

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Telkom) merupakan perusahaan penyelenggara bisnis T.I.M.E (*Telecommunication, Information, Media and Edutainment*) yang terbesar di Indonesia. Pengabdian PT. Telkom Indonesia, Tbk berawal pada 23 Oktober 1856, tepat saat dioperasikannya layanan telekomunikasi pertama dalam bentuk pengiriman telegraf dari Batavia (Jakarta) ke Buitenzorg (Bogor). Selama itu pula PT. Telkom Indonesia, Tbk telah mengalami berbagai transformasi.

Pada tanggal 1 Juli 1995 secara *de facto* diresmikan era Divisi yang merupakan pengganti struktural WITEL untuk mempermudah pelayanan. Dalam era Divisi bisnis, bidang utama dikelola oleh tujuh Divisi Regional (DIVRE) dan satu Divisi *Network*. Divisi Regional bergerak dibidang penyelenggaraan jasa telekomunikasi di wilayahnya masing-masing, sedangkan Divisi *Network* bergerak dibidang penyelenggaraan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional. Divisi tersebut dikelola oleh suatu tim manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip desentralisasi dan bertindak sebagai pusat investasi (divisi Regional) dan pusat keuntungan (untuk

Divisi *Network* dan Divisi lainnya), serta mempunyai laporan keuangan internal yang terpisah. Divisi penunjang terdiri dari Divisi Pelatihan, Divisi Properti, Divisi Sistem Informasi, Divisi Satelit, dan Divisi Riset Teknologi Informasi.

Adanya perubahan kebijakan sentralisasi menjadi kebijakan desentralisasi kewenangan menyebabkan struktur dan fungsi Kantor Pusat juga mengalami perubahan. Berdasarkan organisasi divisional ini, maka Kantor Pusat juga mengalami perubahan yang sebelumnya merupakan pusat investasi, disederhanakan menjadi pusat biaya (*cost center*). Perubahan kebijakan tersebut menjadikan jumlah sumber daya manusia perusahaan menjadi lebih baik.

Dengan pencapaian dan pengakuan yang diperoleh PT. Telkom Indonesia, Tbk penguasaan pasar untuk setiap portofolio bisnisnya, kuatnya kinerja keuangan, serta potensi pertumbuhannya di masa mendatang, PT. Telkom Indonesia, Tbk menjadi model korporasi terbaik Indonesia.

Sampai dengan 31 Desember 2008 jumlah pelanggan PT. Telkom Indonesia, Tbk tumbuh 37% dari tahun sebelumnya sebanyak 68,6 juta pelanggan yang terdiri dari pelanggan telepon tidak bergerak kabel sejumlah 8,6 juta, pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel sejumlah 12,7 juta pelanggan dan 65,3 juta pelanggan jasa telepon bergerak. Sedangkan Saham PT. Telkom Indonesia, Tbk per 31 Desember 2008 dimiliki oleh pemerintah Indonesia (52,47%) dan pemegang saham publik (47,53%).

Saham PT. Telkom Indonesia, Tbk tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI), *New York Stock Exchange (NYSE)*, *London Stock Exchange (LSE)* dan *Tokyo Stock Exchange*, tanpa tercatat. Harga saham PT. Telkom Indonesia, Tbk di BEI pada akhir Desember 2008 sebesar Rp 6.900. Nilai kapitalisasi pasar saham PT. Telkom Indonesia, Tbk pada akhir tahun 2008 mencapai Rp 139,104 miliar atau 12,92 % dari kapitalisasi pasar BEI.

Sejalan dengan lahirnya *NEW TELKOM Indonesia*, berbekal semangat positioning baru *Life Confident* manajemen dan seluruh karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk berupaya mempersembahkan profesionalitas kerja, serta produk dan layanan terbaik bagi pelanggan dan *stakeholders*, berbagai penghargaan dan sertifikasi telah diterima oleh PT. Telkom Indonesia, Tbk, baik dari dalam maupun luar negeri antara lain, Sertifikasi *ISO 9001:2000* dan *ISO 9004:2000* untuk *Divisi Enterprise Service* dari TUV Rheinland International Indonesia; Penghargaan Sistem Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK3) dan Kecelakaan Nihil 2008 dari Wakil Presiden RI; *The Best Corporate Image category* dalam ajang *Most Admired Companies Awards* ke 8 dari Frontier Consulting Group; Juara Umum 2007 *Annual Report Award* dari Menteri Keuangan RI; Juara Umum Anugerah Media Humas 2008 dari Bakorhumas *CIO of The Year* 2008 dalam *Hitachi Data System IT Inspiration Awards*; Penghargaan CEO dan Perusahaan Idaman dari Majalah Warta Ekonomi; *Best Managed Company* 2010 dalam ajang "*FinanceAsia Best Managed Company*

award”; dan Inovasi Sumber Daya Manusia Terbaik dalam ajang Anugerah BUMN 2012.

Berdasarkan akta perusahaan yang terakhir, kedudukan kantor perusahaan PT. Telkom Indonesia, Tbk berada di Jalan Japati no. 1, Bandung. Kantor tersebut bertanggung jawab atas pencapaian sasaran pengelolaan perusahaan melalui kegiatan unit kerja perusahaan secara keseluruhan. Berkaitan dengan Divisi, kantor perusahaan hanyalah menetapkan hal-hal yang strategis, sedangkan penjabaran operasionalnya dilaksanakan oleh masing-masing Divisi Struktur Manajemen, secara garis besar meliputi Kantor Perusahaan, Divisi Regional I sampai dengan VII, Divisi *Network*, dan Divisi Pendukung.

Menurut KD 10/2010; Divisi *Customer Service* Timur, (DSC Timur), adalah unit operasi dengan fokus pada penyelenggaraan operasi *Sales* dan *Customer Care* untuk bisnis *Fixed Wire Line* (FWL) segmen retail, khususnya pada pelanggan yang mempunyai karakteristik *location* atau *address* atau *home based customer*. Divisi *Customer Service* Timur mencakup 20 provinsi, 276 kabupaten, atau kota madya, 4 Unit *Customer Service* Regional, dan 38 *Customer Service Area* yang berada di 7 wilayah antara lain; Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan, Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, dan Kawasan Timur Indonesia.

2. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

To become a leading InfoCom player in the region.

Telkom berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan *InfoCom* terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik.

b. Misi

Telkom mempunyai misi memberikan layanan " *One Stop InfoCom Services with Excellent Quality and Competitive Price and To Be the Role Model as the Best Managed Indonesian Corporation* " dengan jaminan bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan, produk dan jaringan berkualitas, dengan harga kompetitif.

Telkom akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis.

3. Unit Bisnis Perusahaan

Unit-unit Bisnis PT. Telkom Indonesia, Tbk terdiri dari Divisi dan Center sebagai berikut :

- a. Infrastruktur Telekomunikasi
- b. Carrier & Interconnection Service
- c. Divisi Multimedia
- d. Divisi Fixed Wireless Network
- e. Enterprise Service
- f. Divisi Regional I - Sumatera
- g. Divisi Regional II – Jakarta

- h. Divisi Regional III - Jawa Barat
- i. Divisi Regional IV - Jawa Tengah dan Yogyakarta
- j. Divisi Regional V - Jawa Timur
- k. Divisi Regional VI - Kalimantan
- l. Divisi Regional VII - Kawasan Timur Indonesia
- m. Maintenance Service Center
- n. Training Center
- o. Carrier Development Support Center
- p. Management Consulting Center
- q. Construction Center
- r. I/S Center
- s. R&D Center
- t. Community Development Center(CDC)

4. Logo TELKOM

Gambar 4.1
Logo PT. Telekomunikasi Indonesia



Sumber: PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang, 2012

Arti logo Telkom tersebut adalah :

- a. Lingkaran sebagai simbol dari kelengkapan produk dan layanan dalam portofolio bisnis baru Telkom yaitu TIME (*Telecommunication, Information, Media and Education*). *Expertise*.
- b. Tangan yang meraih keluar. Simbol ini mencerminkan pertumbuhan dan ekspansi ke luar. *Empowering*.
- c. Jemari tangan. Simbol ini memaknai sebuah kecermatan, perhatian, serta kepercayaan dan hubungan yang erat. *Assured*.
- d. Kombinasi tangan dan lingkaran. Simbol dari matahari terbit yang maknanya adalah perubahan dan awal yang baru. *Progressiv*.
- e. Telapak tangan yang mencerminkan kehidupan untuk menggapai masa depan. *Heart*.

Warna – warna yang digunakan adalah :

- a. *Expert Blue* pada teks Telkom melambangkan keahlian dan pengalaman yang tinggi.
- b. *Vital Yellow* pada telapak tangan mencerminkan sesuatu yang atraktif, hangat, dan dinamis.
- c. *Infinite sky blue* pada teks Indonesia dan lingkaran bawah mencerminkan inovasi dan peluang yang tak terhingga untuk masa depan.

5. Maskot TELKOM

Gambar 4.2
Maskot Telkom



BE BEE

Sumber: PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang, 2012

Makna dari Maskot Telkom:

- Antena Lebah Sensitif terhadap segala keadaan dan perubahan
- Mahkota Kemenangan
- Mata yang Tajam dan Cerdas
- Sayap Lincah dan Praktis
- Tangan Kuning Memberikan Karya Yang Terbaik

Filosofi Dibalik Sifat dan Perilaku Be Bee

Lebah tergolong makhluk sosial yang senang bekerja sama, pekerja keras mempunyai kesisteman berupa pembagian peran operasional dan fungsional menghasilkan yang terbaik berupa madu yang bermanfaat bagi berbagai pihak. Dihabitatnya lebah mempunyai dengung sebagai tanda keberadaannya dan loyal terhadap kelompok berupa perlindungan bagi koloninya, maka akan menyerang bersama bila diganggu. Lebah memiliki potensi diri yang baik berupa tubuh yang sehat, liat dan kuat sehingga bisa

bergerak cepat, gesit dan efektif dalam menghadapi tantangan alam. Lebah berpandangan jauh ke depan dengan merancang bangun sarang yang kuat dan efisien, berproduksi dan berkembang biak. Lebah berwarna biru merupakan penggambaran insan PT. Telkom Indonesia, Tbk.

6. Budaya Perusahaan

THE TELKOM WAY 135 sebagai budaya korporasi yang dikembangkan PT. Telkom Indonesia, Tbk merupakan bagian terpenting dari upaya perusahaan untuk meneguhkan hati, merajut pikiran, dan menyeraskan langkah semua Insan PT. Telkom Indonesia, Tbk dalam menghadapi persaingan bisnis InfoCom. Di dalamnya terkandung beberapa unsur, yang secara integral harus menjiwai insan PT. Telkom Indonesia, Tbk, yakni :

- a. 1 (satu) asumsi dasar yang disebut *Committed 2 U*
- b. 3 (tiga) nilai inti, mencakup :
 - 1) *Customer Value*
 - 2) *Excellent Service*
 - 3) *Competent People*
- c. 5 (lima) langkah perilaku untuk memenangkan persaingan, yang terdiri dari :
 - 1) *Stretch The Goals*
 - 2) *Simplify*
 - 3) *Involve Everyone*
 - 4) *Quality is My Job*

5) *Reward the Winners*

THE TELKOM WAY 135 adalah hasil penggalian dari perjalanan PT. Telkom Indonesia, Tbk dalam mengarungi lingkungan yang terus berubah, dan dikristalisasi serta dirumuskan dengan dirangsang oleh berbagai inspirasi dari perusahaan lain dan berbagai tantangan dari luar. Dengan akar yang kuat pada kesadaran kolektif organisasi, diharapkan **THE TELKOM WAY 135** dapat cepat tertanam dalam jiwa insan PT. Telkom Indonesia, Tbk. PT. Telkom Indonesia, Tbk berharap dengan tersosialisasinya **THE TELKOM WAY 135**, maka akan tercipta pengendalian kultural yang efektif terhadap cara merasa, cara memandang, cara berpikir, dan cara berperilaku semua insan PT. Telkom Indonesia, Tbk.

7. **Kantor Daerah PT. Telkom, Tbk Kandatel Malang**

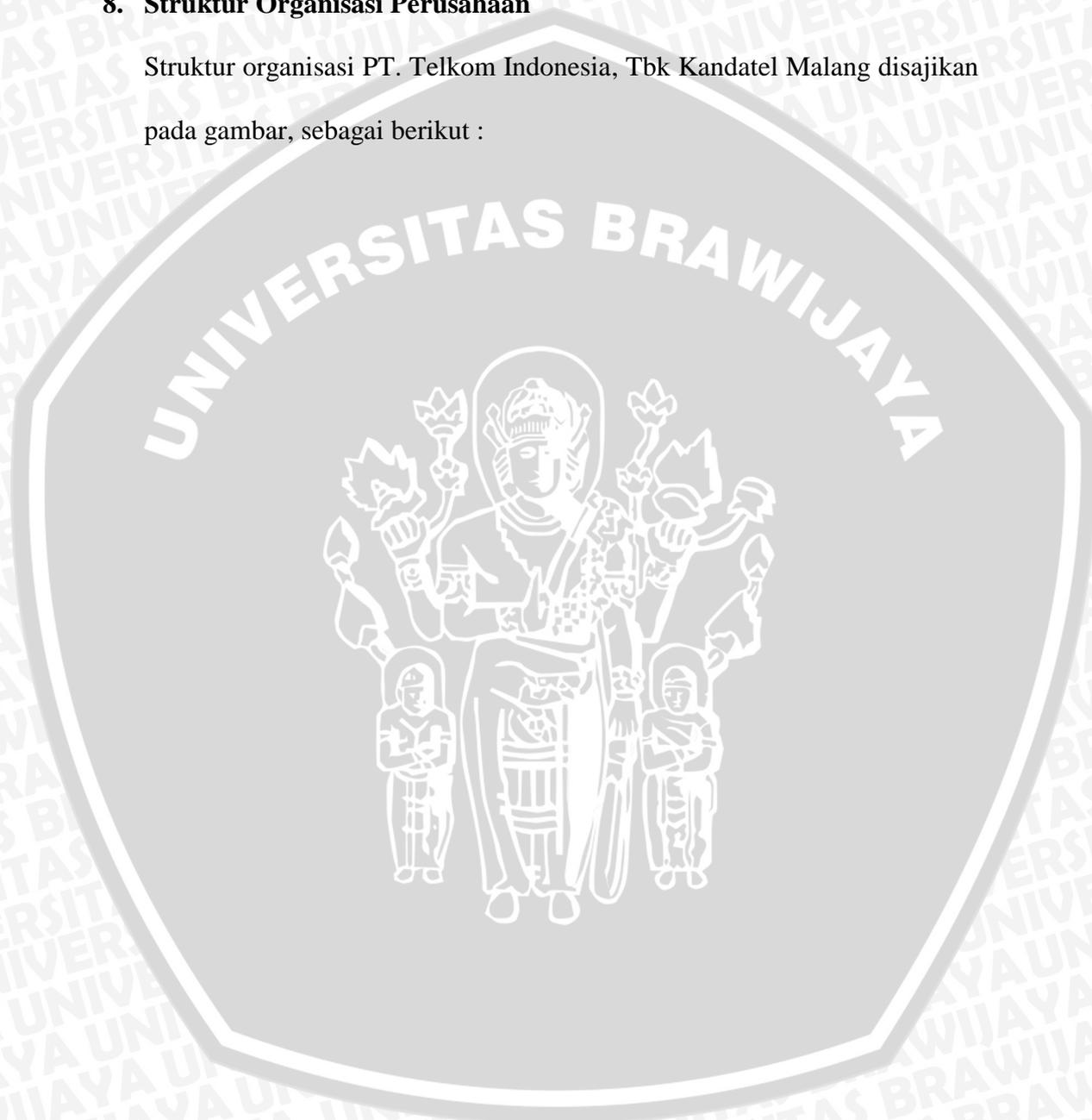
Kantor Daerah PT. Telekomunikasi Indonesia Malang yang terletak di Jalan Achmad Yani No. 11 Malang, merupakan salah satu dari lima (5) Kandatel yang berada di bawah jajaran PT. Telkom Indonesia, Tbk. Divisi Regional V Jawa Timur. Struktur Kandatel Divisi V Jawa Timur yang bertanggung jawab terhadap pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum di Kandatel Malang area.

Divisi Regional V untuk daerah Jawa Timur membawahi Kandatel-kandatel yang ada di bawah daerah operasionalnya termasuk Kandatel Malang. Pembentukan kantor daerah pelayanan Telekomunikasi Malang (Kandatel Malang) terhitung tanggal 1 Januari 1996 mencakup

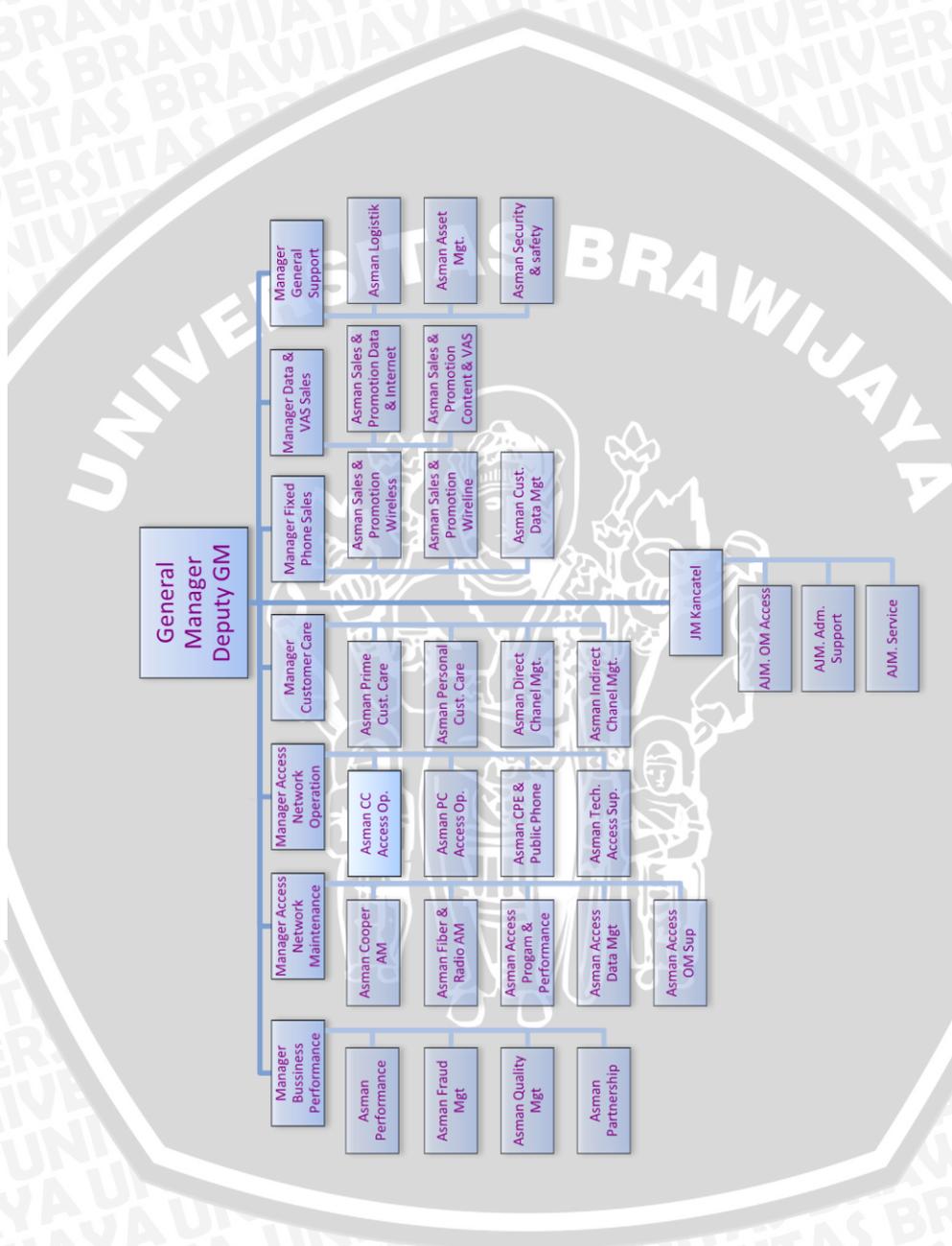
area Malang, Pasuruan, dan Blitar yang ditetapkan berdasarkan keputusan direksi Nomor 72 IPS I 50/SDM-11/95.

8. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang disajikan pada gambar, sebagai berikut :



Gambar 4.3
Bagan Struktur Organisasi di PT. Telkom Malang



Sumber : kantor Pusat PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang, 2012.

Dengan struktur organisasi diatas maka *job description* masing – masing jawatan antara lain :

a. *General Manager Deputy GM*

Memastikan tercapainya sasaran pengelolaan kegiatan *Business Performance, Access Network Maintenance, Access Network Operation, Customer Care, Fixed Phone Sales, Manager Sales Data dan Vas*, dan *Manager General Support* berjalan dengan baik dalam mendukung strategi Datel guna mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan sesuai dengan kaidah etika bisnis dan *Good Corporate Governance*.

b. *Junior Manager Kandatel*

Memastikan terlaksananya seluruh kegiatan operaional dan bisnis di Kandatel dalam mencapai target yang telah ditetapkan serta selaras dengan strategi dan rencana kerja manajemen Kandatel, guna mempertahankan dan meningkatkan *sustainable growth* dan keunggulan perusahaan.

c. *Manager Business Performance*

Memastikan tercapainya sasaran pengelolaan kegiatan *business performance, fraud management, quality management* dan *special partnership* berjalan dengan baik dalam mendukung strategi Datel guna mempertahankan dan meningkatkan *sustainable growth* dan keunggulan kompetitif perusahaan dengan mendayagunakan

sumberdaya perusahaan melalui implementasi pengelolah dan pencapaian kinerja bisnis yang *excellence*.

d. *Manager Access Network Maintenance*

Memastikan tersedianya jaringan akses pada kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan (*Access Network Maintenance*) untuk mendukung strategi unit bisnis melalui pengembangan, pemeliharaan, perbaikan, dan peningkatan kualitas jaringan akses, pengolahan validitas data jaringan akses, dan penyediaan alat kerja dan alat ukur jaringan akses sesuai standart yang ditetapkan.

e. *Manager Access Network Operation*

Memastikan pendayagunaan seluruh potensi jaringan melalui penyelenggaraan pasang surut baru / mutasi, perbaikan gangguan serta pengelolaan teknik *access support*, anggaran dan material secara optimal sehingga target kepuasan pelanggan serta target indikator performansi dan kehandalan jaringan dapat dicapai.

f. *Manager Customer Care*

Memastikan tercapainya pemeliharaan kepuasan dan loyalitas pelanggan *consumer / retail* di Datel melalui pengolahan fungsi *customer care* yang *excellent* baik berbasis *Fixed Line, Fixed Wireline, Data* maupun *Value Added Service* guna mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan yang berkelanjutan dan keunggulan kompetitif perusahaan melalui pendayagunaan sumberdaya perusahaan.

g. *Manager Fixed Phone Sales*

Memastikan efektifitas penjualan (*sales*) dan promosi penjualan untuk meningkatkan jumlah pelanggan produk *Fixed Phone (Wireline & Wireless)*.

h. *Manager Sales Data dan Vas*

Memastikan efektifitas penjualan (*sales*) dan promosi penjualan untuk meningkatkan jumlah pelanggan produk *Data, Internet dan Content VAS*.

i. *Manager General Support*

Memastikan tercapainya sasaran pengelolaan *Logistic, Asset Management, Kandatel Secretary, Public Relation dan Data & Reporting* berjalan dengan baik dalam mendukung strategi *Datel* sesuai dengan kaidah etika bisnis.

9. Produk Perusahaan

Lima pilar bisnis PT. Telkom, Tbk *Kandatel Malang* :

a. *Fixed Phone (TELKOM Phone)*

- 1) *Personal Line*
- 2) *Corporate Line*
- 3) *Wartel & Telum*

b. *Mobile Phone (TELKOM Flexy)*

- 1) *Prepaid Service*
- 2) *Postpaid Service*

c. *Network & Interconnection (TELKOM Intercarier)*

- 1) *Interconnection Service*
 - 2) *Network Leased Service*
- d. *Data & Internet*
- 1) *Leased Channel Service (TELKOM Link)*
 - 2) *Internet Service (TELKOM Net)*
 - 3) *VoIP Service (from TELKOM Flexy & TELKOM SMS)*

10. Jam Kerja Karyawan

Tabel 4.1. Jam Kerja Karyawan

Hari	Jam Kerja
Senin – Kamis	Pukul 07:30 WIB – 16:30 WIB Ishoma 11:30 WIB – 13:00 WIB
Jum'at	Pukul 08:00 WIB – 17:00 WIB Ishoma 11:30 WIB – 13:00 WIB

Sumber : kantor Pusat PT. Telkom, Tbk Kandatel Malang, 2012

11. Kepegawaian Perusahaan

Pegawai PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang terdiri atas :

a. Karyawan percobaan

Merupakan karyawan yang baru masuk menjadi karyawan PT. Telkom setelah tahap seleksi calon pegawai. Masa percobaan kerja adalah 3 bulan. Sistem pemberian gaji 80% dibayar di akhir kerja setelah 1 bulan.

b. Karyawan tetap

Merupakan karyawan yang telah melewati masa 3 bulan percobaan dan sistem pembayaran gajinya dibayar 100% di periode awal kerja 1 bulan. Golongan karyawan (band posisi) ditetapkan berdasarkan tingkat pendidikan formal, pengalaman atau masa kerja dan jabatan karyawan yang bersangkutan. Macam band posisi mulai dari yang tertinggi hingga terendah sebagai berikut : I, II, III, IV, V, VI dan VII.

12. Pelaksanaan Pelatihan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang

Suatu program pelatihan dikatakan dan berhasil bila melalui program pelatihan dapat dihasilkan karyawan - karyawan dengan keahlian yang lebih baik, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan perilaku kooperatif, yang dapat mendorong terciptanya suatu tingkat kinerja yang lebih baik, sehingga hasil produksi akan lebih baik pula. Dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang melaksanakan program pelatihan dengan tujuan untuk dapat menciptakan karyawan yang operasional sesuai bidangnya, pelatihan karyawan di unit pelatihan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang dengan menggunakan pelatihan *on the job training* dan *off the job training*, Metode pelatihan tersebut meliputi, rotasi jabatan, praktek kerja langsung, bimbingan pekerjaan, *workshop*, dan ruang kelas. Pelatihan tersebut dilaksanakan di Kantor Pusat PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang secara terbuka antara sesama peserta, dan suasana bersahabat sangat diutamakan dalam pelatihan kerja karyawan.

Komunikasi dan diskusi juga dapat diperhatikan dalam pelaksanaan pelatihan kerja karyawan. Sedangkan Divisi-divisi yang mengikuti pelatihan antaran lain *Bussiness Performance*, *Costumer Care*, *Costumer Care Malang*, *Access Network Maintenance*, *Access Network Operation*, *Data & VAS Sales*, dan *General Support*.

B. Gambaran Umum Responden

1. Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin

Adapun karakteristik responden berdasarkan usia dan jenis kelamin disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Usia	Jenis Kelamin			Persentase
	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	
21-25	3	10	13	19,7
26-30	0	3	3	4,5
31-35	1	4	5	7,6
36-40	3	1	3	4,5
41-45	1	3	4	6,1
46-50	10	7	18	27,3
51-55	14	6	20	30,3
Jumlah	32	34	66	100,0

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 34 responden lebih banyak dibandingkan laki-laki yaitu sebanyak 32 responden, dan responden terbanyak berusia 51 – 55 tahun yaitu sebanyak 20 responden (30,3%).

2. Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Pendidikan

Adapun karakteristik responden berdasarkan masa kerja dan pendidikan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Pendidikan

Masa Kerja	Tingkat Pendidikan							Jumlah
	SLTA	STM	D1	D2	D3	S1	S2	
< 5 tahun	-	-	-	-	2	5	-	7
6-10 tahun	-	-	-	-	1	5	-	6
11-15 tahun	-	-	1	-	-	3	-	4
16-20 tahun	2	-	-	-	1	6	-	9
21-25 tahun	1	-	2	-	2	8	-	13
> 26 tahun	1	1	2	3	4	15	1	27
Jumlah	4	1	5	3	10	42	1	66

Sumber : Data Primer diolah, 2013.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden terbanyak memiliki masa kerja lebih dari 26 tahun berpendidikan S1 sebanyak 15 responden, diikuti responden yang memiliki masa kerja antara 21 – 25 tahun berpendidikan S1 sebanyak 8 responden, dan yang paling sedikit yaitu responden memiliki masa kerja 11 – 15 tahun yaitu sebanyak 4 responden.

C. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

a. Variabel Metode Pelatihan (X)

Indikator yang digunakan dalam variabel pelatihan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Metode Pelatihan (X₁)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata	Kategori
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X1.1	20	30,3	36	54,5	8	12,1	2	3,0	0	0,0	4,1	Sering
X1.2	13	19,7	43	65,2	7	10,6	3	4,5	0	0,0	4,0	Sering
X1.3	10	15,2	45	68,2	8	12,1	3	4,5	0	0,0	3,9	Sering
X1.4	12	18,2	38	57,6	10	15,2	5	7,6	1	1,5	3,8	Sering
X1.5	17	25,8	31	47,0	8	12,1	10	15,2	0	0,0	3,8	Sering
X1.6	15	22,7	33	50,0	10	15,2	8	12,1	0	0,0	3,8	Sering
X1.7	13	19,7	34	51,5	10	15,2	8	12,1	1	1,5	3,8	Sering
X1.8	10	15,2	28	42,4	12	18,2	12	18,2	4	6,1	3,4	Sering
Rata-rata Pelatihan											3,8	Sering

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

X1.1 : frekuensi rotasi jabatan yang pernah diterima sebagai pegawai

X1.2 : frekuensi praktek kerja yang pernah diikuti

X1.3 : frekuensi bimbingan pekerjaan yang pernah diberikan oleh supervisor

X1.4 : sangat sering mengikuti pelatihan kerja langsung yang dibimbing langsung oleh supervisor

X1.5 : frekuensi pelatihan workshop yang pernah diikuti di luar tempat kerja yang dibimbing oleh pembimbing profesional

X1.6 : frekuensi pelatihan di ruang kelas yang pernah diikuti yang dibimbing oleh pembimbing profesional

X1.7 : sangat sering mengikuti pelatihan yang sesuai dengan jam kerja perusahaan

X1.8 : sangat sering mengikuti pelatihan di luar jam kerja (*off the job training*) yang dibimbing langsung oleh pembimbing profesional

Item pertama tentang frekuensi rotasi jabatan yang pernah diterima sebagai pegawai diperoleh jawaban 20 responden (30,3%) menyatakan sangat sering, 36 responden (54,5%) menyatakan sering, 8 responden (12,1%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (3,0%) menyatakan tidak sering, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat jarang. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,1 masuk dalam kategori sering yang berarti bahwa sering rotasi jabatan yang pernah diterima sebagai pegawai.

Item kedua tentang frekuensi praktek kerja yang pernah diikuti diperoleh jawaban 13 responden (19,7%) menyatakan sangat sering, 43 responden (65,2%) menyatakan sering, 7 responden (10,6%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (4,5%) menyatakan tidak sering, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat jarang. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,0 masuk dalam kategori sering yang berarti bahwa sering praktek kerja yang pernah diikuti.

Item ketiga tentang frekuensi bimbingan pekerjaan yang pernah diberikan oleh supervisor diperoleh jawaban 10 responden (15,2%) menyatakan sangat sering, 45 responden (68,2%) menyatakan sering, 8 responden (12,1%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (4,5%) menyatakan tidak sering, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat jarang. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,9 masuk dalam kategori sering yang berarti bahwa frekuensi bimbingan pekerjaan yang pernah diberikan oleh supervisor sering.

Item keempat tentang sangat sering mengikuti pelatihan kerja langsung yang dibimbing langsung oleh supervisor diperoleh jawaban 12 responden (18,2%) menyatakan sangat sering, 38 responden (57,6%) menyatakan sering, 10 responden (15,2%) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (7,6%) menyatakan tidak sering, dan 1 responden (1,5%) menyatakan sangat jarang. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,8 masuk dalam kategori sering yang berarti bahwa responden sering

mengikuti pelatihan kerja langsung yang dibimbing langsung oleh supervisor.

Item kelima tentang frekuensi pelatihan workshop yang pernah diikuti di luar tempat kerja yang dibimbing oleh pembimbing profesional diperoleh jawaban 17 responden (25,8%) menyatakan sangat sering, 31 responden (47,0%) menyatakan sering, 8 responden (12,1%) menyatakan ragu-ragu, 10 responden (15,2%) menyatakan tidak sering, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat jarang. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,8 masuk dalam kategori sering yang berarti bahwa responden sering mengikuti pelatihan *workshop* di luar tempat kerja yang dibimbing oleh pembimbing profesional.

Item keenam tentang frekuensi pelatihan di ruang kelas yang pernah diikuti yang dibimbing oleh pembimbing profesional diperoleh jawaban 15 responden (22,7%) menyatakan sangat sering, 33 responden (50,0%) menyatakan sering, 10 responden (15,2%) menyatakan ragu-ragu, 8 responden (12,1%) menyatakan tidak sering, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat jarang. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,8 masuk dalam kategori sering yang berarti bahwa responden sering mengikuti pelatihan di ruang kelas yang dibimbing oleh pembimbing profesional.

Item ketujuh tentang sangat sering mengikuti pelatihan yang sesuai dengan jam kerja perusahaan diperoleh jawaban 13 responden (19,7%) menyatakan sangat sering, 34 responden (51,5%) menyatakan

sering, 10 responden (15,2%) menyatakan ragu-ragu, 8 responden (12,1%) menyatakan tidak sering, dan 1 responden (1,5%) menyatakan sangat jarang. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,8 masuk dalam kategori sering yang berarti bahwa responden sering mengikuti pelatihan yang sesuai dengan jam kerja perusahaan.

Item kedelapan tentang sangat sering mengikuti pelatihan di luar jam kerja (*off the job training*) yang dibimbing langsung oleh pembimbing profesional diperoleh jawaban 10 responden (15,2%) menyatakan sangat sering, 28 responden (42,4%) menyatakan sering, 12 responden (18,2%) menyatakan ragu-ragu, 12 responden (18,2%) menyatakan tidak sering, dan 4 responden (6,1%) menyatakan sangat jarang. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,4 masuk dalam kategori sering yang berarti bahwa responden sering mengikuti pelatihan di luar jam kerja (*off the job training*) yang dibimbing langsung oleh pembimbing profesional.

Skor rata-rata pelatihan sebesar 3,8, sehingga masuk dalam kategori sering. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel sudah sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan.

b. Variabel Kemampuan Kerja (Y1)

Indikator yang digunakan dalam variabel kemampuan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja (Y₁)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata	Kategori
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y1.1	15	22,7	46	69,7	2	3,0	2	3,0	1	1,5	4,1	Baik
Y1.2	16	24,2	45	68,2	5	7,6	0	0,0	0	0,0	4,2	Baik
Y1.3	6	9,1	44	66,7	11	16,7	5	7,6	0	0,0	3,8	Baik
Y1.4	12	18,2	41	62,1	10	15,2	3	4,5	0	0,0	3,9	Baik
Y1.5	16	24,2	42	63,6	7	10,6	1	1,5	0	0,0	4,1	Baik
Y1.6	19	28,8	34	51,5	13	19,7	0	0,0	0	0,0	4,1	Baik
Rata-rata Kemampuan Kerja											4,0	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

Y1.1 : sangat dapat mengatasi masalah atau kesulitan pada pekerjaan

Y1.2 : sangat paham dengan pekerjaan yang menjadi kewajiban

Y1.3 : sangat dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa melakukan kesalahan

Y1.4 : sangat siap untuk menerima dan melaksanakan pekerjaan yang lebih sukar atau sulit

Y1.5 : sangat bersikap disiplin dalam bekerja

Y1.6 : sangat memiliki tanggung jawab pekerjaan yang sesuai dengan bidang pekerjaan

Item pertama tentang sangat dapat mengatasi masalah atau kesulitan pada pekerjaan diperoleh jawaban 15 responden (22,7%) menyatakan sangat setuju, 46 responden (69,7%) menyatakan setuju, 2 responden (3,0%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (3,0%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (1,5%) menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,1 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa responden dapat mengatasi masalah atau kesulitan pada pekerjaan.

Item kedua tentang sangat paham dengan pekerjaan yang menjadi kewajiban diperoleh jawaban 16 responden (24,2%) menyatakan sangat setuju, 45 responden (68,2%) menyatakan setuju, 5 responden (7,6%) menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,2 masuk dalam

kategori baik yang berarti bahwa responden paham dengan pekerjaan yang menjadi kewajiban.

Item ketiga tentang sangat dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa melakukan kesalahan diperoleh jawaban 6 responden (9,1%) menyatakan sangat setuju, 44 responden (66,7%) menyatakan setuju, 11 responden (16,7%) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (7,6%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,8 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa responden dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa melakukan kesalahan.

Item keempat tentang sangat siap untuk menerima dan melaksanakan pekerjaan yang lebih sukar atau sulit diperoleh jawaban 12 responden (18,2%) menyatakan sangat setuju, 41 responden (62,1%) menyatakan setuju, 10 responden (15,2%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (4,5%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,9 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa responden siap untuk menerima dan melaksanakan pekerjaan yang lebih sukar atau sulit.

Item kelima tentang sangat bersikap disiplin dalam bekerja diperoleh jawaban 16 responden (24,2%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (63,6%) menyatakan setuju, 7 responden (10,6%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,5%) menyatakan tidak setuju,

dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,1 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa responden bersikap disiplin dalam bekerja.

Item keenam tentang sangat memiliki tanggung jawab pekerjaan yang sesuai dengan bidang pekerjaan diperoleh jawaban 19 responden (28,8%) menyatakan sangat setuju, 34 responden (51,5%) menyatakan setuju, 13 responden (19,7%) menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,1 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa responden memiliki tanggung jawab pekerjaan yang sesuai dengan bidang pekerjaan.

Skor rata-rata pelatihan sebesar 4,0, sehingga masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Telkom, Tbk Kandatel memiliki kemampuan yang baik, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dan bertanggung jawab sesuai dengan bidang pekerjaan.

c. Variabel Kinerja karyawan (Y₂)

Indikator yang digunakan dalam variabel kinerja karyawan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y₂)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata	Kategori
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y2.1	12	18,2	45	68,2	8	12,1	1	1,5	0	0,0	4,0	Tinggi
Y2.2	8	12,1	49	74,2	8	12,1	1	1,5	0	0,0	4,0	Tinggi
Y2.3	13	19,7	43	65,2	9	13,6	1	1,5	0	0,0	4,0	Tinggi
Y2.4	10	15,2	38	57,6	16	24,2	2	3,0	0	0,0	3,8	Tinggi
Y2.5	13	19,7	38	57,6	14	21,2	1	1,5	0	0,0	4,0	Tinggi
Y2.6	9	13,6	37	56,1	17	25,8	2	3,0	1	1,5	3,8	Tinggi
Rata-rata Kinerja Karyawan											3,9	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

- Y2.1 : ketelitian hasil pekerjaan sudah sesuai dengan yang diharapkan perusahaan
- Y2.2 : mutu pelayanan yang dikerjakan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan
- Y2.3 : jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan
- Y2.4 : jumlah penyelesaian pekerjaan di atas standar kerja perusahaan
- Y2.5 : penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target atau standar waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan
- Y2.6 : penyelesaian pekerjaan melampaui target waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan

Item pertama tentang ketelitian hasil pekerjaan sudah sesuai dengan yang diharapkan perusahaan diperoleh jawaban 12 responden (18,2%) menyatakan sangat setuju, 45 responden (68,2%) menyatakan setuju, 8 responden (12,1%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,5%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,0 masuk dalam kategori tinggi yang berarti bahwa ketelitian hasil pekerjaan sudah sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Item kedua tentang mutu pelayanan yang dikerjakan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan diperoleh jawaban 8 responden (12,1%) menyatakan sangat setuju, 49 responden (74,2%) menyatakan setuju, 8 responden (12,1%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,5%)

menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,0 masuk dalam kategori tinggi yang berarti bahwa mutu pelayanan yang dikerjakan responden sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Item ketiga tentang jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan diperoleh jawaban 13 responden (19,7%) menyatakan sangat setuju, 43 responden (65,2%) menyatakan setuju, 9 responden (13,6%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,5%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,0 masuk dalam kategori tinggi yang berarti bahwa jumlah penyelesaian pekerjaan responden sesuai dengan standar kerja perusahaan.

Item keempat tentang jumlah penyelesaian pekerjaan di atas standar kerja perusahaan diperoleh jawaban 10 responden (15,2%) menyatakan sangat setuju, 38 responden (57,6%) menyatakan setuju, 16 responden (24,2%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (3,0%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,8 masuk dalam kategori tinggi yang berarti bahwa jumlah penyelesaian pekerjaan responden di atas standar kerja perusahaan.

Item kelima tentang penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target atau standar waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan diperoleh

jawaban 13 responden (19,7%) menyatakan sangat setuju, 38 responden (57,6%) menyatakan setuju, 14 responden (21,2%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,5%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,0 masuk dalam kategori tinggi yang berarti bahwa penyelesaian pekerjaan responden sesuai dengan target atau standar waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Item keenam tentang penyelesaian pekerjaan melampaui target waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan diperoleh jawaban 9 responden (13,6%) menyatakan sangat setuju, 37 responden (56,1%) menyatakan setuju, 17 responden (25,8%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (3,0%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,5%) menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,8 masuk dalam kategori tinggi yang berarti bahwa penyelesaian pekerjaan responden melampaui target waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Skor rata-rata pelatihan sebesar 3,9, sehingga masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel memiliki kinerja yang tinggi dalam hal ketelitian, mutu pelayanan, jumlah penyelesaian, waktu penyelesaian dan penyelesaian pekerjaan melampaui target yang ditetapkan perusahaan.

2. Analisis Jalur (Path Analysis)

a. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja

Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kemampuan secara langsung, dan besarnya pengaruh langsung dengan menggunakan metode regresi linier sederhana. Adapun persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y_1 = P_{y1}X + C_1$$

Tabel 4.7. Rekapitulasi Hasil Analisis Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja

Variabel bebas	Standardized coefficients (beta)	r partial	t	Sig	Keterangan
Constant			8,882	0,000	
Metode Pelatihan	0,745	0,745	8,947	0,000	Ho ditolak
Variabel terikat : kemampuan					
Multiple R	= 0,745				
R square (R ²)	= 0,556				
F hitung	= 80,058				
F tabel	= 3,99				
Sig. F	= 0,000				
t tabel	= 2,000				
SEE	= 0,2860				
α	= 0,05				

Sumber : Data diolah (2013).

Berdasarkan tabel di atas diperoleh model sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,745X_1 + 0,2860$$

Hasil analisis menunjukkan nilai R = 0,745 hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel metode pelatihan terhadap variabel kemampuan kerja. Nilai positif menunjukkan jika

pelatihan mengalami peningkatan maka kemampuan kerja juga akan meningkat (korelasi positif).

Dari tabel ANOVA diketahui bahwa nilai F_{hitung} sebesar 80,058 sedangkan nilai F_{tabel} sebesar 3,99. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} ($80,058 > 3,99$), jadi pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kemampuan kerja. Nilai signifikansi F sebesar 0,000 di bawah nilai signifikan yang ditentukan sebesar 5% (0,05) menunjukkan bahwa pengaruh variabel metode pelatihan terhadap variabel terikat kemampuan adalah signifikan. Variabel metode pelatihan mempengaruhi kemampuan kerja sebesar 55,6% ($R^2 = 0,556$). Besarnya pengaruh secara proporsional yang disebabkan oleh variabel lainnya di luar variabel metode pelatihan yaitu sebesar 44,4%.

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan pengaruh langsung pelatihan terhadap kemampuan sebagai berikut dengan nilai koefisien beta pada variabel pelatihan sebesar 0,745 menunjukkan bahwa dengan semakin baik pelatihan akan meningkatkan kemampuan kerja, artinya semakin baik pelatihan, maka akan semakin baik kemampuan. Koefisien korelasi parsial (r parsial) untuk variabel pelatihan sebesar 0,745 menunjukkan bahwa secara parsial kemampuan dalam menjelaskan keragaman kemampuan adalah sebesar 74,5%.

Tingkat keberartian pengaruh variabel metode pelatihan terhadap variabel kemampuan kerja secara statistik diuji dengan menggunakan uji t . Berdasarkan hasil uji t , diketahui variabel metode pelatihan secara statistik

memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kemampuan. Hal ini terlihat dari nilai t hitung sebesar 8,947 dan nilai signifikansi $t_{0,000} < 0,05$. Dengan demikian secara statistik H_0 ditolak artinya hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan variabel metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja dapat dibuktikan kebenarannya, dengan demikian hipotesis pertama dapat diterima.

b. Pengaruh Pelatihan dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung, dan besarnya pengaruh langsung dengan menggunakan metode regresi linier berganda. Adapun persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y_2 = P_{y2}X + P_{y2}Y_1 + C_2$$

Tabel 4.8. Rekapitulasi Hasil Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Variabel bebas	Standardized coefficients (beta)	r partial	t	Sig	Keterangan
Constant			4,391	0,000	
Metode Pelatihan	0,408	0,392	3,378	0,001	Ho ditolak
Kemampuan Kerja	0,416	0,399	3,452	0,001	Ho ditolak
Variabel terikat : kinerja karyawan					
Multiple R	=	0,770			
R square (R^2)	=	0,593			
F hitung	=	45,825			
F tabel	=	3,14			
Sig. F	=	0,000			
t tabel	=	2,000			
SEE	=	0,2580			
α	=	0,05			

Sumber : Data diolah (2013).



Berdasarkan tabel di atas diperoleh model sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,408X_1 + 0,416Y_1 + 0,2580$$

Hasil uji simultan dari variabel metode pelatihan dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *multiple correlations* (R) sebesar 0,770. Koefisien korelasi merupakan ukuran kekuatan hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika R mendekati 1 (satu) maka dikatakan semakin kuat variabel bebas itu dalam mempengaruhi variabel terikat. Hasil analisis menunjukkan nilai $R = 0,770$ hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel pelatihan dan kemampuan kerja secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai positif menunjukkan jika pelatihan dan kemampuan kerja mengalami peningkatan maka kinerja karyawan juga akan meningkat (korelasi positif).

Dari tabel ANOVA diketahui bahwa nilai F_{hitung} sebesar 45,825 sedangkan nilai F_{tabel} sebesar 3,14. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} ($45,825 > 3,14$), jadi pelatihan dan kemampuan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai signifikansi F sebesar 0,000 di bawah nilai signifikan yang ditentukan sebesar 5% (0,05) menunjukkan bahwa pengaruh variabel-variabel bebas berupa pelatihan dan kemampuan kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat kinerja karyawan adalah signifikan. Variabel metode pelatihan dan kemampuan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 59,3% ($R^2 =$

0,593). Besarnya pengaruh secara proporsional yang disebabkan oleh variabel lainnya di luar variabel pelatihan dan kemampuan kerja yaitu sebesar 40,7%.

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan sebagai berikut dengan nilai koefisien beta pada variabel pelatihan sebesar 0,408 menunjukkan bahwa dengan semakin baik pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan. Koefisien korelasi parsial (r parsial) untuk variabel pelatihan sebesar 0,392 menunjukkan bahwa secara parsial kemampuan variabel pelatihan dalam menjelaskan keragaman kinerja karyawan adalah sebesar 39,2%.

Pengaruh langsung kemampuan terhadap kinerja karyawan sebagai berikut dengan nilai koefisien beta pada variabel kemampuan sebesar 0,416 menunjukkan bahwa dengan semakin kuat dan baik kemampuan akan meningkatkan kinerja karyawan, artinya semakin besar atau kemampuan kerja ditingkatkan maka akan semakin besar pula peningkatan kinerja karyawan. Koefisien korelasi parsial (r parsial) untuk variabel kemampuan sebesar 0,399 menunjukkan bahwa secara parsial variabel kemampuan dalam menjelaskan keragaman kinerja karyawan adalah sebesar 39,9%.

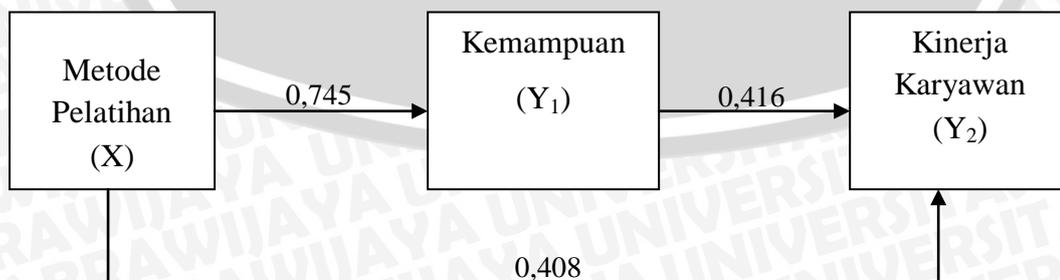
Tingkat keberartian pengaruh variabel metode pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan secara statistik diuji dengan menggunakan uji t . Berdasarkan hasil uji t , diketahui variabel pelatihan secara statistik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t hitung sebesar 3,378 dan nilai signifikansi t $0,001 < 0,05$. Dengan demikian secara statistik H_0 ditolak artinya hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan kebenarannya, dengan demikian hipotesis kedua dapat diterima.

Tingkat keberartian pengaruh variabel kemampuan terhadap variabel kinerja karyawan secara statistik diuji dengan menggunakan uji t . Berdasarkan hasil uji t , diketahui variabel kemampuan secara statistik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t hitung sebesar 3,452 dan nilai signifikansi t $0,001 < 0,05$. Dengan demikian secara statistik H_0 ditolak artinya hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan kebenarannya, dengan demikian hipotesis ketiga dapat diterima.

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut :

Gambar 4.4
Model Hipotesis



Sumber : Data diolah, 2013

c. Koefisien Determinasi

Pengujian terhadap validitas model di dalam analisis jalur sangat perlu dilakukan agar dapat diketahui sah atau tidaknya suatu analisis yang telah dilakukan. Pengujian terhadap validitas model dalam analisis jalur terdapat dua indikator yang perlu dilihat, yaitu koefisien determinasi total (R_m^2). Dalam hal ini, interpretasi koefisien determinasi (R_m^2) sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada analisis regresi.

$$\begin{aligned}
 R_m^2 &= 1 - Pe_1^2 - Pe_2^2 - \dots - Pe_i^2 \\
 Pe_1^2 &= \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,556} = 0,666 \\
 Pe_2^2 &= \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,593} = 0,638 \\
 R_m^2 &= 1 - (0,666)^2 - (0,638)^2 \\
 &= 1 - (0,444) - (0,407) \\
 &= 1 - 0,851 \\
 &= 0,149
 \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi total sebesar 0,149 menunjukkan jika keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 14,9% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 14,9% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan 85,1% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat dalam model) dan error.

d. Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kemampuan Kerja

Setelah mengetahui pengaruh secara langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat, baik pada model persamaan regresi pertama dan kedua, maka selanjutnya dihitung pengaruh tidak langsung dari variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja. Adapun ringkasan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total dari jalur penelitian dapat dijelaskan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.9. Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total dari Analisis Jalur

No	Jalur	Langsung	Tidak langsung	Total
1	$X1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$	0,408	Melalui kemampuan kerja $0,745 \times 0,416 = 0,310$	0,718

Sumber : Data diolah,2013.

Analisis atas pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total digunakan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antara konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, maupun pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total adalah efek dari berbagai hubungan. Hasil pengujian model di atas menunjukkan efek langsung, efek tidak langsung dan efek total. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan kerja berstatus sebagai variabel moderator atau penguat dalam hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan, karena nilai pengaruh total lebih besar dari pengaruh langsung.

Hal ini berarti pelatihan akan mampu meningkatkan kinerja lebih besar jika melalui peningkatan kemampuan kerja.

D. Pembahasan

1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja

Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan akan memberikan kesempatan bagi karyawan mengembangkan keahlian dan kemampuan baru dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai saat ini maupun untuk masa mendatang dapat membantu karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keahlian. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan sangat bermanfaat untuk perusahaan dan karyawannya itu sendiri. Menurut Atmodiwirio (2005:74), bahwa manfaat pelatihan dapat dilihat dari dua sisi yaitu:

a. Sisi individu

- 1) Menambah wawasan, pengetahuan tentang perkembangan organisasi baik secara internal ataupun eksternal.
- 2) Menambah pengetahuan di bidang tugasnya.
- 3) Menambah keterampilan dalam meningkatkan pelaksanaan tugasnya.
- 4) Meningkatkan pengalaman memimpin.
- 5) Meningkatkan kemampuan menangani emosi.

b. Sisi Organisasi

- 1) Meningkatkan kemampuan berproduksi.
- 2) Penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya.
- 3) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan kolaborasi dan jejaring kerja.

PT. Telkom, Tbk Kandatel Malang melakukan program pelatihan dengan tujuan untuk menghasilkan karyawan yang mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik, meningkatkan pengetahuan, keterampilan maupun sikap karyawan, sehingga diperoleh hasil yang diharapkan dan akan berpengaruh terhadap tata cara kerja karyawan di lapangan menjadi lebih baik lagi dan mengakibatkan hasil yang maksimal bagi perusahaan.

2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Oktavianto (2011) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan bagi karyawan sangat penting untuk diterapkan dalam suatu instansi. Dengan adanya pelatihan diharapkan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan. Oleh karena itulah perusahaan yang ingin berkembang, maka pelatihan bagi karyawannya harus

mendapatkan perhatian yang besar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk mengembangkan pengetahuan, sikap, dan ketrampilan kerja dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga menghasilkan produk yang berkualitas. Di samping itu juga untuk menutup kesenjangan antara kemampuan kerja karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Sehingga akan tercapai suatu kondisi yang saling menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

Materi pelatihan merupakan hal yang penting, agar pelatihan dapat mencapai sasaran maka materi yang digunakan dalam pelatihan tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan. Bahan/materi pelatihan yaitu: bahan/materi tulisan yang akan disajikan dalam pelatihan. Bahan/materi tersebut seyogyanya disiapkan secara tertulis agar mudah dipelajari. Penulisan harus memperhatikan faktor tujuan, tingkatan kognisi peserta pelatihan, harapan lembaga penyelenggara pelatihan, dan lamanya pelatihan.

3. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan Harti (2007) yang menyatakan bahwa kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu faktor yang sangat penting dan berpengaruh terhadap keberhasilan karyawan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan adalah kemampuan kerja. Kemampuan merupakan potensi yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sehingga memungkinkan

seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan ataupun tidak dapat melakukan pekerjaan tersebut. Kemampuan kerja pada dasarnya sangat berpengaruh terhadap mutu atau bobot hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan. Hal ini dapat dimengerti karena dalam kemampuan kerja terdapat berbagai potensi kecakapan, keterampilan, serta potensi yang lain yang mendukung yang tercermin dalam kondisi fisik dan psikis. Kemampuan kerja sangat menentukan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi tersebut. Keberhasilan dan kecakapan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawannya. Sehingga kemampuan kerja merupakan hal penting bagi seorang karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Kemampuan seseorang akan ditentukan oleh tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pengalaman. Karena kedua unsur inilah pengetahuan dan keterampilan dapat diperoleh. Jadi semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang ditunjang dengan adanya pengalaman yang luas menunjukkan orang tersebut mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi. Selain tingkat pendidikan dan pengalaman untuk meningkatkan kemampuan seseorang dapat ditempuh melalui pendidikan dan pelatihan, karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan akan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu bisa menjadi lebih cepat dan lebih baik. Dengan adanya latihan-latihan yang memungkinkan karyawan mendapatkan keterampilan lain yang lebih banyak, dengan demikian dapat meningkatkan pengetahuan karyawan. Hasil penelitian ini

didukung dari jawaban responden yang sebagian besar berpendidikan S1 dan memiliki masa kerja lebih dari 26 tahun.

Menurut Nawawi (2003:26) kepentingan para pemimpin terhadap kemampuan kerja seorang karyawan cenderung terpusat pada kinerja karyawan. Pandangan ini mengenai hubungan antara kemampuan kerja karyawan dengan kinerja pada hakekatnya dapat diringkas dalam pernyataan “seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif” banyak yang dilakukan oleh para pemimpin dalam membuat para pekerjanya merasa senang dalam pekerjaannya. Selain itu bukti yang cukup jelas bahwa karyawan yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi mempunyai tingkat keluar dari sebuah organisasi atau perusahaan lebih rendah. Pengaruh kemampuan kerja karyawan terhadap keluarnya karyawan karena ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerja yang tinggi. Sebaliknya angkatan kerja yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi akan memberikan produktivitas yang tinggi sehingga kinerja yang tinggi dapat tercapai.

Sebuah organisasi atau perusahaan pada dasarnya ingin mendapatkan kinerja karyawan yang baik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pihak perusahaan harus memperhatikan kondisi-kondisi dari seluruh karyawannya, diantaranya adalah dengan menumbuhkan kemampuan kerja yang baik bagi para karyawannya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka hasil analisis dapat disimpulkan sebagai berikut :

Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang.

Hal ini dapat dibuktikan melalui hasil pengujian analisis dan hipotesis sebagai berikut :

1. Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel merasa sangat antusias dan sering dalam mengikuti pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari grand mean masing-masing tabel distribusi frekuensi, yaitu item variabel pelatihan sebesar 3,855 yang dikategorikan setuju, grand mean tabel distribusi frekuensi item variabel kemampuan kerja sebesar 4,024 yang dikategorikan setuju, dan grand mean tabel distribusi frekuensi item variabel kinerja karyawan sebesar 3,936 yang dikategorikan setuju.
2. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh secara langsung terhadap kemampuan kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang $P \leq 0,05$ dengan koefisien jalur 0,745.

3. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang $P \leq 0,05$ dengan koefisien jalur 0,408.
4. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja memiliki pengaruh secara langsung atau hubungan yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang $P \leq 0,05$ dengan koefisien jalur 0,416.

B. Saran

1. Pelatihan hendaknya tetap terus diberikan dan berkesinambungan kepada setiap karyawan, bahkan sejak awal penempatan karyawan agar dalam menghadapi cara kerja yang berlaku karyawan dapat mudah menyesuaikan diri, selain itu pelatihan yang diberikan juga harus tetap disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang diemban oleh seorang karyawan. Secara umum pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang sudah cukup baik, Hal ini ditunjukkan dengan adanya pengaruh yang signifikan variabel pelatihan terhadap kemampuan kerja, dan kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang sebaiknya lebih mengembangkan lagi tentang program pelatihan, karena dengan adanya pelatihan dapat menimbulkan kemampuan kerja yang lebih baik serta dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang. Beberapa hal yang harus ditingkatkan untuk mencapai visi dan misi organisasi, yaitu :

- a. PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang sebaiknya lebih mengembangkan pemberian pelatihan yang terdiri dari *On The Job Training* yang dapat memberikan rotasi jabatan, praktek kerja dan mendapatkan bimbingan pekerjaan yang lebih baik, serta *Off The Job Training* yang memberikan *workshop*, pelatihan ruang kelas, dan jangka waktu untuk masing-masing pelatihan agar dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan di dalam bekerja.
 - b. PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang sebaiknya lebih meningkatkan kemampuan kerja kepada karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaannya misalnya dengan cara meningkatkan kemampuan pengetahuan, keterampilan, dan sikap agar dapat memenuhi standar kerja di perusahaan.
 - c. PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang sebaiknya lebih meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan yang terdiri dari penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standart waktu yang telah ditetapkan perusahaan, pekerjaan diselesaikan dengan penuh ketelitian dan kecermatan, dan pelayanan yang sesuai dengan target perusahaan.
2. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan kemampuan mempunyai kotribusi yang cukup besar terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi yaitu 81,9% yang berarti masih terdapat variabel-variabel di luar pelatihan dan kemampuan. Oleh karena itu, peneliti menyarankan peneliti lain untuk mengadakan penelitian lanjutan dengan obyek yang sama tetapi variabel-variabel penelitian berbeda

dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan demikian, PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang memiliki referensi yang cukup memadai dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

