampak positif bagi kinerjanya. Seorang manajer mempunyai tanggungjawab atas hasil kerja dan pelatihan yang telah diberikan kepada karyawannya.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka masalah yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan dari Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan dari Pelatihan dengan Kinerja Karyawan?
3. Apakah ada pengaruh yang signifikan dari Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan dari Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja.
2. Mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan dari Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.
3. Mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan dari Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

D. Kontribusi penelitian

1. Aspek akademis
 - a. Memberikan kontribusi bagi ilmu Pengetahuan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya yang terkait dengan masalah Pelatihan, Kemampuan Kerja, dan Kinerja Karyawan.
 - b. Dapat memberikan perbandingan atas teori yang telah diterima di bangku

kuliah dengan fakta yang terjadi di lapangan.

2. Aspek Praktis

- a. Memberikan gambaran akan pentingnya pelatihan, kemampuan, komitmen dan kinerja yang patut dipahami oleh perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan tujuan awal perusahaan atau organisasi yang dapat dicapai.
- b. Sebagai masukan bagi perusahaan dalam rangka meningkatkan pelatihan kerja kepada karyawannya, terutama yang berkaitan dengan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan kembangkan kemampuan kerja dan kinerja yang lebih baik.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dari penelitian ini di bagi menjadi beberapa bagian, sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini dijelaskan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi dan sistematika penulisan yang digunakan dalam skripsi ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini diuraikan mengenai teori-teori, konsep-konsep, dan pendapat dari para ahli, terutama yang berkaitan erat dengan permasalahan atau pertanyaan penelitian

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, fokus penelitian,

sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini dijelaskan mengenai hasil penelitian, pengumpulan data, analisis data, dan interpretasi data.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini diuraikan kesimpulan yang didapat dari penelitian yang telah dilakukan. Selanjutnya akan diberikan saran-saran yang dianggap perlu dan dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk perbaikan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini diuraikan beberapa hasil penelitian terdahulu dengan hasil peneliti sebagai berikut :

1. Rani Dwi (2008)

Skripsi ini disusun oleh Rani dwi (2008) dengan judul “Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi pada PT. Industri Sandang Nusantara Unit Patal Lawang). Tujuan dari penelitian ini untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh Kemampuan yang terdiri dari kebutuhan eksistensi, kebutuhan berhubungan, kebutuhan pertumbuhan terhadap kinerja karyawan (prestasi kerja). Penelitian dilakukan dengan metode eksplanatori dengan berdasarkan pada 78 orang responden karyawan sebagai sampel.

Analisis data yang digunakan yaitu analisis korelasi berganda dan regresi linier berganda, yang dibantu dengan computer program *SPSS 13,00 for windows*. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa variabel kebutuhan eksistensi, kebutuhan berhubungan, kebutuhan pertumbuhan secara bersama – sama mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (prestasi kerja) karyawan. Dari hasil korelasi diperoleh nilai $R^2 = 0,331$ angka ini menunjukkan bahwa variasi nilai kinerja dapat dijelaskan oleh regresi yang diperoleh sebesar 33,1% sedangkan sisanya 66,9% dijelaskan oleh variabel lain dari luar persamaan dan R sebesar 0,597 artinya pengaruh antara variabel kebutuhan eksistensi (X_1), variabel kebutuhan berhubungan (X_2),

variabel kebutuhan pertumbuhan (X_3) terhadap kinerja (Y) adalah cukup kuat.

2. Deni Oktavianto (2011)

Skripsi yang disusun oleh Deni Oktavianto (2011) berjudul Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Malang). Penelitian ini bertujuan yaitu (1) menjelaskan secara simultan pengaruh dari variabel-variabel pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, (2) menjelaskan secara parsial pengaruh dari variabel-variabel pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan (3) menjelaskan antara variabel pendidikan dan pelatihan, manakah yang paling dominan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan dua jenis variabel yaitu variabel Independent (bebas), variabel Dependent (terikat), dimana variabel terikat adalah Kinerja Karyawan atau Y, dan variabel bebasnya Pendidikan (X_1) dan Pelatihan (X_2). Pengambilan sampel dengan menggunakan pendekatan Arikunto. Metode yang digunakan untuk menganalisa data adalah uji validitas dan uji reabilitas, analisa regresi linier berganda, uji F, uji t dan uji asumsi klasik. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda yang dilakukan bahwa Secara keseluruhan, variabel bebas yaitu pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Malang diketahui bahwa nilai F hitung lebih besar dari F tabel, Secara parsial variabel variabel bebas yaitu pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap variable Kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Malang. Diketahui bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda dapat

diketahui bahwa variabel Pelatihan memiliki koefisien determinasi parsial yang paling besar.

3. Farida Puspita Harti (2007)

Skripsi ini disusun oleh Farida Puspita Harti (2007) dengan judul Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (studi pada PDAM Kota Kediri). Penelitian ini bertujuan yaitu (1) menjelaskan secara simultan pengaruh dari variabel-variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan, (2) menjelaskan secara parsial pengaruh dari variabel-variabel kemampuan terhadap kinerja karyawan, (3) menjelaskan antara variabel pelatihan dan kemampuan, manakah yang paling dominan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji reliabilitas kuesioner menghasilkan angka *Cronbach Alpha* sebesar 0,625. Variabel kemampuan kerja dengan indikator pengaruh (Y_1) dan (Y_2) menghasilkan angka 0,632. Sedangkan variabel kinerja dengan pengaruh (Z_1) dan (Z_2) menghasilkan angka 0,607.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang telah dijelaskan di atas, dibuat sebuah pemetaan untuk lebih memahami perbedaan diantara peneliti – peneliti terdahulu. Secara sederhana dapat dipetakan sebagai berikut :

Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisa	Hasil Penelitian
1.	Rani Dwi (2008)	Pengaruh Kemampuan Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi pada PT. Industri Sandang	Variabel bebas : Intelektual (X_1), kemampuan fisik (X_2), Variabel terikat : Kinerja (Y)	Penelitian dilakukan dengan metode eksplanatori dengan berdasarkan pada 78 orang responden karyawan	variabel kebutuhan eksistensi, kebutuhan berhubungan, kebutuhan pertumbuhan secara bersama – sama

		Nusantara Unit Patal Lawang)		sebagai sampel. Analisis data yang digunakan yaitu analisis korelasi berganda dan regresi linier berganda, yang dibantu dengan computer program SPSS 13,00 for windows.	mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (prestasi kerja) karyawan. Dari hasil korelasi diperoleh nilai $R^2 = 0,331$ angka ini menunjukkan bahwa variasi nilai kinerja dapat dijelaskan oleh regresi yang diperoleh sebesar 33,1% sedangkan sisanya 66,9% dijelaskan oleh variabel lain dari luar persamaan dan R sebesar 0,597 artinya pengaruh antara variabel kebutuhan eksistensi (X_1), variabel kebutuhan berhubungan (X_2), variabel kebutuhan pertumbuhan (X_3) terhadap kinerja (Y) adalah cukup kuat.
2	Deni Oktavianto (2011)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	menggunakan dua jenis variabel yaitu Independent (bebas), variabel	uji validitas dan uji reabilitas, analisa regresi linier berganda, uji F, uji t dan uji asumsi klasik	variabel bebas yaitu pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan

		(Studi pada PT. PLN (Persero Distribusi Jawa Timur APJ Malang)	Dependent (terikat), dimana variabel terikat adalah Kinerja Karyawan atau Y, dan variabel bebasnya Pendidikan (X1) dan Pelatihan (X2)	yang dibantu dengan computer program SPSS 13,00 for windows.	terhadap variabel Kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Malang diketahui bahwa nilai F hitung lebih besar dari F tabel, Secara parsial variabel variabel bebas yaitu pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap variable Kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Malang. Diketahui bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda dapat diketahui bahwa variabel Pelatian memiliki koefisien determinasi parsial yang paling besar
3.	Farida Puspita Harti (2007)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja	menggunakan dua jenis variabel yaitu variabel Independent	Penelitian dilakukan dengan metode eksplanatori dengan	Hasil uji reliabilitas kuesioner menghasilkan angka

		Karyawan (studi pada PDAM Kota Kediri)	(bebas), variabel Dependent (terikat), dimana variabel terikat adalah Kinerja Karyawan atau Y, dan variabel bebasnya Pelatihan (X1) dan Kemampuan (X2)	berdasarkan pada 45 orang responden karyawan sebagai sampel. Analisis data yang digunakan yaitu analisis korelasi berganda dan regresi linier berganda, yang dibantu dengan computer program SPSS 13,00 for windows.	<i>Cronbach Alpha</i> sebesar 0,625. Variabel kemampuan kerja dengan indicator pengaruh (Y_1) dan (Y_2) menghasilkan angka 0,632. Sedangkan variabel kinerja dengan pengaruh (Z_1) dan (Z_2) menghasilkan angka 0,607.
--	--	--	--	--	--

Dari pengamatan peneliti, sejauh ini belum ada penelitian yang mengangkat tema tentang pengaruh pelatihan terhadap kemampuan dan kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk, Kandatel Malang.

B. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan sebagai sarana motivasi yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan untuk meningkatkan performa dari karyawan tersebut. Pemberian pelatihan dimaksudkan agar dapat memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan

oleh perusahaan. Istilah program pelatihan kerja pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana kerja yang akan dilaksanakan oleh karyawan yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja karyawan atau profitabilitas organisasi. Pelatihan dapat diartikan sebagai suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai.

Menurut Mondy (2008 : 210), “Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat - manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih”.

Menurut Mathis (2006:301), “Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi”. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan, dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang.

Pelatihan menurut Dessler (2010:280) adalah “Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya. Jadi menurut pendapat-pendapat para ahli di atas dapat penulis simpulkan, bahwa Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang dengan mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif, serta mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang, sekalipun manfaat - manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih.

2. Komponen Pelatihan

Untuk menyempurnakan hasil akhir suatu pelatihan, haruslah diingat bahwa proses selama pelatihan itu berlangsung harus jelas dimata para peserta pelatihan. Maksudnya disini adalah *job specification* yang selanjutnya akan diemban harus dijelaskan terlebih dahulu kepada pekerja. Jadi para peserta pelatihan akan bersungguh-sungguh selama mengikuti program pelatihan.

Hal ini dirangkum seperti yang dikatakan Mangkunegara (2009 : 51), yakni “segala bentuk pelatihan yang dibuat oleh perusahaan memiliki komponen-komponen sebagai berikut :

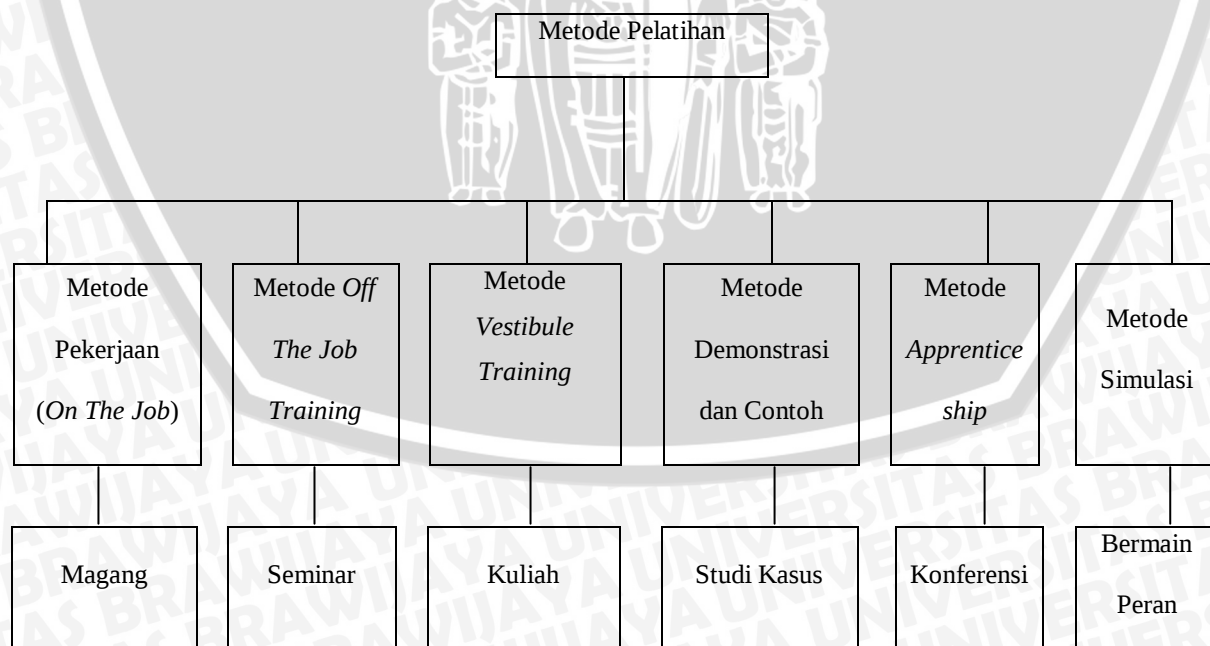
- a) Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur. Pelatihan merupakan cara yang digunakan oleh setiap perusahaan dalam mengembangkan *skill and knowledge* bagi para karyawannya. Hal ini dilakukan perusahaan agar para karyawan dapat saling bahu-membahu dalam mencapai tujuan perusahaan. Sehingga pelatihan yang perusahaan wajibkan kepada para pekerjanya akan efisien. Mengingat biaya yang juga tidak sedikit, maka pelatihan tersebut juga harus diukur, kemana arah pelatihan ini akan di bawa? Siapa saja yang wajib mengikutinya? Dan apa tujuan akhir penelitian ini?
- b) Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai. Artinya profesional. Keprofesionalan pelatih/pengajar merupakan keharusan. Hal ini dikarenakan pekerja adalah alat perusahaan yang membutuhkan ketrampilan. Bagaimana mungkin pekerja yang diberikan pelatihan mendapatkan wawasan yang lebih, kalau pelatih/pengajarnya tidak *qualified*?
- c) Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Setiap pelatihan yang dilaksanakan memiliki beragam materi yang tersaji sesuai dengan kebutuhan. Model pelatihan yang diprioritaskan oleh perusahaan bagi pekerjanya, harus disesuaikan dengan tujuan akhir dari pelatihan tersebut. Sehingga pelatihan yang dilaksanakan akan efisien dan efektif.
- d) Metode pelatihan harus sesuai dengan kemampuan pekerja yang menjadi peserta. Setiap pekerja memiliki kekuatan dan kelemahan, hal ini adalah manusiawi mengingat manusia tidak ada yang sempurna. Sehingga perusahaan harus pintar menyeleksi dan memonitor mengenai metode-metode apa yang sesuai dengan tingkat kemampuan pekerja, perusahaan harus bisa melihat hal-hal apa saja yang dibutuhkan pekerja agar dapat meningkatkan *skill and knowledge* mereka. Karena tingkatan usia para pekerja yang menjadi peserta pelatihan pasti berbeda. Dan hal ini adalah salah satu faktor bagaimana mereka menangkap materi yang diberikan kepada mereka.
- e) Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan. Ini adalah hal yang cukup penting, namun sering diabaikan oleh tim yang mengadakan pelatihan. Fenomena yang terjadi adalah pekerja yang tidak berkompeten dalam materi yang disajikan, namun karena kekurangan peserta pelatihan atau karena terlambatnya informasi mengenai pelatihan yang akan dilangsungkan, maka persyaratan bagi peserta pun terabaikan. Padahal jika persyaratan dijalankan sesuai dengan yang berlaku, maka peserta pelatihan akan mendapatkan banyak keuntungan setelah mengikuti pelatihan. Sementara itu, jika persyaratan bagi peserta diabaikan maka pelatihan yang mereka ikuti tidak akan membuahkan hasil yang maksimal. Hal ini tentu saja akan berakibat bagi kemajuan perusahaan.

Jadi, dari beberapa komponen pelatihan dapat disimpulkan oleh penulis, bahwa komponen dari pelatihan harus terdapat *job*

specification yang jelas, seperti tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur, para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai, materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, metode pelatihan harus sesuai dengan kemampuan pekerja yang menjadi peserta, dan peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan. Dengan adanya *job specification*, maka para peserta pelatihan akan bersungguh-sungguh selama mengikuti program pelatihan tersebut.

3. Metode Pelatihan

Jenis-jenis pelatihan dalam suatu perusahaan/instansi, harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh karyawan dan perusahaan. Beberapa metode pelatihan yang sudah digambarkan, sebagai berikut :



Gambar 2.1 Metode Pelatihan (Mangkunegara 2009 : 67)

Menurut Mangkunegara (2009: 67), jenis-jenis pelatihan tersebut adalah:

a) *Metode On The Job Training*

Hampir 90% dari pengetahuan pekerjaan diperoleh melalui metode *on the job training*. Prosedur metode ini informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Aspek-aspek lain dari *on the job training* adalah lebih formal dalam format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya.

Metode ini dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sample-sampel masalah dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas. Metode ini sangat tepat untuk mengajarkan skill yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Manfaat dari metode ini adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan atau job yang jelas.

b) *Metode Off The Job Training*

Metode ini merupakan metode training yang dilakukan di luar kelas walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan. Metode *Off The Job Training* adalah kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran dan pengajaran berprogram (*programmed instruction*).

c) *Metode Vestibule Training*

Vestibule adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang disunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode ini biasanya dilakukan dalam waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur, misalnya pelatihan pekerjaan, pengetikan klerek, operator mesin.

d) *Metode Demonstrasi dan Contoh*

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode ini melibatkan penguraian dan memeragakan sesuatu melalui contoh-contoh. Metode ini sangat mudah bagi manajer dalam mengajarkan pegawai baru mengenai aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari “Bagaimana dan apa sebab” pegawai mengerjakan pekerjaan yang ia kerjakan. Metode ini sangat efektif, karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta cara mengerjakan suatu tugas, karena dikombinasikan dengan alat Bantu belajar seperti : gambar-gambar, teks materi, ceramah, diskusi.

e) *Metode Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara mengembangkan ketrampilan (skill) pengrajin atau pertukangan. Metode ini tidak mempunyai standar format. Pegawai peserta mendapatkan bimbingan umum dan dapat langsung mengerjakan pekerjaannya.

f) Metode Simulasi

Metode ini merupakan suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap sebagai tehnik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode simulasi yang populer adalah permainan bisnis (*bussiness games*). Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.

Jelas bahwa pelatihan yang memadai akan mendorong semangat dan gairah kerja karyawan, sehingga karyawan akan terus menjaga dan meningkatkan hasil kerjanya dan pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan itu sendiri dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan, sehingga instansi dan karyawan diharapkan lebih solid dalam membangun kebersamaan menuju kemajuan perusahaan/instansi.

4. Tujuan Pemberian Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2009:52), Tujuan pemberian Pelatihan adalah untuk memenuhi kepentingan berbagai pihak, yaitu:

a) Bagi perusahaan:

1. Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan.
2. Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja karyawan yang ditunjukkan akan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi.
3. Meningkatkan produktivitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah untuk setiap unit per satuan waktu dan penjualan yang meningkat.

b) Bagi karyawan:

1. Menjamin keselamatan dengan memberikan cara-cara baru bagi para karyawan untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan pada saat pekerjaan dan kepentingan mereka berubah atau pada saat keahlian mereka menjadi *absolute*.
2. Meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.
3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman pegawai dan pimpinan.

Setiap orang apabila diberikan suatu pelatihan yang memberikan hasil yang cukup menguntungkan bagi mereka, maka akan timbul kemampuan untuk memperolehnya. Alat kemampuan kerja yang kuat itu adalah dengan memberikan pelatihan.

Pemberian pelatihan dimaksudkan agar para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif, serta mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang, dengan bertumbuhnya kemampuan tersebut diharapkan karyawan dapat bekerja lebih baik, cepat dan sesuai dengan standar perusahaan sehingga output yang dihasilkan dapat meningkat daripada input dan akhirnya kinerja karyawan dapat meningkat.

Jadi pemberian pelatihan merupakan sarana untuk meningkatkan kemampuan kerja yang dapat merangsang ataupun mendorong karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi peningkatan kinerja yang lebih baik, cepat dan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

5. Isi Pelatihan

Pada prinsipnya setiap kemampuan sumber daya manusia berbeda-beda. Hal ini dipengaruhi berbagai faktor, misalnya latar belakang keluarga, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, minat serta bakat, dan lain-lain. Oleh karena itu, untuk memberikeseragaman kepada setiap karyawan, maka ketika suatu perusahaan melaksanakan suatu pelatihan, haruslah merencanakan prinsip-prinsip seperti apa yang akan dijalankan dan disesuaikan dengan kemampuan para karyawan yang akan mengikuti pelatihan tersebut, agar isi pelatihan pada akhirnya menjadi efektif dan efisien. Selanjutnya menurut Mangkunegara (2009 : 51), bahwa prinsip-prinsip pelatihan adalah sebagai berikut :

- a) Materi yang diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
- b) Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- c) Pelatih / pengajar / pemateri harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.
- d) Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta.
- e) Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku berdasarkan prinsip-prinsip tersebut, dapat dikatakan bahwa dalam isi pelatihan ada lima hal yang harus dipegang teguh selama proses pelatihan itu berlangsung. Tujuan yang hendak dicapai harus melalui tahapan-tahapan yang berkesinambungan. Tahapan perencanaan sebelum isi pelatihan berjalan meliputi : pengidentifikasian kebutuhan isi pelatihan, kemudian menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan, menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya, selanjutnya menentukan metode pelatihan seperti apa yang akan dijalankan, kemudian mengimplementasikan segala perencanaan tersebut, dan terakhir mengadakan evaluasi. Disamping itu, harus didukung adanya motivasi dan *reinforcement*. Maksudnya disini adalah sebagai dorongan agar para karyawan yang mengikuti pelatihan lebih cepat menguasai materi yang diberikan selama pelatihan. Isi pelatihan pada akhirnya memiliki tujuan agar dapat membentuk perilaku, sikap, dan pengetahuan karyawan agar pelatihan yang telah dijalankan dapat berguna bagi perusahaan dan bermanfaat bagi dirinya sendiri sebagai bekal di kemudian hari. Selain itu, hal lainnya yang harus diingat adalah banyaknya isi pelatihan itu sendiri serta lamanya waktu penyampaian dalam setiap materi yang diberikan. Dari prinsip-prinsip pelatihan tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa isi pelatihan harus dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip tersebut. Hal ini dimaksudkan agar isi pelatihan tidak menyimpang dari tujuan awal pelatihan tersebut dibuat.

6. Tahapan Pelatihan

Menurut Dessler (2010 : 299) pelaksanaan pelatihan meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut :

a) Kegiatan Pra-pelatihan (*Pre-Class Activities*)

Identifikasi dan analisis kebutuhan pembelajaran; pencalonan peserta sesuai persyaratan dengan disertai justifikasi dan atau rencana pengembangan karir; seleksi calon peserta.

b) Pelaksanaan Pelatihan (*in-Class Activities*)

Pelaksanaan proses belajar-mengajar sesuai desain program; penyampaian konsepsi tentang rencana penerapan/aplikasi hasil pelatihan di lingkungan kerja oleh peserta; pemberian sertifikat pada akhir program pelatihan kepada peserta pelatihan yang telah mengikuti

program secara keseluruhan.

c) Kegiatan Pascapelatihan (*Post-Class Activities*)

Pembuatan laporan tertulis atau presentasi materi dan rencana penerapan hasil pelatihan oleh peserta; implementasi pengetahuan dan ketrampilan yang telah dipelajari di lingkungan kerja oleh peserta; dan dalam jangka waktu 3 - 6 bulan, informasi efektivitas implementasi hasil pelatihan diberikan oleh atasan yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar pengembangan pelatihan.

Menurut Penulis, pelaksanaan pelatihan harus sesuai dengan tahapan pelatihan yang sudah direncanakan oleh perusahaan, misalnya harus sesuai dengan kegiatan pra-pelatihan (*Pre-Class Activities*), pelaksanaan pelatihan (*in-Class Activities*), dan kegiatan pascapelatihan (*Post-Class Activities*). Dengan adanya tahapan-tahapan tersebut, maka pelatihan yang diberikan kepada karyawan kemungkinan besar akan berhasil dan dapat memberikan kemampuan serta kinerja yang lebih baik bagi karyawan.

C. Kemampuan Kerja

a. Pengertian Kemampuan Kerja

Dalam Kamus Bahasa Indonesia pengertian mampu adalah kesanggupan atau kecakapan. Sedangkan kemampuan berarti seseorang atau karyawan yang memiliki kecakapan atau kesanggupan untuk mengerjakan sesuatu yang diwujudkan untuk mengerjakan sesuatu yang diwujudkan melalui tindakannya untuk meningkatkan produktifitas kerja. Istilah kemampuan kerja atau kinerja merupakan pengalihbahasaan dari kata *performance*. Menurut Hasibuan (2005:94)., “kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Robbins (2008:57), “kemampuan (*ability*) merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan”. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan mental. Misalnya tes IQ, dirancang untuk menentukan kemampuan intelektual umum seseorang. Tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung, pemahaman verbal, kecakapan perseptual, penalaran induktif, visualisasi ruang dan ingatan (memori). Pekerjaan berbeda-beda dalam tuntutanannya bagi pemangku pekerjaan itu untuk menggunakan kemampuan intelektual mereka makin banyak tuntutan pemrosesan informasi didalam suatu pekerjaan, makin banyak kecerdasan umum dan kemampuan verbal diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu dengan sukses.

Kemampuan intelektual memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan-pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi. Kemampuan fisik yang kh usus memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan dan yang lebih terbakukan dengan sukses. Misalnya pekerjaan yang keberhasilannya menuntut stamina, kecekatan tangan, kekuatan tungkai, atau bakat-bakat serupa menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik seorang karyawan. Terdapat sembilan kemampuan fisik dasar yang dilibatkan dalam melakukan tugas-tugas jasmani, yaitu kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statis, kekuatan, keluwesan eksten, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan, dan stamina. Individu-individu berbeda dalam hal

sejauh mana mempunyai tiap-tiap kemampuan tersebut. Skor yang tinggi pada satu kemampuan bukanlah jaminan skor yang tinggi pada kemampuan yang lain. Kemampuan intelektual atau fisik khusus yang diperlukan untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan, tergantung pada persyaratan yang diminta dari pekerjaan tersebut.

Menurut Swasto (2003:23), “kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan”. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan. Kemampuan karyawan yang rendah akan menggunakan waktu dan usaha yang lebih besar daripada kemampuan karyawan yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan. Setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan dan keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik.

Kemampuan Menurut Zainun (1994) dalam Sariyathi (2003:154), “bahwa kemampuan (*ability*) dimaksudkan sebagai kesanggupan (*capacity*) karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya”. Kemampuan mengandung berbagai unsur seperti keterampilan manual dan intelektual, bahkan sampai kepada sifat-sifat pribadi yang dimiliki. Unsur-unsur ini juga mencerminkan pendidikan, latihan dan pengalaman yang dituntut sesuai rincian kerja. Kemampuan sesungguhnya merupakan suatu unsur pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk memungkinkan para karyawan bekerja dengan cara tertentu.

Sedangkan menurut Gitosudarmo dan Sudita (2008:26), “pencapaian prestasi berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan tujuan yang menantang (*challenging goal*)”. Sebagian orang menyenangi tujuan-tujuan yang

menantang (tujuan yang cukup berat tetapi masih mungkin dicapai), dan sebagian lagi menyenangkan tujuan yang moderat maupun rendah. Kemampuan seseorang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Ini berarti bahwa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan selalu masih tersedia suatu tingkatan kemampuan yang belum dipergunakan oleh seseorang.

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan diatas, maka dapat penulis simpulkan, bahwa kemampuan menunjukan potensi orang atau karyawan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang mana setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik serta kemampuan menekankan pengertian sebagai hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

b. Macam-macam Kemampuan Kerja

Hamalik (2001:12) mengemukakan bahwa kegiatan pelatihan mempunyai tujuan tertentu, yaitu untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta yang menimbulkan perubahan perilaku aspek-aspek kognitif, keterampilan, dan sikap.

Contoh-contoh kemampuan kerja menurut Hamalik (2001:12) antara lain :

- a) Kemampuan membentuk dan membina hubungan antar perorangan (*personal*) dalam organisasi.
- b) Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan keseluruhan lingkaran kerja.
- c) Pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu.
- d) Kebiasaan, pikiran dan tindakan serta sikap dalam pekerjaan.

Sedangkan menurut Swasto (2003:35), Kemampuan Kerja berdasarkan jenisnya antara lain sebagai berikut :

- a) Kemampuan Pengetahuan
Secara luas, kemampuan pengetahuan mencakup segala hal yang

pernah diketahui mengenai suatu obyek tertentu. Secara garis besar pengetahuan dapat digolongkan ke dalam tiga kategori, yakni :

1. Pengetahuan tentang apa yang baik dan buruk (etika).
 2. Pengetahuan tentang apa yang indah dan jelek (estetika).
 3. Pengetahuan tentang apa yang benar dan salah (logika).
- b) Kemampuan Keterampilan
Adalah kemampuan psikomotorik dan teknik pelaksanaan kerja tertentu.
- c) Kemampuan Sikap
Adalah kesiapsiagaan mental, yang diorganisir lewat pengalaman yang mempunyai pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang-orang, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Kerja

a) Kemampuan Intelektual

Kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktifitas mental-berfikir, menalar, dan memecahkan masalah. Individu dalam Sebagian besar masyarakat menempatkan kecerdasan, dan untuk alasan yang tepat, pada nilai yang tinggi. Individu cerdas biasanya mendapatkan lebih banyak uang dan tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Individu yang cerdas juga lebih mungkin menjadi pemimpin dalam suatu kelompok. Menurut Robbins (2008:57), “kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental”. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan daya ingat yang ditunjukkan dalam tabel, sebagai berikut :

Tabel 2.2

Dimensi Kemampuan Intelektual

No	Dimensi	Deskripsi	Contoh Pekerjaan
1	Kecerdasan angka	Kemampuan untuk melakukan aritmatika dengan cepat dan akurat	Akuntan: menghitung pajak penjualan pada serangkaian barang
2	Pemahaman verbal	Kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan antar kata-kata	Manajer pabrik: Mengetahui kebijakan korporasi
3	Kecepatan persepsi	Kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat	Penyelidik kebakaran: Mengidentifikasi petunjuk untuk mendukung tuntutan pembakaran secara sengaja
4	Penalaran induktif	Kemampuan mengenali suatu urutan logis suatu masalah dan memecahkan masalah tersebut	Penelitian pasar: Meramalkan permintaan untuk suatu produk dalam kurun waktu berikutnya
5	Penalaran deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari sebuah argumen	Penyelia: Memilih antara dua saran berbeda yang dikemukakan karyawan
6	Visualisasi spasial	Kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah	Dekorator interior: Mendekorasi ruang sebuah kantor
7	Daya Ingat	Kemampuan menyimpan dan mengingat pengalaman masa lalu	Tenaga penjual: Mengingat nama-nama pelanggan

Sumber : Robbins (2008:58).

Kemampuan intelektual yang mendasari pelaksanaan kemampuan kerja di kantor mengacu pada pendapat Robbins (2008:59), sebagai berikut :

- 1) Kemampuan melaksanakan analisis dengan cepat dan tepat. Bagi karyawan yang biasa menghadapi para pelanggan yang datang atau melayani antaran sampai ke rumah pelanggan, diperlukan kemampuan mengolah, menyusun, dan menganalisa suatu tugas layanan dengan

- cepat dan tepat.
- 2) Kemampuan untuk paham membaca dan mendengar. Dari rekrutmen tenaga kerja baru syarat lulusan pendidikan terakhir minimal SLTP atau SLTA sampai dengan sarjana. Kemampuan membaca dan memahami merupakan syarat kemampuan, serta untuk tidak buta aksara, wicara, dan angka.
 - 3) Kemampuan menggunakan logika dan menilai argumen. Kemampuan logika menggunakan meliputi kemampuan urutan logis dan rasional (akal sehat). Sedangkan kemampuan menilai argumen bermanfaat untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan orang lain, baik berhubungan dengan pimpinan dan teman pegawai.
 - 4) Kemampuan daya ingat masa lalu. Sekedar mengenang pengalaman masa lalu, tetapi menempatkan pengalaman kerja pada tugas pekerjaan yang cocok dan relevan.

b) Kemampuan Keterampilan

Kemampuan pengetahuan secara luas mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu. Pengetahuan adalah *terminology generic* yang mencakup segenap cabang pengetahuan berdasarkan kemampuannya selaku makhluk yang berfikir, merasa, dan mengeindra (melihat). Kemampuan keterampilan adalah kemampuan psikomotorik dan teknik pelaksanaan kerja tertentu.

Selanjutnya Hamalik (2001:120) mengatakan bahwa :

- 1) Keterampilan kognitif atau keterampilan pengetahuan dapat diukur dengan dilakukannya tes dalam bentuk essay atau objektif, yang meliputi pembuatan keputusan, pemecahan masalah, dan cara berfikir logis.
- 2) Keterampilan Psikomotorik yaitu didasarkan pada ukuran tindakan terhadap pelaksanaan tugas yang nyata atau disimulasikan berdasarkan kriteria kecepatan dan ketepatan, serta penerapan secara obyektif.
- 3) Kemampuan Afektif atau keterampilan mengembangkan sikap yang mengandung berbagai unsure yaitu penghargaan minat, nilai kesadaran dan watak.

c) Kemampuan Sikap

Menurut Robbins (2008:61), “Kesiapsiagaan mental diorganisir lewat pengalaman yang mempunyai pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang-orang dan situasi yang berhubungan dengannya”. Sehingga setiap individu memiliki kemampuan sikap yang berbeda. Tidak mengherankan jika hanya terdapat sedikit hubungan diantara mereka yang dapat mengakibatkan sedikitnya komunikasi antar individu.

D. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk bereperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja). Secara operasional kinerja dapat didefinisikan sebagai tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Hasibuan dalam Sujak (1990) dan sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja adalah “Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan kerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Cash dan Fischer dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa “kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem manajerial (*managerial system*), struktur organisasi (*organizational structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedure*)”. Thoyib (2005:11) mengemukakan bahwa, istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*.”

Brahmasari (2004:64) mengemukakan bahwa “kinerja adalah Pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal yang diinginkan oleh organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu”.

Wibowo (2007:8) mengemukakan bahwa “ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja adalah Hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu.”

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu tindakan yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan kerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja) yang diselesaikan dalam kurun waktu tertentu sehingga dapat diukur kinerja dari individu tersebut.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu maka faktor fisik dan non fisik merupakan hal yang sangat berpengaruh. Kinerja seorang karyawan akan baik, jika karyawan mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan atau upah yang

layak, dan mempunyai harapan masa depan.

Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Kelompok variabel individu yaitu terdiri dari variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang pribadi dan demografis.
- b) Kelompok variabel psikologis yaitu terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.
- c) Kelompok variabel organisasi yaitu terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2009:16) adalah sebagai berikut:

a) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mengelola dan mendaya gunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

c. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian sasaran, tujuan, misi dan visi melalui hasil-hasil yang ditampilkan beberapa produk, jasa ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan.

Dalam menentukan penilaian kinerja, maka diperlukan alat ukur yang

dapat menunjukkan hasil akhir penilaian, baik secara kualitas maupun kuantitas. Beberapa alat ukur untuk penilaian kinerja dapat berupa:

- a) Skala sifat
- b) Skala dimensi uraian tugas
- c) Skala perilaku yang dikerjakan
- d) Metode *chek list*
- e) Metode penilaian narasi
- f) Metode terhadap lapangan

Menurut Dharma (2003:149), “Untuk dapat menilai kinerja karyawan secara obyektif dan akurat adalah dengan Mengukur tingkat kinerja karyawan”. Pengukuran kinerja dapat juga berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu, seperti komunikasi.

Untuk lebih lanjut menurut Stoner dan Freeman (dalam Dharma, 2003:554) pengukuran kinerja meliputi:

- a) Kuantitas kerja (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b) Kualitas kerja (*quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c) Kreativitas (*creativitnness*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul.
- d) Pengetahuan mengenai pekerjaan (*knowledge of job*), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- e) Kerjasama (*cooperation*), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
- f) Inisiatif, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru.
- g) Ketergantungan (*dependability*), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dalam melaksanakan pekerjaan.

D. Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja

Karyawan sebagai faktor utama dalam menentukan keberhasilan sebuah tujuan perusahaan memiliki kompleksitas yang sangat tinggi dalam pengelolaan agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan.

Salah satu bentuk kemampuan kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja adalah melalui pelatihan yang di berikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Pemberian pelatihan merupakan dorongan atau motivasi yang berasal dari luar yang disesuaikan dengan kemampuan kerja karyawan. Hal ini memberikan kesimpulan bahwa dengan adanya pelatihan, maka kemampuan atau ketrampilan karyawan akan terus meningkat dan akan lebih baik lagi dalam bekerja baik itu untuk karyawan sendiri maupun bagi perusahaan, mengingat adanya bentuk pelatihan yang diberikan perusahaan sesuai dengan hasil dan kinerja yang telah dicapai sebelumnya agar dapat lebih maksimal.

Kemampuan merupakan subjek yang penting, karena manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhi untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

Adanya pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan memicu semangat kerja sehingga menimbulkan kemampuan yang tinggi untuk melaksanakan semua tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Adanya upaya yang lebih besar untuk bekerja sebaik mungkin akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan pastinya juga akan berpengaruh terhadap pelatihan yang telah diberikan sebelumnya, ini berarti bahwa pelatihan dapat berperan sebagai motivator untuk meningkatkan kemampuan yang lebih baik lagi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Untuk memperkuat asumsi adanya pengaruh pelatihan terhadap kemampuan kerja di dukung oleh pernyataan Dessler (2010:281) bahwa “Pelatihan tidak bermanfaat jika peserta tidak mendapatkan kemampuan atau motivasi untuk mendapatkan keuntungan dari adanya pelatihan tersebut, serta memberikan kesempatan untuk praktik-praktik aktif, dan memperbolehkan peserta melakukan kesalahan dan mengeksplor berulang-ulang solusi untuk meningkatkan kemampuan dan pembelajaran”.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pemberian pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja karyawan yang tinggi sehingga dapat mempermudah dalam pencapaian tujuan perusahaan.

E. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan menginginkan karyawannya bekerja sebaik mungkin dalam melaksanakan tugasnya, agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Pimpinan perusahaan harus memberikan suatu program pelatihan yang dapat mendorong karyawannya untuk bekerja dengan baik seperti yang dikatakan oleh Dessler (2006:280) adalah “Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelaksanaan pelatihan dimaksudkan perusahaan terutama untuk meningkatkan kinerja, ketrampilan, dan kemampuan karyawan yang sesuai dengan standar kerja di dalam perusahaan”. Pelatihan sendiri merupakan rangsangan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk mendorong karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan serta bertindak dan berbuat sesuatu untuk tujuan perusahaan. Hal ini berarti pelatihan merupakan suatu bentuk motivasi bagi karyawan agar dalam diri mereka

timbul semangat yang lebih besar untuk mendapatkan kinerja yang baik bagi perusahaan.

Dari hal di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan.

F. Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kemampuan kerja merupakan suatu elemen penting didalam individu yang berada di dalam organisasi, karenanya motivasi yang diberikan kepada pekerja atau karyawan berdampak positif pada lingkungan organisasi itu sendiri. Soegiri (2004) (dalam Antoni 2006:24) mengemukakan bahwa pemberian dorongan atau pelatihan sebagai salah satu bentuk peningkatan kemampuan kerja, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen.

Menurut Devis (dalam Mangkunegara, 2009:13-14), berpendapat “secara psikologis, kemampuan (*ability*), terdiri dari potensi (*IQ*, dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ* diatas rata-rata (*iq* 110-120) apalagi *IQ superior, very superior, gifted, dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal”.

Dilihat dari hal di atas maka dapat diketahui bahwa kemampuan memiliki pengaruh dengan kinerja karyawan karena seperti yang dikatakan oleh T.R Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2001:51), menjelaskan bahwa :

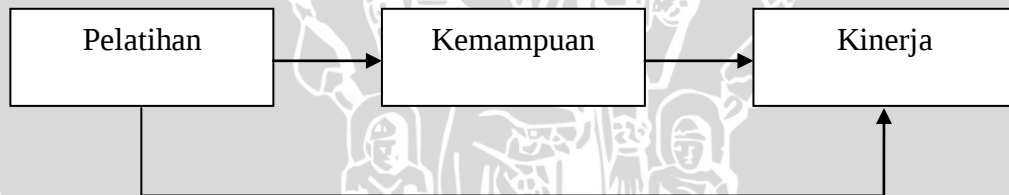
$$Performance = ability \times motivation$$

Maksudnya untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi.

Dari pendapat di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa kemampuan seseorang dapat mempengaruhi suatu kinerja. Kemampuan yang dimiliki setiap karyawan akan menentukan bagaimana karyawan tersebut melakukan tanggungjawabnya dengan baik atau masih jauh dari harapan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

G. Model Konsep

Dari uraian sebelumnya mengenai pengaruh pelatihan terhadap motivasi dan kinerja, maka dapat disusun konsepsi sebagai berikut :

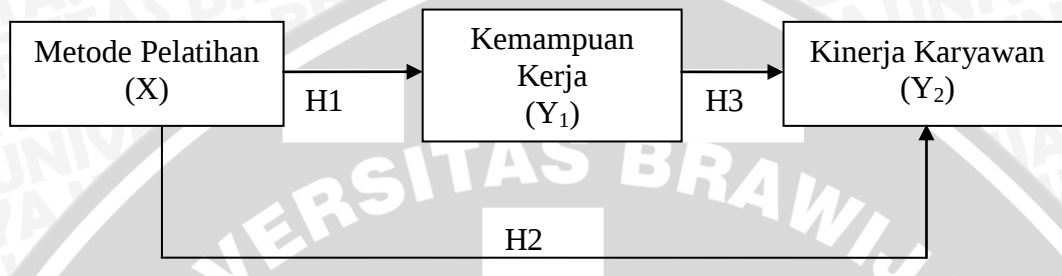


Gambar 2.2 Model Konsep

H. Hipotesis Penelitian

Menurut Arikunto (2002:67): “Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Sedangkan tujuan dari hipotesis ini adalah sebagai tuntunan sementara dalam penelitian untuk diuji kebenarannya sehingga dapat diperoleh jawaban sebenarnya sesuai dengan teori yang ada.”

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis merupakan hubungan dua variabel yang diperkirakan ada. Hipotesis merupakan dugaan yang mungkin benar dan mungkin salah. Dari uraian di atas maka dapat digambarkan model hipotesis pada gambar berikut :



Gambar 2.3 Model Hipotesis

Keterangan:

1. Hipotesis 1 = Diduga variabel Metode Pelatihan (X) berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Kerja (Y₁).
2. Hipotesis 2 = Diduga variabel Metode Pelatihan (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y₂).
3. Hipotesis 3 = Diduga variabel Kemampuan Kerja (Y₁) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y₂).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini, maka penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*), sebagaimana yang dikatakan oleh Singarimbun (2006:5) penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui bahwa penelitian *explanatory* dapat berguna untuk menjelaskan adanya pengaruh variabel-variabel yang diuji dengan menggunakan pengujian statistik. Dalam penelitian ini akan diketahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel pelatihan terhadap kemampuan dan kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, maka pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan bentuk yang lebih operasional dari paradigma empirisme dengan melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial yang dijabarkan menjadi komponen makalah, variabel, indikator, serta item di mana setiap variabel diukur dengan memberikan simbol-simbol angka sehingga dapat dihasilkan kesimpulan yang berlaku umum (Bungin, 2009: 33).

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilakukan. Penelitian ini dilakukan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang di jalan Ahmad Yani No. 11 Malang. Lokasi ini dipilih berdasarkan pertimbangan peneliti bahwa perusahaan tersebut menerapkan pelatihan sebagai suatu cara untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Penelitian memerlukan pemahaman tentang konsep dari permasalahan yang hendak diteliti, karena melalui konsep akan dapat dirumuskan hubungan – hubungan teoritis. Pengertian konsep yang dikemukakan Singarimbun dan Effendi (2006:34) “Konsep merupakan abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu”. Nazir (2009:123) berpendapat bahwa “Konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas”.

Dapat disimpulkan bahwa sesuatu dikatakan konsep apabila sesuatu itu berbentuk abstrak dan agar konsep dapat diteliti maka perlu dioperasionalkan dengan cara menjadi variabel tertentu. Penelitian ini mempunyai tiga konsep antara lain :

a. Konsep Metode Pelatihan

Metode Pelatihan terdiri dari pelatihan kerja langsung (*on the job training*), pelatihan diluar kelas (*off the job training*), pelatihan ruang

isolasi (*vestibule training*), demonstrasi dan contoh, *apprenticeship*, dan simulasi.

b. Konsep Kemampuan Kerja

Kemampuan Kerja berarti seseorang atau karyawan yang memiliki kecakapan atau kesanggupan untuk mengerjakan sesuatu yang diwujudkan untuk mengerjakan sesuatu yang diwujudkan melalui tindakannya untuk meningkatkan produktifitas kerja.

c. Konsep Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan merupakan suatu kondisi yang menjadi penyebab seseorang mau bekerja keras yang diukur dari kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

2. Variabel

Berdasarkan model pengukuran yang dikemukakan sebelumnya maka dapat ditetapkan pula variabel – variabel penelitian, berikut item- itemnya antara lain :

- a. “Variabel bebas (X) adalah variabel yang mempengaruhi variabel atau menjadi penyebab bagi variabel terikat” (Sugiyono, 2008:39). Pada penelitian ini yang bertindak sebagai variabel bebas (X) adalah Metode Pelatihan.

1. Metode Pelatihan (X)

Metode Pelatihan terdiri dari pelatihan kerja langsung (*on the job training*), pelatihan diluar kelas (*off the job training*), pelatihan

ruang isolasi (*vestibule training*), demonstrasi dan contoh, *apprecenticeship*, serta simulasi.

Menurut Mangkunegara (2009:67), metode pelatihan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

1) *On The Job Training*

Pelaksanaan rotasi jabatan yang pernah di berikan, praktek kerja yang pernah di ikuti dan lama pekerjaan yang pernah dijalani.

2) *Off The Job Training*

Jumlah *workshop* yang pernah diikuti, jumlah ruang kelas yang pernah diikuti dan Jangka waktu untuk masing-masing pelatihan yang pernah diikuti.

- b. Variabel Terikat (Y_1) adalah faktor-faktor yang diobservasi dan diukur untuk menentukan adanya pengaruh variabel bebas atau lebih tepatnya lagi variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Kemampuan kerja merupakan kemampuan seseorang atau karyawan yang memiliki kecakapan atau kesanggupan untuk mengerjakan sesuatu yang diwujudkan untuk mengerjakan sesuatu yang diwujudkan melalui tindakannya untuk meningkatkan produktifitas kerja.

. Kemampuan Kerja dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

1. Pengetahuan

Penguasaan bidang pekerjaan dan mengatasi kesulitan dalam pekerjaan.

2. Keterampilan

Jarang melakukan kesalahan dan kesiapan untuk melaksanakan tugas yang lebih sukar.

3. Sikap

Tingkat kedisiplinan karyawan dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

c. Variabel terikat (Y_2) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas.

Pada penelitian ini yang meliputi variabel terikat adalah Kinerja Karyawan.

Kinerja karyawan adalah tindakan/pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

1. Kualitas

Tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan, misalnya : jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Waktu

Tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

3. Definisi Operasional

Menurut Nazir (2009:126) “Definisi operasional merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut”. Berdasarkan konsep di atas, definisi operasional dalam penelitian ini dijabarkan pada Tabel 3.1 mengenai konsep, variabel, indikator dan item penelitian, sebagai berikut :

Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Pelatihan (Mangkunegara: 2009)	Metode Pelatihan (X)	<i>On The Job Training</i>	1. Frekuensi rotasi jabatan yang pernah diterima selama menjadi pegawai 2. Frekuensi praktek kerja yang pernah di ikuti 3. Frekuensi bimbingan pekerjaan yang pernah di ikuti
		<i>Off The Job Training</i>	1. Frekuensi <i>workshop</i> yang pernah di ikuti 2. Frekuensi pelatihan di ruang kelas yang pernah di ikuti 3. Jangka waktu untuk masing-masing pelatihan yang pernah di ikuti

Kemampuan (Robbins: 2008)	Kemampuan Kerja (Y_1)	Kemampuan Pengetahuan	1 Mengatasi kesulitan pada pekerjaan 2 Paham dengan pekerjaan yang menjadi kewajiban
		Kemampuan Keterampilan	1. Jarang melakukan kesalahan 2. Kesiapan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih sukar
		Kemampuan Sikap	1. Tingkat Kedisiplinan 2. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
Kinerja (Wibowo: 2007)	Kinerja Karyawan (Y_2)	Kualitas	1. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan 2. Mutu pelayanan
		Kuantitas	1. Kesesuaian penyelesaian jumlah pekerjaan dengan standar perusahaan 2. Penyelesaian jumlah pekerjaan diatas standar perusahaan

		Ketepatan Waktu	1. Kesesuaian waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan standar waktu perusahaan 2. Peningkatan waktu penyelesaian pekerjaan
--	--	-----------------	--

4. Skala Pengukuran

Setelah ditetapkan item-item dari variabel yang ada, maka langkah selanjutnya adalah mengadakan pengukuran atas variabel-variabel tersebut, di mana untuk mengukur tanggapan responden dalam penelitian ini dipergunakan skala *Likert*. “Skala *Likert* digunakan dengan memilih *item – item* yang mempunyai distribusi yang baik, yang dipilih dari hal - hal yang ingin diketahui (baik tidak baik, tentang konservatisme, pesimis, dan sebagainya) di dalam skala” (Nazir, 2009:338).

Skala *Likert* ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indicator variabel. Kemudian indicator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item- item instrument yang dapat berupa pertanyaan.

Agar lebih mudah bagi peneliti dalam menilai, maka masing-masing jawaban diberi bobot nilai atau skor. Skor tersebut dapat terlihat pada Tabel 3 berikut :

Tabel 3.2 Penentuan Skor Jawaban Responden Menggunakan Skala Likert

No	Jawaban Responden	Notasi	Skor
1	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Ragu-ragu	RR	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Nazir, Metode Penelitian 2009

Dari Tabel 3.2 di atas, dapat ditentukan besarnya kelas (panjang interval) dengan rumus (Supranto, 2000:64) :

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan :

- c = perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)
- k = banyaknya kelas
- X_n = nilai observasi terbesar
- X_1 = nilai observasi terkecil

$$c = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus di atas, maka diperoleh nilai interval kelas pada skala *Likert* disajikan dalam Tabel 3.3 berikut ini :

Tabel 3.3 Interval Kelas Skala Likert

No	Notasi	Score	Interval Kelas
1	Sangat Setuju	5	$> 4,2 - 5$
2	Setuju	4	$>3,4 - 4,2$
3	Ragu-ragu	3	$>2,6 - 3,4$
4	Tidak Setuju	2	$>1,8 - 2,6$
5	Sangat Tidak Setuju	1	$1 - 1,8$

Sumber : Data primer diolah, 2012

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi Penelitian

“Populasi dapat juga disebut sebagai parameter, yaitu berkaitan dengan keseluruhan sumber data potensial dalam acuan/lingkup penelitian” (Setyadin, 2005:55). “Populasi juga dapat diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan” (Sugiyono, 2007:72). Definisi yang lebih singkat dikemukakan oleh Arikunto (2010:108), yaitu Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian.

Berdasarkan beberapa pendapat seperti pada paparan di atas dapat disimpulkan bahwa, populasi merupakan keseluruhan subyek penelitian yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan diambil suatu kesimpulan atau keseluruhan objek yang akan diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang yang telah mengikuti pelatihan sebanyak 66 orang. Berikut jumlah karyawan dari masing-masing divisi yang telah mengikuti pelatihan pada Kantor Pusat PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang :

Tabel 3.4
Jumlah Karyawan Yang Telah Mengikuti Pelatihan

No	Divisi	Jumlah karyawan
1	Bussiness Performance	14
2	Access Network Maintenance	11
3	Access Network Operation	10
4	Costumer Care	1
5	Costumer Care Malang	15
6	Data dan VAS Sales	9
7	General Support Regional V	6
	Jumlah	66

Sumber : Kantor Pusat PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang, 2012

2. Sampel Penelitian

Pengertian sampel menurut Arikunto (2010:131) “Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sedangkan menurut Sugiyono (2010:118) yaitu “Bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel dilakukan dengan sampel jenuh. Sugiyono (2010:85), “sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Berdasarkan jumlah

populasi dalam penelitian ini kurang dari 100, maka sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini sebanyak 66 orang (semua populasi penelitian).

Berikut pembagian jumlah sampel dari masing-masing divisi yang ada pada Kantor Pusat PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang :

Tabel 3.5
Pembagian Jumlah Sampel

No	Divisi	Jumlah Populasi
1	Bussiness Performance	14
2	Access Network Maintenance	11
3	Access Network Operation	10
4	Costumer Care	1
5	Costumer Care Malang	15
6	Data dan VAS Sales	9
7	General Support Regional V	6
	Jumlah	66

Sumber : Kantor Pusat PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang, 2012

E. Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Indriantoro dan Supomo (2002: 146) berpendapat bahwa “Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data”. Secara rinci, sumber data penelitian dapat dibagi menjadi dua yaitu:

a. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan.

Data primer didapat dengan cara menyebarkan angket yang akan

dirancang sesuai dengan variabel dan indikator serta item yang ditetapkan terlebih dahulu yang berkaitan dengan Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pengumpulan dokumen-dokumen yang telah ada pada instansi tempat dilakukannya penelitian berupa data-data bagian personalia, yang meliputi struktur organisasi, gambaran umum perusahaan, komposisi karyawan serta bisa juga yang berasal dari literatur ataupun internet.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur dan dibagikan kepada responden.

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan jalan mencari informasi tentang hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, agenda dan sebagainya.

3. Instrumen Penelitian

Demi mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka digunakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data penelitian agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan efisien. Menurut Arikunto (2010:134)

“Instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih yang digunakan oleh peneliti dalam kegiatan mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya”.

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan dalam penelitian, sehingga penelitian dapat berjalan sistematis dan lancar.

Pada penulisan skripsi ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah:

a. Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur dan dibagikan kepada responden, yaitu karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang. Hasil jawaban tersebut nantinya akan digunakan untuk menganalisa Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja pada karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang.

b. Alat Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan menggunakan alat-alat seperti buku, pensil atau bolpoin yang difungsikan untuk mencatat langsung data yang diperlukan. Data yang diperlukan berasal dari dokumen perusahaan atau berasal dari penelitian sebelumnya.

F. Pengujian Instrumen

Uji validitas dan reliabilitas diperlukan untuk melakukan pengujian terhadap item – item yang ada dalam variabel yang diteliti agar kesimpulan penelitian nantinya tidak salah dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari keadaan yang sebenarnya.

1. Uji Validitas

“Validitas atau *validity* yang mempunyai arti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya” (Azwar, 2001:5)”. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Cara pengujian validitas dilakukan dengan cara membandingkan hasil koefisien korelasi antara item total perubah dibandingkan dengan nilai kritisnya. “Koefisien yang besarnya semakin mendekati angka 1,0 menunjukkan semakin kuatnya hubungan yang ada sedangkan koefisien yang semakin kecil mendekati angka 0 berarti semakin lemahnya hubungan yang terjadi” (Azwar, 2001 :18).

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan rumus korelasi *Pearson Product Moment*, atau koefisien korelasi Pearson. Koefisien korelasi pearson digunakan apabila kedua variabel bersifat kontinyu, bukan kategorikal. Adapun rumusannya sebagai berikut :

$$r = \frac{\sum XY - (\sum X)(\sum Y) / n}{\sqrt{[\sum X^2 - (\sum X)^2 / n][\sum Y^2 - (\sum Y)^2 / n]}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korealsi

x = skor item x

n = banyaknya sampel

y = skor item y

Perbandingan indeks korelasi *Pearson Product Moment* yaitu dengan level signifikansi 0,6% suatu item instrument dapat diketahui kevalidannya. Apabila probabilitas hasil korelasi $> 0,6$ instrumen dinyatakan valid. Sebaliknya, bila probabilitas hasil korelasi kurang dari 0,6 maka instrumen dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

“Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang berarti sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya” (Azwar, 2001 : 4). Dapat disimpulkan bahwa sejauh mana suatu hasil pengukuran relative konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan skor antar item. Dalam penelitian ini, untuk menguji tingkat reliabilitas menggunakan metode *Alpha Croanbach*, dengan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum sj^2}{sx^2} \right]$$

Keterangan :

α = reliabilitas instrument

k = banyaknya pertanyaan

sj^2 = jumlah varian butir

sx^2 = varian total

“Suatu instrument dikatakan *reliable* bila memiliki koefisien keandalan $(\alpha) \geq 0,6$ ” (Sekaran, 2006 : 311). Pengujian validitas dan reliabilitas masing – masing variabel pada penelitian ini menggunakan computer melalui program *SPSS for Windows*.

G. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Pengujian Validitas dan Reliabilitas item masing-masing variabel dalam penelitian ini dilakukan dengan komputer melalui program *SPSS 15.0 for windows*. Secara keseluruhan hasil pengujian validitas masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.5. Ringkasan Hasil Test Validitas Kuesioner

Variabel	Item	Koefisien korelasi	r tabel	Sig	Keterangan
Metode Pelatihan (X)	X1.1	0,565	0,244	0,000	Valid
	X1.2	0,554	0,244	0,000	Valid
	X1.3	0,556	0,244	0,000	Valid
	X1.4	0,713	0,244	0,000	Valid
	X1.5	0,738	0,244	0,000	Valid
	X1.6	0,708	0,244	0,000	Valid
	X1.7	0,808	0,244	0,000	Valid
	X1.8	0,798	0,244	0,000	Valid
Kemampuan Kerja (Y1)	Y1.1	0,633	0,244	0,000	Valid
	Y1.2	0,593	0,244	0,000	Valid
	Y1.3	0,544	0,244	0,000	Valid
	Y1.4	0,712	0,244	0,000	Valid
	Y1.5	0,589	0,244	0,000	Valid
	Y1.6	0,697	0,244	0,000	Valid
Kinerja karyawan (Y2)	Y2.1	0,508	0,244	0,000	Valid
	Y2.2	0,585	0,244	0,000	Valid
	Y2.3	0,610	0,244	0,000	Valid
	Y2.4	0,730	0,244	0,000	Valid
	Y2.5	0,625	0,244	0,000	Valid
	Y2.6	0,538	0,244	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Validitas diukur dengan membandingkan nilai korelasi masing-masing indikator dengan nilai korelasi tabel (r tabel). Nilai r tabel *product moment* pada $\alpha = 0,05$ dan $n = 66$ sebesar 0,244. Dari pengolahan data terlihat dari 20 indikator yang diuji, semua indikator memiliki nilai koefisien korelasi positif dan lebih besar dari r tabel, serta probabilitasnya lebih kecil dari $\alpha = 5\%$, artinya ada hubungan yang signifikan antara skor masing-masing indikator

dengan skor total. Korelasi yang signifikan menunjukkan bahwa indikator memang benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel yang akan diukur, dengan kata lain instrumen yang digunakan valid dengan demikian dapat dipakai dalam penelitian.

Sedangkan Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Menyusun suatu bentuk instrumen tidak hanya harus berisi pernyataan-pernyataan yang berdaya diskriminasi baik akan tetapi harus memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Reliabel artinya tingkat keterpercayaan hasil suatu pengukuran-pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi yaitu yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya. Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukuran yang baik. Pada penelitian ini digunakan reliabilitas dengan model *Alpha Cronbach*.

Tabel 3.6. Nilai Alpha Cronbach Masing-masing Variabel

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Metode Pelatihan (X)	0,839	Reliabel
Kemampuan Kerja (Y ₁)	0,691	Reliabel
Kinerja karyawan (Y ₂)	0,639	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2013.

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan pada item pertanyaan yang sudah valid. Instrumen dinyatakan tidak reliabel jika nilai reliabilitas yang diperoleh tidak mencapai 0,6. Hasil uji reliabilitas yang disajikan pada tabel di atas menunjukkan bahwa masing-masing nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,6 sehingga instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel.

H. Metode Analisis Data

Tujuan dari penggunaan alat analisis data adalah untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian yang ditetapkan, maka dalam penelitian ini menggunakan analisis data sebagai berikut :

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk menggambarkan keadaan gejala social dari lokasi penelitian, objek penelitian serta distribusi item – item dari masing – masing variabel. Data dikumpulkan dan ditabulasikan dalam table, kemudian dilakukan pembahasan secara deskriptif dalam angka dan presentase.

2. Analisis Jalur (Path)

“Uji jalur (Path) adalah alat analisis statistic untuk menguji eksistensi variabel antara terhadap hubungan antara variabel X dan Y” (Bungin, 2009 : 225). Analisis jalur (*path*) ini sangat bermanfaat untuk mengetahui hubungan sebab akibat, selain itu analisis jalur (*path*) ini juga bertujuan untuk mengetahui hubungan langsung maupun tak langsung maupun tak langsung dari beberapa variabel penyebab (eksogen) terhadap variabel akibat (endogen).

Penggunaan analisis jalur (*path*) dalam analisis data penelitian didasarkan pada beberapa asumsi sebagai berikut):

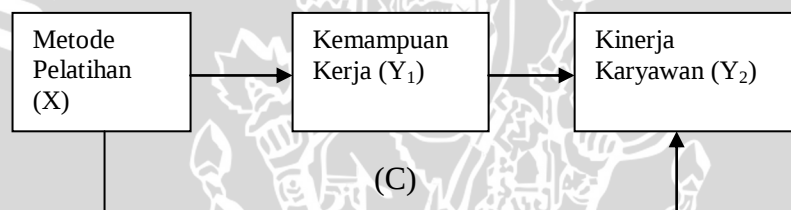
1. Hubungan antar variabel yang akan dianalisis berbentuk linier, aditif dan kausal.
2. Variabel – variabel residual tidak berkorelasi dengan variabel yang mendahuluinya, dan tidak juga berkorelasi dengan variabel yang lain.
3. Dalam model hubungan variabel hanya terdapat jalur kausal/ sebab akibat searah.

4. Data setiap variabel yang dianalisis adalah data interval dan berasal dari sumber yang sama (Sugiyono, 2007:297).

Langkah- langkah yang dilakukan dalam penelitian dengan menggunakan analisis jalur (*path*) adalah sebagai berikut :

a) Membuat Diagram Jalur

Membuat diagram jalur yang akan digunakan untuk mengetahui model hubungan antar variabel yang akan diteliti. Diagram jalur ini disusun berdasarkan kerangka berfikir yang dikembangkan dari teori yang digunakan untuk penelitian. Diagram jalur tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1 Diagram Jalur Path

b) Mencari Pengaruh Secara Langsung dan Tidak Langsung

Menurut Sugiyono (2007:306) untuk mengetahui efek langsung atau tidak langsung antara variabel - variabel dapat dicari dengan menghitung terlebih dahulu nilai - nilai korelasi antar variabel berdasarkan data yang terkumpul. Untuk mencari pengaruh secara langsung antara variabel eksogen dan endogen, maka harus dibuat persamaan struktur terlebih dahulu sesuai alur yang terdapat dalam diagram jalur. Persamaan strukturnya sebagai berikut :

$$1) Y_1 = p_{y1x} + p_{y1x} + C_1 \text{ (substruktur 1)}$$

$$2) Y_2 = p_{y2x} + p_{y2x} + p_{y2y1} + C_2 \text{ (substruktur 2)}$$

Keterangan :

X = Metode Pelatihan

Y_1 = Kemampuan Kerja

Y_2 = Kinerja Karyawan

C = Variabel residua atau variabel yang mempengaruhi Y_2 namun tidak dibahas dalam penelitian ini

