

**PENGARUH *ON THE JOB TRAINING* DAN *OFF THE JOB TRAINING*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada Pegawai Divisi Operasional dan Teknik dan Personalia dan  
Umum Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya)**

**SKRIPSI**

**EKA PRATIWI YUNIARTI  
NIM 0910320049**



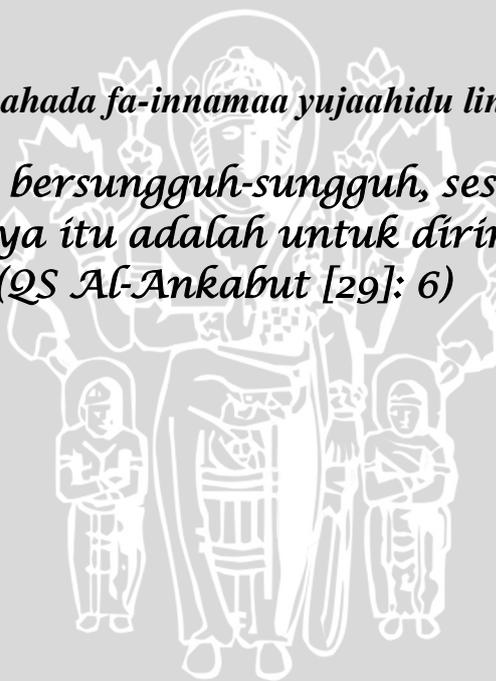
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2013**

## MOTTO

*Tiada manusia yang berjaya dalam semua yang dilakukannya dan kewujudan kita ini sebenarnya mesti menempuh kegagalan. Yang penting ialah kita tidak menjadi lemah semasa kegagalan itu terjadi dan kekalkan usaha hingga ke akhir hayat.” ( Jose Joaquin Olmedo)*

*“wa man jaahada fa-innamaa yujaahidu linafsihi.”*

*“Barangsiapa bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhannya itu adalah untuk dirinya sendiri.”  
(QS Al-Ankabut [29]: 6)*









## RINGKASAN

**Eka Pratiwi Yuniarti, 2013, Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan** (Studi Pada Pegawai Divisi Operasi dan Teknik dan Personalia dan Umum Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya), Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME, Dr. Hamidah Nayati Utami, S. Sos, M.Si 116 + xv

---

Program pelatihan bagi karyawan adalah hal yang tak terhindarkan sebagai salah satu strategi untuk menjaga dan meningkatkan prestasi dan kinerja karyawan. Suatu program pendidikan dan pelatihan yang baik harus mampu meningkatkan dan mempertahankan keunggulan karyawan secara kualitas dan kuantitas. Program pelatihan karyawan terbagi menjadi dua, yaitu *on the job training* dan *off the job training* dimana keduanya memiliki metode masing-masing. Penelitian ini bertujuan untuk : 1) Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *On the job training* ( $X_1$ ) dan *Off the job training* ( $X_2$ ) secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT PELINDO III Persero Tbk Surabaya. 2) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel *On the job training* ( $X_1$ ) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). 3) Mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel *Off the job training* ( $X_2$ ) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Jenis penelitian yang digunakan adalah *Explanatory* dengan pendekatan kuantitatif yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian yang disebarkan kepada responden sebanyak 53 pegawai. Teknik pengambilan sampelnya menggunakan *Proportional Random Sampling*. Analisis data yang digunakan yakni menggunakan analisis deskriptif yang berisi distribusi frekuensi item dari masing-masing variabel, uji asumsi klasik dan regresi linier berganda yang digunakan untuk mengetahui besarnya hubungan dan pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Hasil uji regresi linier berganda yang diperoleh dari perhitungan menggunakan *SPSS 16.00 for Windows*, nilai  $F_{hitung}$  sebesar 8.101 lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 3,22 pada taraf signifikan 0,000 maka  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa variabel *On the job training* ( $X_1$ ) dan *Off the job training* ( $X_2$ ) secara bersama – sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Koefisien  $b_1$  sebesar 0.393 dan koefisien  $b_2$  sebesar 0.201 yang berarti pengaruh yang lebih dominan adalah variabel *On the job training* ( $X_1$ ) . Uji parsial, semua variabel bebas mempunyai nilai Sig. dibawah alpha 0,05 sehingga membuktikan adanya pengaruh *on the job training* dan *off the job training* secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan dari hasil penelitian adalah deskripsi *on the job training* dan *off the job training* dan kinerja karyawan masih ada hasil yang menyatakan dibawah jawaban setuju. Adanya pengaruh secara simultan antara variabel variabel *On the job training* ( $X_1$ ) dan *Off the job training* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pengaruh secara parsial, variabel *On the job training* ( $X_1$ ) yang paling dominan mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Y).

## SUMMARY

**Eka Pratiwi Yuniarti, 2013, Pengaruh *On The Job Training dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan* (Studi Pada Pegawai Divisi Operasi dan Teknik dan Personalia dan Umum Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya), Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME, Dr. Hamidah Nayati Utami, S. Sos, M.Si 116 + xv**

---

Training programs for employees are inevitable as one strategy for maintaining and enhancing the achievements and performance of employees. A program of education and good training should be able to improve and maintain employee excellence in quality and quantity. Employee training Program is divided into two, namely, on the job training and off the job training which both have methods respectively. This research aims to: 1) to know and explain the influence of On the job training ( $X_1$ ) and off the job training ( $X_2$ ) simultaneously on performance of employees at PT PELINDO III Persero Tbk. 2) Knowing and explains the influence of variables On the job training ( $X_1$ ) partially on performance of employees (Y) 3) acknowledge and explain the influence variables off the job training ( $X_2$ ) partially on performance of employees (Y).

The kind of research that we use is explanatory with quantitative approach using a questionnaire as an instrument of research that propagated to the respondents are 53 employees. The technique of sampling using Proportional Random Sampling. The data analysis used the descriptive analysis using frequency distribution that contains items from each of the variables, test the assumptions of linear multiple regression and used to determine the magnitude of relationships and the influence of the free variable (X) to the variable (Y).

Multiple linear regression test results obtained from calculations using the SPSS 16 for Windows, the value of Fhitung is greater than Ftabel 8.101 amounting to a significant extent on 3,22 0.000 then  $H_0$  is rejected, which means that the variables On the job training ( $X_1$ ) and Off the job training ( $X_2$ ) same jointly contributing significantly to performance variables (Y). A coefficient of 0.393 b1 and b2 coefficient of 0.201 which means more dominant influence is variable on the job training ( $X_1$ ). Partial assay, all variables free a sig it has value under alpha 0.05 thus proving reasonable influence on the job training and off the job training in partial on the performance of employees.

The conclusions of the research is a description on the job training and off the job training and performance of employees still have the results stated below answers agree. The influence of variable variables are simultaneously On the job training ( $X_1$ ) and Off the job training ( $X_2$ ) on performance of employees (Y). Effect of partially variable, On the job training ( $X_1$ ) the most dominant influence employee performance variables (Y).

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul **“PENGARUH *ON THE JOB TRAINING* DAN *OFF THE JOB TRAINING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Divisi Operasi dan Teknik dan Personalia dan Umum Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Tbk)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana S1 Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Disamping itu, juga sebagai upaya mengembangkan keilmuan dalam bidang Ilmu Administrasi Bisnis, khususnya di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia.

Penulis menyadari bahwa selama melakukan penelitian dan dalam menyusun skripsi ini, penulis telah banyak menerima bimbingan, pengarahan, petunjuk, nasehat dan saran serta fasilitas yang membantu dari berbagai pihak hingga akhir penulisan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS, selaku Dekan fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

2. Ibu Dr. Srikandi Kumadji, MS, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
3. Ibu Devi Farah Azizah, S. Sos. MAB., selaku Sekertaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bpk. Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, M.E. selaku dosen Pembimbing I, terima kasih atas segala waktu, pikiran, tenaga, dan kesabarannya dalam membimbing dan memberikan nasehat kepada penulis.
5. Ibu. Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos, M. Si. Selaku dosen Pembimbing II, terima kasih atas segala waktu pikiran, tenaga dan kesabarannya dalam membimbing dan memberikan nasehat serta masukan kepada penulis.
6. Bapak, Ibu dosen kami yang telah memberikan ilmu dengan ikhlas kepada penulis, semoga bermanfaat bagi penulis.
7. Direktur Personalia dan Umum, Bapak Edy Hidayat beserta SM Perencanaan dan Pengembangan SDM Bapak Agus yang telah memberikan ijin penulis untuk melakukan penelitian di Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.
8. ASM Pengembangan SDM, Bapak Nugroho Dwi Priyohadi yang telah membimbing dengan sabar.
9. Staff Pengembangan SDM, Bapak Didik dan Ibu Nanik yang telah membantu dalam penyebaran kuesioner.

10. Pegawai Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang telah meluangkan waktu untuk membantu penulis dalam melengkapi data penelitian.

11. Yang tersayang, Almarhum Bapak, Ibu, pendampingku Hardiyan, adikku Dian, Tanteku Mbak Yulin atas dukungan dan semangat kalian yang tidak putus-putus baik moril maupun materiil.

12. Tak lupa semua sahabat-sahabatku, geng Oren, Tika, Hani, Erly, Evi, Dany dan semua sahabat baik penulis yang tidak bisa penulis sebutkan semua.

13. Semua pihak yang tidak bisa penulis cantumkan seluruhnya yang telah membantu penyusun dalam menyelesaikan skripsi ini.

Dalam penulisan, penyusun menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penyusun harapkan untuk pembenaran skripsi selanjutnya. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 2013

Penulis

DAFTAR ISI

<b>MOTTO .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>v</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Kontribusi Penelitian .....	7
E. Sistematika Pembahasan.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Terdahulu .....	10
1. Dimas Widhi Permana Putra (2010).....	10
2. Farida Puspita Harti (2009).....	11
3. Achmad Muhyiddin Shabir (2012).....	12
B. Tinjauan Teoritis.....	14
1. Pengertian Pelatihan .....	14
2. Tujuan Pelatihan .....	16
3. Metode-metode Pelatihan.....	20
4. Manfaat Pelatihan.....	28
C. Kinerja Karyawan.....	32
1. Pengertian Kinerja Karyawan .....	32
2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan ....	33
3. Pengukuran Kinerja Karyawan .....	35
D. Hubungan <i>On The Job Training</i> dan <i>Off the Job Training</i> Terhadap Kinerja Karyawan .....	39
E. Konsep Penelitian.....	40
F. Model Hipotesis Penelitian .....	41



**BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian ..... 43

B. Lokasi Penelitian ..... 44

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Pengukuran ..... 44

    1. Konsep ..... 44

    2. Variabel dan Definisi Operasional ..... 45

    3. Skala Pengukuran ..... 50

D. Populasi dan Sampel ..... 52

    1. Populasi ..... 52

    2. Sampel ..... 52

    3. Teknik Pengumpulan Data ..... 54

    4. Sumber Data ..... 54

    5. Instrumen Penelitian ..... 55

E. Uji Validitas dan Reliabilitas ..... 56

    1. Uji Validitas ..... 57

    2. Rekapitulasi Uji Validitas ..... 58

    3. Uji Reliabilitas ..... 59

    4. Rekapitulasi Uji Reliabilitas ..... 60

F. Teknik Analisis Data ..... 61

    1. Analisis Deskriptif ..... 61

    2. Uji Asumsi Klasik ..... 61

        a. Uji Normalitas ..... 62

        b. Uji Multikolineritas ..... 62

        c. Uji Heterokedastisitas ..... 63

    3. Analisis Regresi Linier Berganda ..... 63

        1. Uji Hipotesis ..... 64

            a. Uji F ..... 64

            b. Uji t ..... 64

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Perusahaan ..... 66

    1. Sejarah Singkat PT Pelabuhan Indonesia III ..... 66

    2. Bidang Usaha PT Pelabuhan Indonesia III ..... 67

    3. Bisnis Usaha ..... 69

    4. Usaha Penunjang ..... 70

    5. Wilayah Usaha ..... 70

    6. Visi dan Misi PT Pelabuhan Indonesia III ..... 71

    7. Struktur Organisasi ..... 73

B. Karakteristik Responden ..... 77

    1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..... 77

    2. Responden Berdasarkan Usia ..... 78

    3. Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan ..... 78

    4. Responden Berdasarkan Masa Kerja ..... 80

C. Analisis Data dan Interpretasi ..... 82

    1. Analisis Statistik Deskriptif Variabel ..... 82



2. Analisis Statistik Inferensial Variabel Penelitian .....	98
a. Uji Normalitas .....	98
b. Uji Multikolinearitas .....	99
c. Uji Heterokedastisitas .....	99
3. Analisis Regresi Linier Berganda.....	101
4. Uji Hipotesis.....	103
a. Uji F .....	103
b. Uji T .....	105
D.Pembahasan .....	106

**BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	110
B. Saran .....	112

**DAFTAR PUSTAKA ..... 115**

**LAMPIRAN**

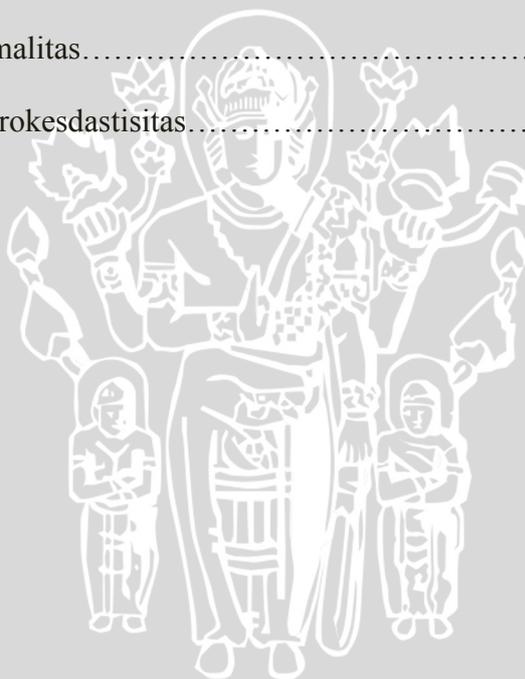


## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Ringkasan Perbedaan hasil Penelitian Terdahulu.....	13
Tabel 3.1	Konsep, Variabel, Indikator dan Item.....	47
Tabel 3.2	Penentuan Skor Jawaban Responden.....	51
Tabel 3.3	Populasi dan Sampel.....	54
Tabel 3.4	Uji Validitas Variabel.....	58
Tabel 3.5	Uji Reliabilitas Variabel.....	60
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden.....	77
Tabel 4.2	Usia Responden.....	78
Tabel 4.3	Jumlah Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	79
Tabel 4.4	Jumlah Responden berdasarkan Masa Kerja.....	79
Tabel 4.5	Intepretasi Hasil Jawaban Responden.....	81
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Variabel <i>On The Job Training</i> $X_1$ .....	82
Tabel 4.7	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Off The Job Training</i> $X_2$ .....	87
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan Y.....	92
Tabel 4.9	Uji Multikolinearitas.....	98
Tabel 4.10	Rekapitulasi Hasil Uji Korelasi dan Regresi Linier Berganda Antara Variabel Bebas dan Variabel Terikat.....	101
Tabel 4.11	Intepretasi Koefisien Korelasi.....	101
Tabel 4.12	Hasil Hipotesis Uji F/Simultan.....	103
Tabel 4.13	Hasil Hipotesis Uji t/Parsial Variabel $X_1$ terhadap Y.....	104
Tabel 4.14	Hasil Hipotesis Uji t/Parsial Variabel $X_2$ terhadap Y.....	105

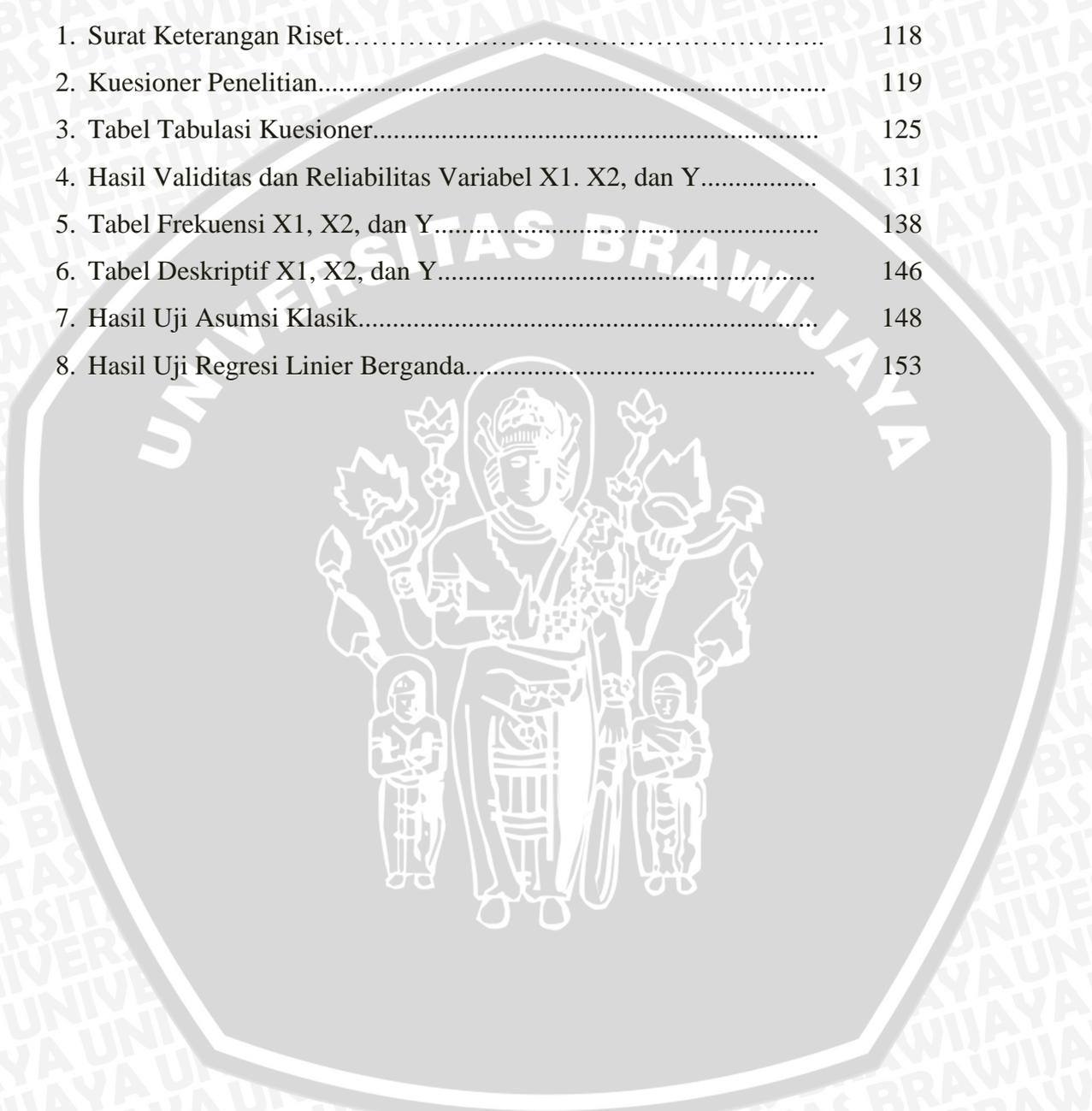
**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1	Model Konsep.....	41
Gambar 2.2	Model Hipotesis.....	41
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Kantor Pusat PT PELINDO III.....	74
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Direk. Operasi dan Teknik.....	75
Gambar 4.3	Struktur Organisasi Personalia dan Umum.....	76
Gambar 4.4	Uji Normalitas.....	97
Gambar 4.5	Uji Heterokesdastisitas.....	99



DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Keterangan Riset.....	118
2. Kuesioner Penelitian.....	119
3. Tabel Tabulasi Kuesioner.....	125
4. Hasil Validitas dan Reliabilitas Variabel X1, X2, dan Y.....	131
5. Tabel Frekuensi X1, X2, dan Y.....	138
6. Tabel Deskriptif X1, X2, dan Y.....	146
7. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	148
8. Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	153



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Suatu organisasi bisnis maupun jasa harus mampu memposisikan diri dengan baik di era pasar terbuka seperti saat ini. Pada era pasar terbuka, organisasi bisnis dituntut terus mampu menjaga eksistensinya dengan cara, selalu melakukan inovasi yang sesuai dengan tuntutan pasar. Sebagai salah satu bagian penting dalam suatu organisasi bisnis maupun jasa, divisi sumber daya manusia adalah kunci penting agar organisasi bisnis maupun jasa selalu berkembang seiring dengan pertumbuhan perusahaan. Kualitas sumber daya manusia dalam kehidupan perusahaan memiliki andil yang besar, karena kualitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan salah satu faktor utama baik atau buruknya suatu organisasi. Hal ini sangat mutlak mengingat aktivitas perusahaan yang tidak mungkin lepas dari peran dan campur tangan manusia sebagai pelaksana.

Keberadaan karyawan dalam suatu perusahaan berperan penting dalam kegiatan produksi yang akan menghasilkan *output* baik berupa barang maupun jasa. Jika sumber daya manusia lemah, maka perkembangan organisasi dapat terhambat dan produktivitasnya bisa menjadi terbatas. Sehingga organisasi tidak mampu bersaing, baik skala lokal, regional maupun global. Organisasi akan menempuh berbagai cara untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang tinggi, memiliki etos kerja yang tinggi, memiliki

keterampilan dan kreativitas, profesionalisme, disiplin serta mampu menguasai dan mengembangkan teknologi. Salah satunya adalah melalui pelatihan bagi sumber daya manusianya. Sumber daya manusia pada suatu perusahaan memiliki peran sebagai salah satu pendorong pertumbuhan perusahaan karena sumber daya manusia-lah yang bertanggung jawab terhadap ketersediaan tenaga kerja yang berkualitas bagi perusahaan. Selain itu tentunya setiap karyawan secara individu juga berkewajiban mengembangkan dirinya.

Dalam dunia industri jasa, karyawan dituntut untuk selalu memiliki performa kerja yang baik mengingat industri di bidang jasa harus selalu mengutamakan kualitas pelayanan. Mutu pelayanan menjadi patokan dalam melaksanakan kegiatan produksi karena industri jasa tidak menghasilkan *output* yang nyata. Inovasi dalam hal pelayanan sangat dibutuhkan bagi industri jasa untuk bisa terus bertahan pada era pasar terbuka seperti saat ini. Akan tetapi tuntutan kerja yang semakin beragam membuat karyawan tidak memiliki performa kerja yang baik. Tuntutan tersebut bisa berasal dari faktor internal yang berupa beban kerja yang semakin beragam sebagai dampak dari upaya inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Selain itu adanya faktor eksternal berupa munculnya teknologi yang semakin mutakhir serta munculnya pesaing-pesaing baru yang menawarkan serupa bahkan lebih.

Seiring persaingan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi, pelatihan menjadi lebih penting dari sebelumnya. Para karyawan yang harus beradaptasi terhadap berbagai perubahan yang dihadapi organisasi harus dilatih terus menerus dengan tujuan untuk memelihara dan memperbarui kapabilitas

mereka. Pentingnya program-program pelatihan bagi sumber daya manusia atau karyawan adalah agar karyawan pada suatu perusahaan terus mampu meningkatkan kinerja dalam perusahaan tempat ia bekerja. Salah satu cara adalah merancang program pelatihan yang benar benar mampu menjadikan karyawan lebih terampil, kompeten, inovatif dan kreatif.

Program pelatihan bagi karyawan adalah hal yang tak terhindarkan sebagai salah satu strategi untuk menjaga dan meningkatkan prestasi dan kinerja karyawan. Suatu program pendidikan dan pelatihan yang baik harus mampu meningkatkan dan mempertahankan keunggulan karyawan secara kualitas dan kuantitas. Program pendidikan dan pelatihan harus selalu dievaluasi untuk menjaga agar target dan sasaran yang dituju tetap relevan dengan situasi dan kondisi terkini yang dihadapi oleh perusahaan. Pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat.

Mathis dan Jackson, (2006:301), pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dessler (2006: 280), pelatihan adalah proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Program pelatihan karyawan terbagi menjadi dua, yaitu *on the job training* dan *off the job training* dimana keduanya memiliki metode masing-masing. Kesimpulan dari pengertian diatas, pelatihan adalah suatu kegiatan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Umumnya,

metode *on the job training* merupakan jenis pelatihan yang seringkali diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan. Yaitu metode langsung untuk melatih karyawan secara nyata dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

PT PELINDO III Persero Tbk atau PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam sektor perhubungan dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk mengelola Pelabuhan Umum pada 7 wilayah provinsi Indonesia meliputi wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Bali, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur. Dengan tersedianya prasarana transportasi laut yang memadai PELINDO mampu menggerakkan dan menggairahkan kegiatan ekonomi negara dan masyarakat. Berdasarkan UU No.17 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Pelabuhan Umum, PT Pelindo III (Persero) bertanggung jawab atas Keselamatan Pelayaran, Penyelenggaraan Pelabuhan, Angkutan Perairan dan Lingkungan Maritim. Dengan demikian status Pelindo bukan lagi sebagai “regulator” melainkan “operator” Pelabuhan, yang secara otomatis mengubah bisnis PELINDO dari Port Operator menjadi Terminal Operator (Sumber : Laporan Tahunan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya Tahun 2011).

Kantor pusat PT. PELINDO III ini terletak di Jawa Timur tepatnya di Tanjung Perak Surabaya. Di dalam lingkup kantor pusat terbagi menjadi beberapa direktorat atau divisi diantaranya Direktorat Umum kantor pusat, Direktorat Personalia dan Umum, Direktorat Keuangan, Biro Hukum, Biro

Perencanaan, Pengadaan Barang dan Jasa, Komersial dan Pengembangan Usaha, Sekretaris Perusahaan, Satuan Pengawas Intern (SPI), Operasional dan Teknik dan Sistem Informasi.

Dalam melakukan kegiatan operasional, tentunya PT PELINDO III membutuhkan karyawan yang terampil dan professional. Kebutuhan akan karyawan yang terampil dan professional tersebut guna menunjang kegiatan operasional perusahaan melalui departemen personalia dengan cara melakukan kegiatan pelatihan yang ditujukan untuk semua karyawan. Menurut narasumber salah seorang staff karyawan bagian pengembangan sumber daya manusia, program pelatihan selalu dibutuhkan karyawan, terutama karyawan yang bekerja pada bagian teknik operasi, yang lebih banyak bekerja dilapangan langsung. Mengingat tersebarnya cabang perusahaan di berbagai wilayah di Indonesia, sebagai kantor pusat, PT PELINDO III harus selalu mampu menyiapkan pelatihan yang sedang dibutuhkan oleh karyawan diseluruh kantor cabang yang pastinya akan sangat berbeda-beda bentuk pelatihan yang dibutuhkan tersebut.

Program pelatihan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan para karyawannya akan bisa memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Hal demikian akan dapat dicapai apabila PT PELINDO III mampu memotivasi karyawannya agar kinerja mereka dapat terus meningkat. Salah satu cara agar peningkatan kinerja mereka bisa tercapai adalah dengan adanya program pendidikan dan pelatihan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan karyawannya.

Program pelatihan ini merupakan perantara yang efektif antara PT PELINDO III dengan para karyawannya. Selain itu demi tercapainya tujuan, visi dan misi perusahaan, PT PELINDO III haruslah mampu merancang program pelatihan yang tepat agar tujuan yang akan dicapai juga tepat sasaran. Sehingga program pelatihan yang baik dapat mendorong tercapainya tujuan, visi dan misi perusahaan dengan efektif dan efisien. Memahami begitu pentingnya program pelatihan karyawan tersebut sebagai salah satu alat yang dibutuhkan demi tercapainya visi misi dan tujuan perusahaan, sehingga penulis tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Divisi Operasional dan Teknik dan Personalia dan Umum Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III Tanjung Perak Surabaya).”**

## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis merumuskan masalah tersebut sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh *on the job training* ( $X_1$ ) dan *off the job training* ( $X_2$ ) secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. PELINDO III Persero Tbk?
2. Apakah ada pengaruh *on the job training* ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)?
3. Apakah ada pengaruh *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)?

### C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *on the job training* ( $X_1$ ), dan *off the job training* ( $X_2$ ) secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT PELINDO III Persero Tbk.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *on the job training* ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).

### D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kontribusi Teoritis
  - a. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan untuk menambah serta memperdalam pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya bidang *on the job* dan *off the job training*.
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wacana serta pemahaman mengenai teorisasi *on the job training* dan *off the job training* serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
  - c. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pengembangan dan studi lanjutan bagi para peneliti lainnya yang tertarik pada bidang yang sama.
2. Kontribusi Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan, khususnya PT PELINDO III Persero Tbk sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk memecahkan masalah yang dihadapi, khususnya masalah di bidang sumber daya manusia mengenai *on the job training* dan *off the job training*. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh masukan berupa data-data yang dapat dipergunakan untuk memahami konsep pelatihan dan kinerja.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dimaksudkan untuk menyusun secara lebih rinci keseluruhan dari suatu karya ilmiah dengan tujuan untuk dapat lebih mudah dimengerti isi dari suatu karya ilmiah itu sendiri. Gambaran secara menyeluruh mengenai pokok-pokok dari skripsi ini untuk mempermudah pemahaman terhadap penyusunan dan penelitian ini, maka dibuat sistematika pembahasan sebagai berikut :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang penulis dalam melakukan penelitian, tujuan dan manfaat/kontribusi diadakannya penelitian ini. Selain itu disajikan pula rumusan masalah agar penelitian lebih terfokus pada masalah yang dibuat dan tidak melebar pada permasalahannya yang lainnya.

## **BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan tentang berbagai teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, teori tentang pelatihan *on the job* dan *off the job* yang dikemukakan dalam penelitian ini mencakup pengertian, tujuan, manfaat, metode-metode, kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan pengukuran kinerja.

## **BAB III : METODE PENELITIAN**

Mengingat dalam penelitian ini yang digunakan adalah metode penelitian penjelasan (*explanatory*) dengan pendekatan kuantitatif, maka didalamnya mengemukakan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, skala pengukuran sumber data, populasi dan *sampling*, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, uji validitas dan analisis data.

## **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum perusahaan, penyajian hasil yang dicapai dalam penelitian, terdiri dari penyajian data yang didapat dan pembahasan terhadap masalah yang dihadapi.

## **BAB V : KESIMPULAN DAN PENUTUP**

Bab ini berisi tentang kesimpulan terhadap pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, beserta saran-saran yang dapat penulis berikan pada permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini.

## BAB II

## TINJAUAN PUSTAKA

## A. Penelitian Terdahulu

## 1. Dimas Widhi Permana Putra (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Dimas Widhi Permana Putra (2010) tentang "Pengaruh *On the Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja karyawan suatu studi terhadap karyawan tetap PT. Pamolite Adhesive Industry Probolinggo" menggunakan metode *explanatory*, yaitu penelitian penjelasan yang menguji hipotesis pengaruh *on the job training* dan *off the job training* terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan. Variabel bebas yang digunakan adalah Metode *on the job training* ( $X_1$ ), Metode *off the job training* ( $X_2$ ) dan kemampuan kerja karyawan ( $X_3$ ), serta variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan ( $X_4$ ). Pada penelitian ini terdapat 122 karyawan yang diambil secara *Stratified Random Sampling*.

Dari hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan antara *on the job training* ( $X_1$ ) dan *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap kemampuan kerja karyawan ( $X_3$ ) dan kinerja karyawan ( $X_4$ ) dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Dimana dari hasil tersebut variabel *on the job training* ( $X_1$ ) ke variabel kemampuan kerja karyawan ( $X_3$ ) sebagai jalur path 3.1 diketahui mempunyai nilai *standardized coefficients* atau  $\beta = 0,456$  dan besar signifikan  $t = 0,001$ . Hal ini menunjukkan bahwa *on the job training* ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kerja

karyawan ( $X_3$ ) karena memiliki nilai signifikansi  $t < 0,05$ . Dan hasil pengujian variabel *off the job training* ( $X_2$ ) ke variabel kemampuan kerja karyawan ( $X_3$ ) sebagai jalur path 3.2 diketahui mempunyai nilai *standardized coefficients* atau  $\beta = 0,327$  dan besar signifikan  $t = 0,016$ . Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antar kedua variabel tersebut karena memiliki nilai signifikan  $0,016 < 0,05$ . Sedangkan berdasarkan analisis jalur tahap 2 menunjukkan bahwa variabel *on the job training* ( $X_1$ ) ke variabel kinerja karyawan ( $X_4$ ) sebagai jalur path 4.1 menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan karena memiliki nilai signifikansi  $t 0,037 < 0,05$ . Dan variabel *off the job training* ke variabel kinerja karyawan sebagai jalur path 4.2 mempunyai hasil yang signifikan dengan nilai signifikansi  $t 0,002 < 0,05$ . Serta pada pengujian variabel kemampuan kerja karyawan ( $X_3$ ) ke variabel kinerja karyawan ( $X_4$ ) sebagai jalur path 4.3 juga mempunyai pengaruh yang signifikan dengan nilai signifikansi  $t 0,020 < 0,05$ .

## 2. Farida Puspita Harti (2009)

Sedangkan pada penelitian lain yang dilakukan oleh Farida Puspita Harti tahun 2009 yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan” yang merupakan studi pada PT. Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun. Penelitian tersebut menggunakan teknik *Path Analysis*. Sampel sebanyak 71 orang responden yang diambil secara acak dari keseluruhan karyawan yang ada pada semua bagian perusahaan menggunakan teknik *simple random sampling* dengan

model rumus Slovin. Penelitian tersebut bertujuan menjelaskan pengaruh metode pelatihan ( $X_1$ ) dan materi pelatihan ( $X_2$ ) terhadap kemampuan kerja karyawan ( $X_3$ ) yang berdampak pada kinerja karyawan ( $X_4$ ).

Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa pada hipotesis 1 terdapat pengaruh positif signifikan metode pelatihan terhadap kemampuan kerja dengan hasil pengujian secara parsial menunjukkan signifikansi sebesar 0,04 lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$ . Hasil pengujian pada hipotesis II secara parsial dinyatakan bahwa materi pelatihan berpengaruh terhadap kemampuan kerja menunjukkan signifikansi  $t_{0,000}$  lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$ . Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh pengujian terhadap hipotesis III dimana tidak ditemukan pengaruh langsung antara kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan yang dari hasil pengujian secara parsial menunjukkan signifikansi sebesar 0,36 lebih dari  $\alpha = 5\%$ .

### 3. Achmad Muhyiddin Shabir (2012)

Pada penelitian lain yang dilakukan oleh Achmad Muhyiddin Shabir (2012) tentang Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Bondowoso). Dalam penelitian ini yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 43 karyawan. Variabel bebas yang digunakan adalah *on the job training* ( $X_1$ ) dan *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel *on the job training* ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) karena memiliki nilai t hitung  $>$  t tabel yaitu  $2,084 > 2,021$  dan memiliki koefisien beta sebesar 0,380. Dan hasil pengujian variabel *off the job training* ( $X_2$ ) ke variabel kinerja karyawan (Y) memiliki pengaruh yang signifikan karena memiliki nilai t hitung  $>$  t tabel yaitu  $2,143 > 2,02$ . Selain itu hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *off the job training* memiliki koefisien beta sebesar 0,391, artinya pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan lebih dominan. Sedangkan secara simultan variabel *on the job training* ( $X_1$ ) dan *off the job training* ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Hal ini dapat dijelaskan dengan nilai F hitung sebesar 23,235 sedangkan F tabel yaitu 3,232 yang berarti F hitung  $>$  F tabel yaitu  $23,235 > 3,232$ .

Tabel 2.1

## Ringkasan Perbedaan Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Skripsi	Lokasi Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1	Dimas Widhi Permana Putra (2010)	Pengaruh <i>On the Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja karyawan	PT. Pamolite Adhesive Industry Probolinggo	<i>on the job training</i> ( $X_1$ ), <i>off the job training</i> ( $X_2$ ), kemampuan kerja karyawan ( $X_3$ ), variabel terikat kinerja karyawan ( $X_4$ )	Menunjukkan pengaruh yang signifikan
2	Farida Puspita Harti (2009)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja yang	PT. Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun	metode pelatihan ( $X_1$ ), materi pelatihan ( $X_2$ ), kemampuan	terdapat pengaruh positif signifikan

Lanjutan tabel

		Berdampak Pada Kinerja Karyawan		kerja karyawan ( $X_3$ ), kinerja karyawan ( $X_4$ )	
3	Achmad Muhyiddin Shabir (2012)	Pengaruh <i>On the Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> terhadap Kinerja Karyawan	PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) cabang Bondowoso	<i>on the job training</i> ( $X_1$ ), <i>off the job training</i> ( $X_2$ ), kemampuan kerja karyawan ( $X_3$ ), variabel terikat kinerja karyawan ( $X_4$ )	Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dan terikat

Sumber : Penelitian 2012

## B. Tinjauan Teoritis

### 1. Pengertian Pelatihan

Eksistensi perusahaan sangat tergantung pada baik buruknya kinerja perusahaan dimana dalam suatu perusahaan, yang berperan penting adalah kualitas sumber daya manusia di perusahaan itu sendiri. Proses pelatihan akan menjadi titik awal bagi para karyawan dalam mendapatkan gambaran akan tindakan atau pekerjaan yang akan harus ia tempuh dikemudian hari.

Pelatihan yang baik sangat diperlukan setiap saat oleh karyawan yang ada di perusahaan, baik karyawan baru ataupun karyawan yang telah lama bekerja dalam perusahaan. Terutama bagi karyawan baru yang telah direkrut oleh perusahaan, membutuhkan latihan-latihan sebelum mereka dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan bagi karyawan yang telah lama bekerja dalam perusahaan, latihan-latihan juga sangat dibutuhkan oleh mereka karena tuntutan-

tuntutan dari tugas-tugas yang semakin berat, untuk mempersiapkan diri terkait promosi jabatan ataupun untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Mathis dan Jackson (2006:301), mendefinisikan pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan tertentu yang ada kaitannya dengan pekerjaannya (Gomes, 2000:197). Panggabean (2002:41), mendefinisikan bahwa pelatihan adalah suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan sekarang. Sedangkan Hariandja (2003:168), pelatihan didefinisikan sebagai suatu upaya yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*abilities*). Oleh karenanya, pelatihan sering dipakai sebagai solusi atas persoalan kinerja organisasi.

Berdasarkan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, kinerja dan prestasi karyawannya. Perusahaan menyadari bahwa karyawan tidak bisa hanya dibiarkan untuk berkembang sendiri, perlu adanya campur tangan berupa dorongan motivasi, perhatian dan tindakan dari perusahaan untuk mengembangkan kemampuan karyawannya. Pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan, tentunya disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan

perusahaan, serta sesuai dengan standar-standar yang diinginkan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengambil tindakan berkaitan dengan pelatihan terhadap kemampuan karyawannya. Pelatihan yang akan diadakan akan sangat membantu perusahaan untuk melihat sejauh mana kemampuan dan keterampilan karyawannya berkembang.

## 2. Tujuan Pelatihan

Tujuan merupakan rencana yang dinyatakan sebagai hasil yang harus dapat dipenuhi, dan mampu mengurangi dampak negatif yang dapat ditimbulkan dalam setiap pelaksanaan kegiatan. Oleh sebab itu, setiap aktivitas yang akan dilaksanakan oleh suatu perusahaan tentunya telah mempunyai arah dan tujuan yang ingin dicapai. Demikian juga dengan penyelenggaraan program pelatihan, tujuan yang diharapkan dapat tercapai harus dirumuskan secara baik dan jelas tanpa mengabaikan kemampuan perusahaan yang bersangkutan. Moekijat (1985:126) menjelaskan tujuan umum daripada pelatihan adalah:

1. Pegawai baru diberi instruksi mengenai apa yang diperlukan dalam jabatan tertentu yang ia harus mengerjakannya sehingga ia dapat secepat-cepatnya memenuhi standar-standar untuk hasil pekerjaan yang akan menambah nilainya terhadap organisasi.
2. *Training* memungkinkan pegawai-pegawai baru memperoleh pengetahuan yang lebih banyak dan lebih luas, jadi berarti menambah kecakapan dalam berbagai lapangan untuk keperluan transfer dan *promotion*.
3. Jika pegawai telah diberikan latihan-latihan sewajarnya, maka kecelakaan-kecelakaan, pekerjaan-pekerjaan yang tidak baik dan kerusakan-kerusakan terhadap mesin-mesin dan perlengkapan-perengkapan lainnya dapat diperkecil.
4. *Training* membantu para pegawai menyesuaikan diri dengan metode-metode dan proses-proses yang terus-menerus diadakan.
5. *Training* yang baik mengurangi rasa tidak puas, mengurangi absensi dan perpindahan pegawai, karena *training* membantu mempergunakan

kecakapan perseorangan sepenuh-penuhnya, baik ia itu pegawai lama maupun ia itu pegawai baru.

Simamora (2004:276), bahwa tujuan-tujuan pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan dalam beberapa bidang, antara lain :

1. Memperbaiki kinerja  
Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama peserta pelatihan. Kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering bermanfaat dalam meminimalkan masalah ini.
2. Memutakhirkan keahlian karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif
4. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam bekerja.

Seorang karyawan baru seringkali kurang menguasai keahlian dan kemampuan untuk menjadi "*job competent*", yaitu mampu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan. *Job competent* tersebut antara lain :

- a. Membantu memecahkan masalah operasional.  
Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya, yaitu kelangkaan sumber daya financial dan kelangkaan sumber daya teknologis manusia dan kelimpahan masalah keuangan, manusia, dan teknologis.
- b. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.  
Salah satu cara menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam system pengembangan karir.
- c. Mengorientasi karyawan untuk orang lain.  
Selama beberapa hari pertama dipekerjaannya, karyawan baru membentuk kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi kesan yang menyenangkan sampai kesan yang tidak menyenangkan, dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan keseluruhan kinerja karyawan. Karena alasan inilah beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasi karyawan baru terhadap organisasi dan pekerjaan secara benar.
- d. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi  
Sebagian besar manajer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjaannya.

Panggabean (2002:116), juga menuturkan tentang tujuan pelatihan yaitu :

a. Bagi karyawan

- 1) Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan oleh karyawan.
- 2) Meningkatkan moral karyawan, dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- 3) Memperbaiki kinerja, karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan dapat diminimalkan melalui program pelatihan dan pengembangan.
- 4) Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya. Melalui pelatihan dan pengembangan karyawan diharapkan dapat secara efektif menggunakan teknologi baru. Manajer di semua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan teknologi yang membuat organisasi berjalan efektif.
- 5) Peningkatan kinerja karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karier menjadi lebih besar karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja lebih baik.
- 6) Meningkatkan jumlah balas jasa yang diterima karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan, maka keterampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik sehingga gaji juga akan meningkat karena kenaikan gaji berdasarkan kenaikan prestasi.

b. Bagi Perusahaan

- 1) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia. Dengan pelatihan dan pengembangan perusahaan melakukan upaya bersama untuk secara benar mendapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan perusahaan.
- 2) Pelatihan dan pengembangan dapat mengurangi biaya produksi karena pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Jika karyawan lebih terampil, maka bekerjanya lebih cepat selesai.
- 3) Dengan pelatihan dan pengembangan dapat mengurangi kerusakan barang, produksi, mesin-mesin dan tingkat kecelakaan karyawan karena keterampilan telah meningkat.

Hal ini mengurangi biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

- 4) Memperkuat karyawan. Organisasi yang gagal menyediakan pelatihan dan pengembangan akan kehilangan karyawan yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan bagi kemajuan karier karyawannya.
- c. Bagi Konsumen
- 1) Konsumen akan memperoleh produk atau jasa yang lebih baik dalam kualitas dan kuantitas.
  - 2) Meningkatkan pelayanan karena pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan yang bersangkutan. Ini berarti bahwa dengan adanya pelatihan dan pengembangan akan memberikan manfaat yang lebih baik.

Sedangkan Sedarmayanti (2007 : 170), tujuan umum pelatihan dan pengembangan karyawan yaitu meningkatkan produktivitas organisasi melalui berbagai kegiatan antara lain :

- 1) Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- 2) Mengembangkan ketrampilan/keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif.
- 3) Mengembangkan/merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan sesama karyawan dan pimpinan.

Berdasarkan berbagai sumber di atas, dapat dikatakan bahwa pelatihan adalah alat yang sangat penting untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan kerja, sikap dan moral karyawan dalam usahanya untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Dengan meningkatnya kinerja karyawan, kinerja perusahaan pun akan meningkat sehingga perusahaan akan mencapai tujuan yang diinginkan dengan baik.

### 3. Metode-metode Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, selain itu pelatihan juga dapat mengurangi absensi, *turn over* karyawan serta memperbaiki kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu pelatihan harus didesain sebaik mungkin untuk memperoleh hasil yang memuaskan dan tepat sasaran. Ada dua jenis program pelatihan yaitu, metode praktis (*on the job training*) dan metode simulasi (*off the job training*).

#### a). Metode *On the Job Training*

Wayne dalam Sedarmayanti (2007: 181), mendefinisikan *on the job* merupakan metode pelatihan praktis yang dilaksanakan dengan melakukan kerja praktek sesuai dengan jabatan/pekerjaan dan alat yang digunakan sebenarnya (di tempat kerja sebenarnya), sasarannya adalah peningkatan ketrampilan karyawan. Swasto (2011:67), *on the job training* adalah jenis pelatihan dimana seseorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan. Sedangkan Dessler (2006: 285), mengatakan bahwa *on the job training* berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya. Hasibuan dalam bukunya (2002:77), mengatakan bahwa *on the job training* adalah metode dimana para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas.

Dari berbagai pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *on the job training* merupakan sebuah metode pelatihan yang dilaksanakan secara langsung dalam pekerjaan, berhubungan langsung dengan pekerjaan dan dilaksanakan dalam jam kerja. Handoko dalam bukunya (2000:112), *on the job training* terbagi menjadi 5 metode, yaitu rotasi jabatan, latihan instruksi pekerjaan, magang, *coaching*, dan penugasan sementara.

#### 1. Latihan Instruksi Pekerjaan (*Job Instruction Training*)

Pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan. Petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih karyawan.

#### 2. Mutasi Jabatan (*Job Mutation*)

Dalam pelatihan ini karyawan melakukan silang antar jenis jabatan yang berbeda. Disini pelatih memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek ketrampilan manajerial, yaitu dengan memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lainnya. Mutasi jabatan dilakukan perusahaan ketika terjadi kekosongan jabatan dalam suatu posisi, ketidakhadiran karyawan, penyusutan usaha, dan pengunduran diri karyawan.

### 3. Promosi Jabatan (*Job Promotion*)

Karyawan yang dipromosikan atau ditempatkan dalam posisi tertentu yang tingkatnya lebih tinggi dari jabatan yang dimiliki sebelumnya. Setelah karyawan dipromosikan maka mereka dituntut untuk lebih tepat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional yang menjadi tanggung jawabnya.

### 4. Magang (*Apprenticeships*)

Merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Biasanya pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja bersama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan.

### 5. Rotasi Jabatan (*Job Rotation*)

Merupakan latihan dengan memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial. Job rotasi melibatkan perpindahan peserta dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari suatu penempatan kepada penempatan lainnya direncanakan atas dasar belajar.

Keuntungan job rotasi antara lain, pegawai mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan,

mengembangkan kerjasama antar pegawai, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh pegawai, menyesuaikan diri dengan lingkungan tempat bekerja, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi pegawai. Dalam pelatihan ini terdapat dua kerugian yaitu: peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh, yang kedua, banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru.

#### 6. Pengarahan (*Coaching*)

Adalah suatu prosedur pengajaran pengetahuan dan ketrampilan-ketrampilan kepada bawahan. Disini ada pelatih yang akan memberikan bimbingan kepada bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. Atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan tugas rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor dengan mahasiswanya.

#### 7. Penugasan Sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional secara nyata.

## b) Metode *Off The Job Training*

Sedarmayanti dalam bukunya (2007: 185), *off the job method* adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja terpisah/diluar tempat kerja, dan diluar waktu kerja reguler. Swasto (2011:68), *off the job training* adalah pelatihan diluar tempat kerja yang dapat dilakukan dengan teknik-teknik simulasi dan teknik presentasi informasi. Handoko (2001:113), *off the job training* adalah metode diklat yang dilaksanakan diluar tempat kerja, meliputi teknik-teknik presentasi informasi dan metode simulasi. Sedangkan Dessler (2006: 291), *off the job training* atau metode simulasi adalah sebuah metode dimana orang-orang yang dilatih belajar dengan peralatan yang sebenarnya yang akan digunakan dalam pekerjaan, tetapi sebenarnya mereka dilatih di luar pekerjaan. Dari pendapat beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *off the job training* adalah sebuah metode pelatihan yang dilaksanakan diluar tempat kerja dan jam kerja karyawan, yang bisa melalui metode presentasi informasi dan metode simulasi.

Pada pelaksanaannya karyawan atau peserta diberikan pengetahuan dan ketrampilan mengenai pekerjaan baru yang penyelenggaraannya dengan pihak luar perusahaan, seperti Balai Latihan Kerja dan diselenggarakan diluar lingkup perusahaan. Metode ini dipergunakan apabila banyak pekerja yang harus dilatih dengan cepat seperti halnya dalam penguasaan pekerjaan, di samping itu juga

apabila pelatihan dalam pekerjaan tidak dapat dilakukan karena sangat mahal. Handoko (2001:113), menjelaskan bahwa teknik-teknik yang digunakan dalam *off the job training* adalah sebagai berikut:

1. Metode-metode Simulasi

a. Metode Studi kasus (*Case Study*)

Pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis. Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.

b. Permainan Peran (*Role Playing*)

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta pelatihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada naskah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektivitas metode ini sangat tergantung kepada kemampuan peserta untuk memainkan peranan yang ditugaskan kepadanya. Teknik *role playing* dapat mengubah sikap peserta, seperti menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi.

c. *Business Games*

*Business game* adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan computer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari studi operasi-operasi bisnis atau industri secara terinci. Para peserta memainkan game dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar anggaran periklanan, siapa yang akan ditarik, dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan (atau manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

d. Pelatihan *Vestibule* (*Vestibule Training*)

Pelatihan dimana dilakukan ditempat tersendiri, tidak mengganggu kegiatan perusahaan. Tempat tersebut dikondisikan

seperti tempat sebenarnya dengan berbagai jenis peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan yang sebenarnya. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus kepada peserta pelatihan.

e. Latihan Laboratorium (*Laboratory Training*)

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih peka terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka terhadap satu dengan yang lain. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

f. Pelatihan di Alam Terbuka

Pelatihan di alam terbuka ini biasanya disebut juga dengan *outbound training*. Merupakan program pelatihan yang berlangsung di latar alam terbuka/bebas dan meliputi pendakian gunung, pelayaran, arung jeram, sepeda gunung dan lain-lain. Tujuan pelatihan ini adalah memupuk keahlian antar pribadi seperti kerja sama tim, kekompakan, penetapan tujuan dan kepercayaan diri.

2. Teknik-teknik Presentasi Informasi

a. Kuliah

Merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya adalah tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan kelas diadakan selama proses kuliah. Teknik kuliah cenderung lebih tergantung pada komunikasi, bukan modeling.

b. Presentasi Video

Pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau presentasi dengan menggunakan slide. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

c. Metode Konferensi

Metode ini seperti bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Proses latihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. *Programmed Instruction*

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau computer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri. Sebelum pelajaran dimulai, perlu dilakukan tes penempatan untuk menentukan tingkatan awal setiap peserta. Instruksi-instruksi dipersiapkan oleh para ahli dari berbagai disiplin ilmu; antara lain, psikologi pendidikan yang bekerja pada pengembangan cara-cara pengajaran, spesialis bidang tertentu menyusun teks dan kasus, pemrogram menterjemahkan masalah-masalah ke dalam bahasa computer, dan seterusnya. *Computer-based training* biasanya merupakan program pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara komputer dan peserta, dimana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.

e. *Studi sendiri (Self Study)*

Pelatihan yang mengharapkan peserta untuk melatih diri sendiri misalnya dengan membaca buku, majalah profesional, mengambil kursus pada universitas lokal dan mengikuti pertemuan profesional. Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau *videotape* rekaman. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

Berbagai metode-metode pelatihan *on the job* dan *off the job* tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Oleh karena itu perusahaan khususnya divisi manajemen sumber daya manusia perlu merancang program pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan saat sekarang maupun kebutuhan akan tugas yang lebih berat dimasa yang akan datang. Program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan tentunya akan sesuai juga dengan tujuan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4. Manfaat Pelatihan

Pelatihan mempunyai andil yang cukup besar dalam menentukan tingkat efektifitas dan efisiensi perusahaan. Dengan adanya pelaksanaan program pelatihan yang efektif, maka diharapkan dapat membantu karier karyawan dan kemajuan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Hamalik (2001: 13), fungsi pelatihan adalah memperbaiki kinerja (*performance*) para peserta. Selain itu pelatihan juga bermanfaat untuk mempersiapkan promosi ketenagakerjaan pada jabatan yang lebih rumit dan sulit, serta mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yaitu tingkatan kepengawasan atau manajerial. Simamora (2004:276) tujuan-tujuan pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan dalam beberapa bidang, salah satunya untuk memperbaiki kinerja. Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama peserta pelatihan.

Sedangkan Siagian (2010:184), pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan yang baik sudah barang tentu bermanfaat pula bagi para anggota organisasi. Pengalaman dan penelitian menunjukkan adanya paling sedikit sepuluh manfaat bagi para karyawan suatu organisasi, yaitu:

1. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik
2. Meningkatkan kemampuan karyawan menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya.
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasi.
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk meningkatkan kemampuan kerjanya,
5. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang ada pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri pada diri sendiri.

6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknis dan intelektual.
7. Meningkatkan kepuasan kerja.
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
9. Makin besarnya tekad peketja untuk lebih mandiri.
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Menurut Simamora (2004:278) ada beberapa manfaat nyata dari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan, antara lain :

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktifitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi frekuensi dari kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan diri.

William dan Keith dalam Hariandja (2003:170), mengemukakan manfaat pelatihan dan pengembangan baik untuk organisasi maupun untuk pegawai itu sendiri, yaitu:

### **1. Keuntungan bagi organisasi**

Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh keuntungan dan atau sikap yang positif terhadap orientasi keuntungan.

- a. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan di semua level organisasi.
- b. Memperbaiki moral tenaga kerja.
- c. Membantu pegawai mengidentifikasi tujuan organisasi.
- d. Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik.
- e. Meningkatkan keotentikan, keterbukaan, dan kejujuran.
- f. Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
- g. Memberikan bantuan dalam pengembangan organisasi.
- h. Membantu menyiapkan pedoman kerja.
- i. Membantu pemahaman dan pelaksanaan kebijakan (*policy*).
- j. Memberikan informasi untuk kebutuhan masa depan di semua bidang organisasi.
- k. Meningkatkan efektivitas proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
  - l. Membantu pengembangan promosi dari dalam.
  - m. Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik, dan aspek lain yang

- biasanya ditampilkan oleh pegawai dan manajer yang berhasil.
- n. Membantu meningkatkan produktivitas dan atau kualitas kerja.
  - o. Membantu menurunkan biaya di beberapa bidang seperti produksi, kepegawaian, administrasi, dan lain-lain.
  - p. Mengembangkan rasa tanggung jawab pada organisasi dan menjadi lebih kompeten serta memiliki kemampuan.
  - q. Memperbaiki hubungan tenaga kerja dan manajemen.
  - r. Mengurangi biaya konsultasi dari luar dengan menggunakan konsultan internal yang kompeten.
  - s. Mendorong terjadinya manajemen pencegahan sebagai kebalikan dari tindakan sesudah terjadi masalah.
  - t. Menghindari perilaku yang tidak sepatutnya seperti menyembunyikan peralatan.
  - u. Menciptakan iklim kerja yang tepat untuk pertumbuhan dan komunikasi.
  - v. Membantu memperbaiki komunikasi organisasi.
  - w. Membantu pegawai menyesuaikan diri dengan perubahan.
  - x. Membantu dalam penanganan konflik sehingga membantu mencegah stress dan ketegangan.

## **2. Keuntungan bagi pegawai yang akhirnya akan menguntungkan organisasi**

Membantu pegawai membuat keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif melalui pelatihan dan pengembangan faktor-faktor motivasi, yaitu pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan perkembangan yang terinternalisasi dan teroperasionalkan.

- a. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri sendiri dan kepercayaan diri.
- b. Membantu seseorang menangani stress, ketegangan, frustrasi dan konflik.
- c. Memberikan informasi untuk perbaikan pengetahuan kepemimpinan dan keterampilan dalam berkomunikasi dan bersikap.
- d. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- e. Memberikan kepada peserta pelatihan sebuah kesempatan untuk berkembang dan pandangan tentang masa depan sendiri.
- f. Menggerakkan seseorang kearah tujuan-tujuan pribadi ketika keterampilan interaksi meningkat.
- g. Memuaskan kebutuhan para pelatih dan juga peserta pelatihan.
- h. Meningkatkan keinginan belajar.
- i. Membantu seseorang meningkatkan keterampilan berbicara dan mendengar, juga kemampuan menulis bilamana pelatihan-pelatihan dilakukan.

j. Membantu menghilangkan ketakutan dalam mencoba tugas baru.

**3. Keuntungan dalam hubungan kepegawaian, hubungan antar kelompok dan dalam kelompok, dan pelaksanaan kebijaksanaan**

- a. Memperbaiki komunikasi antar kelompok dan antar individu.
- b. Memberikan bantuan dalam orientasi pegawai baru dan mereka yang mengambil tugas baru melalui transfer promosi.
- c. Memberikan informasi dengan kesempatan yang sama dengan tindakan penyesuaian.
- d. Memberikan informasi mengenai peraturan pemerintah lain dan kebijakan-kebijakan administrasi.
- e. Meningkatkan keterampilan hubungan antar pribadi.
- f. Membuat kebijakan organisasi aturan sesuai dengan situasi.
- g. Memperbaiki moral.
- h. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, berkembang, dan berkoordinasi.
- i. Membuat organisasi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manfaat pelatihan adalah dapat meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dengan lebih baik dan berkualitas sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga pelatihan juga akan dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi dengan meningkatnya kinerja dari karyawan. Penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan karyawan adalah sebagai investasi organisasi bukan hanya wajar akan tetapi mutlak untuk dilakukan.

## C. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Di dalam menjalankan aktifitas kerjanya, pada umumnya manusia mempunyai pandangan hidup dan sikap mental yang hampir sama antara satu dengan yang lainnya. Dimana semuanya ingin mencapai keberhasilan untuk meningkatkan taraf hidupnya, sehingga muncul keinginan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dirinya dalam bekerja.

Seseorang memiliki tingkat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja diartikan sebagai "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya." Hariandja (2003:195) untuk

kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilakunya yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Sedangkan Bernaden dan Russel, sebagaimana dikutip oleh Gomes (2000:11), kinerja diartikan sebagai "Cacatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan karyawan selama suatu periode waktu tertentu."

Pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang dan sekelompok orang yang merupakan perbandingan dari hasil keluaran (*output*) dengan masukan (*input*) yang dapat dicapai oleh seseorang tersebut dalam satuan waktu tertentu. Kinerja merupakan input dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja pegawai yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau instansi.

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan selalu mempunyai keinginan untuk memiliki karyawan yang terampil, cekatan dan mempunyai motivasi tinggi agar mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Kinerja sendiri bisa dipengaruhi oleh berbagai hal, baik yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri maupun pengaruh yang bukan dari karyawan tersebut, seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap

dan etika kerja, motivasi, kesehatan fisik dan mental, lingkungan kerja fisik dan non fisik, iklim kerja, disiplin kerja, kompensasi dan jaminan sosial.

Simamora dalam Mangkunegara (2009:14) kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh 3 faktor, yaitu :

- a. Faktor Individual yang terdiri dari :
  1. Kemampuan dan keahlian
  2. Latar belakang
  3. Demografi
- b. Faktor Psikologis yang terdiri dari :
  1. Persepsi
  2. *Attitude*
  3. Personality
  4. Pembelajaran
  5. Motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari :
  1. Sumberdaya
  2. Kepemimpinan
  3. Penghargaan
  4. Struktur
  5. *Job Design*

Simanjuntak dalam Sutrisno (2009:109), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

- 1) Pelatihan  
Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap tapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.
- 2) Mental dan kemampuan fisik karyawan  
Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan mental dan fisik karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Hubungan antara atasan dan bawahan  
Hubungan atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap

yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada produktivitas kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor individual maupun faktor diluar individu itu sendiri. Faktor diluar individu itu bisa berupa faktor organisasi, pelatihan yang diberikan mental dan kemampuan karyawan maupun hubungan sosial dilingkungan pekerjaan.

### **3. Pengukuran Kinerja Karyawan**

Pengukuran kinerja karyawan merupakan suatu tindakan atas pelaksanaan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan suatu pekerjaan yang dapat diukur berdasarkan kuantitas, kualitas serta waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Dalam proses penilaian kinerja, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriteria pengukuran kinerja yang akan digunakan sebagai standar.

Standar pengukuran kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan indikator dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dihasilkan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Penilaian kinerja adalah menilai hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Dari hasil pengukuran tersebut tentunya akan

digunakan oleh perusahaan untuk menetapkan kebijaksanaan apakah karyawan akan dipromosikan, didemisikan, dan atau balas jasanya dinaikkan. Untuk mempermudah pengukuran kinerja, Dharma (1994:46) menjelaskan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

#### **a. Kuantitas Kerja**

Kuantitas kerja berhubungan dengan jumlah barang atau jasa yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam suatu periode tertentu. Kuantitas kerja yang baik dinilai dari total jumlah produksi yang dihasilkan oleh karyawan. Berarti kuantitas kerja adalah jumlah total yang harus diselesaikan oleh karyawan, dimana bisa melebihi standar yang telah ditetapkan maupun sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

#### **b. Kualitas Kerja**

Kualitas kerja berhubungan dengan nilai mutu suatu produk berupa barang atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, apakah produk tersebut sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan apakah masyarakat akan menyukai produk tersebut. Kualitas dapat diartikan sebagai suatu tingkatan dimana hasil pekerjaan telah mendekati nilai kesempurnaan atau sesuai dengan tujuan yang diinginkan, apakah produk dikerjakan dengan rapi, teliti dan lain-lain. Kualitas adalah baik atau tidaknya mutu produk yang dihasilkan dengan membandingkan standar yang telah ditetapkan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah mutu atau nilai guna suatu barang atau jasa yang telah dihasilkan. Baik buruknya kualitas suatu barang atau jasa dapat dilihat dari kepuasan konsumen yang pada akhirnya akan memutuskan untuk melakukan pembelian lagi atau tidak terhadap barang dan jasa tersebut.

### c. Waktu Kerja

Efektivitas kinerja karyawan dapat dilihat dari sedikit atau banyaknya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan padanya. Waktu kerja dapat digunakan sebagai ukuran efektivitas kinerja karyawan karena berhubungan dengan biaya yang dikeluarkan perusahaan setiap menitnya. Waktu kerja merupakan bahan pertimbangan untuk mengukur baik buruknya kinerja seorang karyawan. Semakin cepat dan baik seorang karyawan menyelesaikan pekerjaannya maka kinerja karyawan tersebut sangat baik.

Sanusi dalam Ningsih (2010:32), menyebutkan faktor-faktor lain yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja yaitu:

- a. Mutu hasil kerja.
  - 1) Ketelitian
  - 2) Kerapihan
  - 3) Ketuntasan
- b. Volume hasil kerja
  - 1) Bekerja cepat sesuai target
  - 2) Konsistensi hasil kerja
- c. Prakarsa
  - 1) Keinginan untuk memperoleh tugas tambahan
  - 2) Kesiapan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar
- d. Penguasaan tugas
  - 1) Paham terhadap pekerjaan

- 2) Terampil dalam bekerja
  - 3) Menerapkan teknik yang dikuasai
  - 4) Mampu menerapkan perangkat yang tersedia
- e. Keandalan
- 1) Andal dalam menuntaskan tugas secara mandiri
  - 2) Mampu merampungkan tugas tepat waktu dengan pengawasan minimum
- f. Kehadiran ditempat kerja
- 1) Kedatangan tepat waktu
  - 2) Istirahat tepat waktu
  - 3) Pulang kerja tepat waktu

Berdasarkan uraian di atas dijelaskan bahwa pengukuran kinerja sangat dibutuhkan oleh perusahaan sebagai tolok ukur terhadap kinerja karyawan. Dengan pengukuran kinerja akan memberikan informasi kepada perusahaan tentang kinerja karyawannya, apakah sudah sesuai atau belum dengan harapan perusahaan. Standar pengukuran kinerja juga dijadikan indikator dalam pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dikerjakan seseorang dalam suatu jabatan.

#### **D. Hubungan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan**

Di dalam suatu perusahaan, sumber daya manusia adalah faktor yang memegang peranan penting dalam pencapaian keberhasilan perusahaan tersebut. Setiap perusahaan pasti mempunyai keinginan untuk terus berkembang serta mampu menjaga keberlangsungan kegiatan usahanya. Perusahaan yang terus ingin berkembang tersebut tentunya harus mempunyai langkah-langkah pasti untuk mencapai tujuan, salah satunya adalah dengan mengembangkan karyawannya. Oleh karena itu, faktor sumber daya manusia

dianggap sebagai faktor yang penting untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan karena manusialah yang bisa menggerakkan dan mengelola sumber daya lain yang ada dalam perusahaan tersebut.

Hariandja (2003:168) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu upaya terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan kemampuan (*ability*). Pendapat lain serupa dikemukakan oleh Handoko (2001:103) yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk menutupi “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.

Oleh karena itu untuk mencapai keberhasilan, suatu perusahaan memerlukan peningkatan terhadap keterampilan, kemampuan, motivasi, cara berfikir, keahlian, pengetahuan dan sikap yang dibutuhkan sehingga para karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik dan berkualitas. Mereka selalu memerlukan latihan lebih lanjut untuk bisa mengerjakan tugas-tugas yang ada saat ini maupun tugas baru yang akan datang. Pelatihan dengan menggunakan metode *on the job* dan *off the job* dirancang untuk membantu meningkatkan kinerja karyawan. Simamora (2004:327), bahwa memadukan program *on the job training* dan *off the job training* untuk memelihara dan meningkatkan kinerja tenaga kerja mereka yang memuaskan dan produktif.

Oleh karena itu kedua metode pelatihan tersebut tentunya menjadi acuan perusahaan untuk merancang program pelatihan yang benar-benar dibutuhkan oleh karyawan agar hasil pelatihan tersebut sesuai dengan tujuan atau tepat sasaran. Bila pelatihan karyawan berhasil, maka kinerja karyawan juga akan

meningkat. Karena selama proses pelatihan, karyawan mempelajari hal-hal yang baru yang akan membantu mereka dalam mengerjakan pekerjaan saat ini maupun tugas-tugas di masa yang akan datang.

### E. Konsep Penelitian

Setelah pengkajian teoritis mengenai pengaruh *on the job training* dan *off the job training* terhadap kinerja yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini model konsep sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Model Konsep**

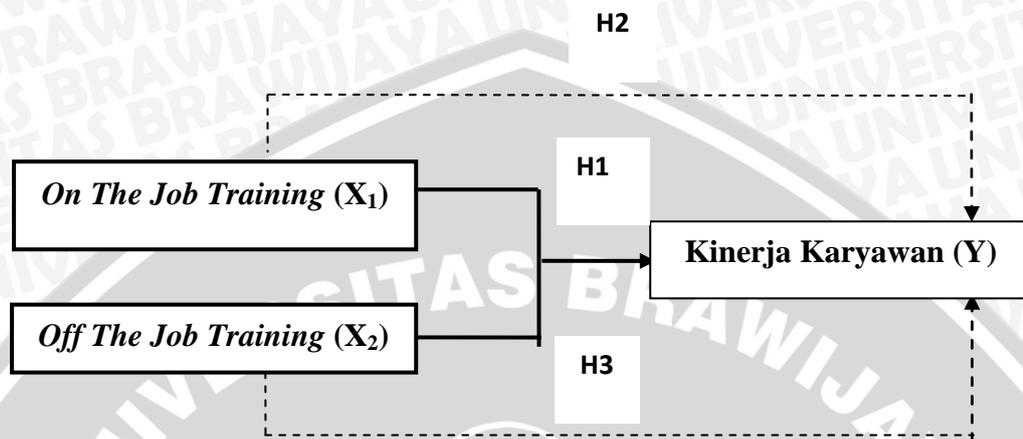


### F. Hipotesis Penelitian

Nazir (2005:151), mendefinisikan hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya dapat diuji secara empiris. Hipotesis menyatakan hubungan apa yang kita cari atau yang ingin kita pelajari. Hipotesis adalah pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran sebagaimana adanya, pada saat fenomena dikenal dan merupakan dasar kerja serta panduan dalam verifikasi. Maka dalam penelitian ini dapat disusun sebuah model hipotesis seperti berikut:

Gambar 2.2

## Model Hipotesis



Keterangan:

————— = Secara simultan

- - - - - = Secara parsial

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, dan landasan teori yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diduga *on the job training* ( $X_1$ ) dan *off the job training* ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada kantor pusat PT Pelindo III Persero Tbk.
2. Diduga *on the job training* ( $X_1$ ) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) pada kantor pusat PT Pelindo III Persero Tbk.
3. Diduga *off the job training* ( $X_2$ ) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) pada kantor pusat PT Pelindo III Persero Tbk.

### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Pada dasarnya tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan, maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Singarimbun dalam Singarimbun dan Effendi (2008:5), mendefinisikan penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal atau sebab akibat antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya, sehingga dapat diketahui berapa besar kontribusi variabel-variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*) serta besarnya arah hubungan yang terjadi.

Berdasarkan tujuan yang telah disampaikan diatas, penelitian ini menggunakan metode penelitian *explanatory research* karena penelitian ini dilatarbelakangi oleh tujuan peneliti yaitu menjelaskan mengenai pengaruh-pengaruh variabel yang hendak diteliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Variabel-variabel penelitian ini adalah variabel *On The Job Training* ( $X_1$ ), variabel *Off The Job Training* ( $X_2$ ), terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

## **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana sebenarnya peneliti akan melakukan penelitian. Dari lokasi penelitian inilah peneliti akan mendapatkan data dan informasi yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pusat PT PELINDO III (Persero) Tbk Tanjung Perak Surabaya. Alasan pemilihan tempat penelitian ini adalah kelengkapan fasilitas serta pengalaman peneliti yang pernah melakukan magang di tempat ini. Tujuan tersebut dapat tercapai dengan perbaikan di segala bidang, salah satunya dengan peningkatan kinerja karyawan yang dapat diwujudkan dengan adanya pelatihan.

## **C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran**

### **1. Konsep**

Effendi dalam Singarimbun dan Effendi (2008:33), mendefinisikan konsep adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak: kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Konsep dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang dicapai dalam satuan waktu tertentu.

## 2. Variabel dan Definisi Operasional

Hadi dalam Arikunto (2006:159), mendefinisikan variabel sebagai gejala yang bervariasi. Gejala adalah objek penelitian, sehingga variabel adalah objek penelitian yang bervariasi. Sedangkan Kuncoro dalam Jamilah (2010:33), variabel adalah sesuatu yang dapat membedakan atau mengubah nilai. Dengan kata lain, variabel adalah segala sesuatu yang dapat diberi berbagai macam nilai. Sedangkan definisi operasional menurut Effendi dalam Singarimbun dan Effendi (2008:46) adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur variabel.

Definisi operasional memberikan batasan atau arti suatu variabel dengan memperinci hal yang harus dikerjakan oleh peneliti untuk mengukur variabel tersebut. Secara lebih rinci tentang variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

### a. Variabel bebas (X)

Nazir (2005:124), mendefinisikan variabel bebas yaitu variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari:

#### 1) Metode *On The Job Training* (X<sub>1</sub>)

Metode *On The Job Training* adalah metode pelatihan yang dilakukan langsung di tempat kerja yang memungkinkan karyawan untuk mempelajari secara langsung tentang tugas-tugas dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Dari

berbagai teknik *on the job training* yang ada, yang biasa digunakan oleh perusahaan yaitu :

- a. Promosi Jabatan (*Job Promotion*)
- b. Mutasi Jabatan (*Job Mutation*)
- c. Rotasi Jabatan (*Job Rotation*)
- d. Penugasan Sementara
- e. Instruksi Pekerjaan
- f. Pengarahan (*Coaching*)

2) Metode *Off The Job Training* ( $X_2$ )

Metode *Off The Job Training* adalah pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat dimana karyawan bekerja dengan memberikan metode-metode tertentu kepada peserta pelatihan dan biasanya melibatkan pelatih eksternal. Handoko dalam bukunya (2001:113), *off the job training* terbagi menjadi 2 metode yaitu metode simulasi dan metode presentasi informasi dimana dari keduanya memiliki metode-metode masing-masing. Indikator dari *off the job training* yang biasa digunakan oleh perusahaan antara lain:

- a) Metode-metode Simulasi.
  1. Metode Studi Kasus (*Case Study*)
  2. Permainan Peran (*Role Playing*)
  3. *Business Games*
  4. Pelatihan di alam terbuka

b) Teknik-teknik Presentasi Informasi

1. Kuliah
2. Metode Konferensi

b. Variabel Terikat (Y)

Nazir (2005:124), mendefinisikan variabel terikat yaitu variabel yang tergantung atau dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Kinerja Karyawan* (Y). Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang dicapai dalam satuan waktu tertentu.

**Tabel 3.1**  
**Konsep, variabel, indikator dan item`**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Pelatihan (X)	<i>On the job training</i> (X <sub>1</sub> )	a. Promosi jabatan	1) Frekuensi promosi jabatan yang diterima 2) Jangka waktu promosi jabatan diterima
		b. Mutasi Jabatan	1) Frekuensi mutasi jabatan yang diterima 2) Banyaknya mutasi jabatan yang pernah dilakukan oleh perusahaan
		c. Job Rotation	1) Frekuensi mendapatkan rotasi jabatan 2) Frekuensi rotasi jabatan diadakan
		d. Penugasan Sementara (Detasering)	1) Frekuensi mendapatkan penugasan sementara 2) Frekuensi penugasan sementara dilakukan oleh perusahaan
		e. Instruksi Pekerjaan	1) Frekuensi mendapatkan instruksi dari atasan

Lanjutan tabel

		tentang pelaksanaan pekerjaan
	f. Pengarahan ( <i>Coaching</i> )	1) Frekuensi mendapatkan pengarahan atau bimbingan dari atasan langsung dalam pelaksanaan tugas-tugas rutin
Off the job training (X <sub>2</sub> )	a. Kuliah	1) Frekuensi mengikuti pelatihan dengan metode kuliah diluar tempat kerja dengan materi yang sesuai dengan pekerjaan 2) Frekuensi mengikuti pelatihan dengan metode kuliah diluar tempat kerja dengan materi diluar bidang pekerjaan
	b. Pelatihan di alam terbuka	1) Frekuensi mengikuti pelatihan di luar tempat kerja 2) Frekuensi pelatihan <i>outbond</i> diadakan
	c. Metode Konferensi (rapat)	1) Frekuensi mengikuti konferensi untuk mendiskusikan sesuatu yang penting 2) Frekuensi metode konferensi diadakan
	d. <i>Business Games</i>	1) Frekuensi diadakan pelatihan simulasi dengan metode <i>business games</i> untuk melatih karyawan (atau manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi perusahaan 2) Frekuensi mengikuti pelatihan simulasi dengan metode <i>business games</i>

Lanjutan tabel

		e. Metode Studi Kasus	1) Frekuensi mengikuti pelatihan dengan metode studi kasus untuk mengembangkan ketrampilan dalam pengambilan keputusan terhadap suatu masalah
		f. Permainan Peran ( <i>Role Playing</i> )	1) Frekuensi mengikuti pelatihan dengan metode permainan peran untuk mengembangkan ketrampilan antar pribadi dalam setiap peran
Kinerja	Kinerja Karyawan (Y)	a. Mutu Hasil Kerja	1) Ketelitian dalam bekerja 2) Pekerjaan terselesaikan sesuai standar mutu perusahaan
		b. Penguasaan tugas	1) Pemahaman terhadap pekerjaan 2) Ketrampilan dalam menyelesaikan pekerjaan
		c. Keandalan	1) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan pengawasan minimum 2) Andal dan mampu dalam menyelesaikan tugas secara individu
		d. Prakarsa	1) Keinginan untuk memperoleh tugas tambahan 2) Kesiapan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar
		e. Kehadiran kerja	1) Kehadiran tepat waktu 2) Istirahat tepat waktu 3) Pulang tepat waktu

Demikian metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur pengaruh variabel-variabel yang akan diteliti melalui tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang telah diajukan.

### 3. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah *Skala Likert*. Menurut Sugiyono (2010: 132) *skala Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Effendi dalam Singarimbun dan Effendi (2008:11), mengatakan bahwa skala Likert merupakan suatu cara yang lebih sistematis untuk member skor pada indeks. Cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pernyataan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban.

Jawaban setiap *item* instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata. Dan untuk keperluan kuantitatif, maka contoh jawaban tersebut dapat diberi skor dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Penentuan Skor Jawaban Responden**

No.	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat sesuai, sangat sering, sangat mudah, sangat setuju, sangat mendukung, sangat mencukupi, sangat baik, sangat puas, sangat berguna, sangat besar	5
2	Sesuai, sering, mudah, setuju, mendukung, mencukupi, baik, puas, berguna, besar	4
3	Cukup sesuai, cukup sering, cukup mudah, cukup setuju, cukup mendukung, cukup mencukupi, cukup baik, cukup puas, cukup berguna, cukup besar	3
4	Kurang sesuai, jarang, sulit, kurang setuju, kurang mendukung, kurang mencukupi, kurang baik, kurang puas, kurang berguna, kurang besar	2
5	Sangat tidak sesuai, sangat jarang, sangat sulit, sangat tidak setuju, sangat tidak mendukung, sangat tidak mencukupi, sangat tidak baik, sangat tidak puas, sangat tidak berguna, sangat kecil.	1

#### **D. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi Penelitian**

Singarimbun dan Effendi (2008 : 152), menyatakan bahwa populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang cirri-cirinya akan diduga. Selanjutnya Sugiyono (2005 : 72) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian untuk ditarik kesimpulan. Jadi populasi adalah keseluruhan obyek yang akan diteliti, dan pada akhirnya akan ditarik kesimpulan.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan dari direktorat operasional dan teknik dan direktorat personalia dan umum pada kantor pusat PT Pelindo III Persero (Tbk) dengan jumlah populasi dari dua direktorat sebanyak 113 orang.

## 2. Sampel

Sugiyono dalam bukunya (2005 : 73) menyatakan bahwa sampel adalah bagian-bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel tersebut, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi harus betul-betul mewakili.

Arikunto (2006: 19), menjelaskan bila populasi  $< 100$  orang maka populasi tersebut diambil semua, sedangkan bila populasinya besar yaitu  $>100$  dapat diambil 10-15% atau 20-25% tergantung dari kemampuan peneliti, luas wilayah pengamatan, dan resiko yang ditanggung peneliti. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah *proportional random sampling* yaitu metode pengambilan sampel dengan mengambil jumlah tertentu dalam sebuah populasi secara acak dengan tujuan tertentu. Menurut Sugiyono (2004:75), *proportional random sampling* adalah teknik pengambilan sampel dari populasi yang mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen secara proporsional. Dari 309 orang karyawan dalam satu perusahaan terbagi atas berbagai divisi. Dan peneliti hanya mengambil sampel dari populasi dua divisi, yaitu divisi Operasional dan Teknik dengan populasi sebanyak 73 orang dan divisi Personalia sebanyak 40 orang. Alasan peneliti hanya mengambil sampel dari dua direktorat

tersebut karena divisi operasional dan teknik dan divisi personalia lebih memiliki keterkaitan dengan indikator pelatihan dimana dari dua direktorat tersebut memungkinkan lebih seringnya mengikuti *on the job training* maupun *off the job training*. Untuk menentukan besarnya sampel yang akan diambil, maka digunakan rumus Slovin untuk menentukan ukuran sampel minimal (n). Adapun rumus yang di gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ &= \frac{113}{1 + 113(0,1)^2} \\ &= 53,05164319 \\ &= 53 \text{ karyawan}\end{aligned}$$

Keterangan :

- n : ukuran sampel
- N : ukuran populasi
- e : persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan penarikan sampel, yaitu sebesar 10 %

Dengan perhitungan menggunakan rumus Slovin tersebut, maka diperoleh hasil sampel dari dua divisi sebesar 53 orang karyawan. Adapun pembagian sampel disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 3.3**  
**Populasi dan Sampel**

No	Divisi	Populasi	Sampel
1	Operasional dan Teknik	73	$73/113 \times 53 = 34$
2	Personalia dan Umum	40	$40/113 \times 53 = 19$
<b>JUMLAH</b>		<b>113</b>	<b>53</b>

Sumber : Direktorat Personalia dan Umum PT. Pelindo III (Persero) Tbk Tanjung Perak Surabaya 2009

## E. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Sumber Data

#### a. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya atau melalui hasil penelitian langsung dengan menyebar kuesioner kepada karyawan Kantor Pusat PT PELINDO III ( Persero) Tbk Tanjung Perak Surabaya yang ditetapkan sebagai sampel.

#### b. Data Sekunder

Merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Data yang diperoleh dari Kantor Pusat PT PELINDO III (Persero) Tbk Tanjung Perak Surabaya berupa data tentang jumlah pegawai, arsip yang dipublikasikan maupun tidak dipublikasikan dan data tentang bagian-bagian yang terdapat pada perusahaan tersebut.

## 2. Instrumen Penelitian

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka dipergunakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data penelitian agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan efisien. Instrumen penelitian menurut Arikunto (2006:203) merupakan alat bantu atau fasilitas yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### a. Daftar Kuesioner

*Questionare* adalah seperangkat pertanyaan yang disusun oleh peneliti untuk diajukan kepada responden yang sifatnya tertutup dengan alternatif jawaban yang sudah ditentukan yang berguna untuk memperoleh data yang akurat berkaitan dengan informasi yang dibutuhkan. Dalam hal ini pertanyaan diajukan kepada para pegawai Kantor Pusat PT PELINDO III (Persero) Tbk Tanjung Perak Surabaya. Hal ini dilakukan untuk memperoleh tanggapan dari responden tentang fenomena-fenomena yang diteliti.

### b. Metode Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan informasi yang digunakan sebagai pelengkap penelitian yang diperoleh dari Kantor Pusat PT. PELINDO III (Persero), Tbk Tanjung Perak Surabaya, dan sumber informasi lain yang sudah tersedia pada lokasi penelitian. Dalam penelitian ini

diperoleh data mengenai sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, jumlah karyawan dan data-data lain yang akan mendukung penelitian ini.

## F. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Setelah data-data terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan analisa terhadap data-data agar dapat diinterpretasikan. Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat maka analisis data yang dilakukan bertujuan untuk menguji kebenaran hipotesa-hipotesa tersebut beserta penjelasannya. Dalam menguji hipotesis ini digunakan teknik analisa sebagai berikut:

### 1) Uji Validitas

Arikunto (2006:168), mendefinisikan validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai validitas yang tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah.

Validitas adalah kebenaran dan merujuk pada kesesuaian ide dalam definisi konsep dan pengukuran. Validitas merujuk pada seberapa bagus konsep dan definisi operasional. Suatu instrumen yang pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk mengetahui tingkat validitas variabel yang digunakan dalam penelitian dengan menggunakan *Pearson Product Moment*. Dengan membandingkan indeks korelasi *Product Moment Pearson* dengan level signifikan 5% suatu item instrumen dapat diketahui kevalidannya. Apabila

probabilitas hasil korelasi di bawah 0,05 (5%), instrumen dinyatakan valid. Sebaliknya, bila probabilitas hasil korelasi di atas 0,05 (5%), maka instrumen dinyatakan tidak valid. Pengujian validitas ini menggunakan rumus teknik korelasi *product moment* (Singarimbun dan Effendi, 2006: 137) yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

- $R_{xy}$  = koefisien korelasi antara x dan y
- n = jumlah sampel (responden)
- X = skor item x
- Y = skor item y

## 2).Rekapitulasi Uji Validitas

Rumus korelasi yang digunakan adalah yang dikemukakan oleh Pearson, yang dikenal dengan rumus korelasi *Product Moment* dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.4**  
**Uji Validitas Variabel**

No	Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	r tabel	Keterangan
1	On the Job Training (X <sub>1</sub> )	X1.1	0.476	0.16	Valid
2		X1.2	0.492	0.16	Valid
3		X1.3	0.653	0.16	Valid
4		X1.4	0.440	0.16	Valid
5		X1.5	0.658	0.16	Valid
6		X1.6	0.478	0.16	Valid
7		X1.7	0.416	0.16	Valid
8		X1.8	0.532	0.16	Valid
9		X1.9	0.418	0.16	Valid
10		X1.10	0.457	0.16	Valid
11		X2.1	0.713	0.16	Valid
12		X2.2	0.734	0.16	Valid

Lanjutan tabel

13	Off the Job Training (X <sub>2</sub> )	X2.3	0.579	0.16	Valid	
14		X2.4	0.526	0.16	Valid	
15		X2.5	0.811	0.16	Valid	
16		X2.6	0.736	0.16	Valid	
17		X2.7	0.639	0.16	Valid	
18		X2.8	0.591	0.16	Valid	
19		X2.9	0.738	0.16	Valid	
20		X2.10	0.684	0.16	Valid	
21		Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0.485	0.16	Valid
22			Y2	0.589	0.16	Valid
23	Y3		0.641	0.16	Valid	
24	Y4		0.675	0.16	Valid	
25	Y5		0.736	0.16	Valid	
26	Y6		0.710	0.16	Valid	
27	Y7		0.791	0.16	Valid	
38	Y8		0.525	0.16	Valid	
29	Y9		0.545	0.16	Valid	
30	Y10		0.627	0,16	Valid	
31	Y11		0.396	0,16	Valid	

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

### 3). Uji Reliabilitas

Arikunto (2006:178), mendefinisikan reliabilitas adalah suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Reliabilitas menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dipercaya atau dapat diandalkan, menurut Singarimbun dan Effendi (2008:111). Untuk mengetahui tingkat reliabilitas variabel yang digunakan dalam penelitian menggunakan model *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_0^2}{\sigma_1^2} \right]$$

dimana:

$$\sigma = \frac{\sum X^2 - \frac{\sum X_2}{n}}{N}$$

Keterangan :

- r = reliabilitas instrumen
- k = banyaknya butir pertanyaan/banyaknya soal
- $\sum \sigma_0^2$  = jumlah varians butir
- $\sigma_1^2$  = varians total

Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai Alpha > 0,60.

Setelah dilakukan pengujian terhadap data maka dapat diketahui bahwa data yang diperoleh adalah valid dan reliabel sehingga proses analisis berikutnya dapat dilanjutkan.

#### 4). Rekapitulasi Uji Reliabilitas

Tingkat reliabilitas variabel yang digunakan dalam penelitian, maka teknik yang digunakan adalah rumus *Alpha Cronbach*, yang rumusnya sebagai berikut.

**Tabel 3.5**  
**Uji Reliabilitas Variabel**

No	Variabel	Koefisien Alpha Cronbach	Keterangan
1	<i>On the Job Training</i>	0,717	Reliabel
2	<i>Off the Job Training</i>	0,765	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	0,742	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2013

Berdasarkan tampilan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai *Alpha Cronbach* untuk semua variabel lebih besar dari 0.6 dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya. Maka semua variabel yang digunakan untuk melihat pengaruh terhadap kinerja karyawan sudah reliabel.

## G. Teknik Analisis Data

Tujuan dari penggunaan alat analisis data adalah untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan. Setelah data terkumpul dari hasil pengumpulan, data perlu segera digarap oleh peneliti, khususnya yang bertugas mengolah data, yang disebut dengan *data analysis*. Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan maka dalam penelitian ini menggunakan :

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian dengan menggambarkan objek penelitian yang terdiri dari gambaran lokasi penelitian, keadaan responden yang diteliti, serta *item-item* yang didistribusikan dari masing-masing variabel. Data yang diperoleh kemudian diolah dan ditabulasikan dalam bentuk tabel setelah itu dibahas secara deskriptif.

### 2. Uji Asumsi Klasik

Beberapa masalah sering muncul dalam analisis regresi ketika mengestimasi suatu model dengan sejumlah data. Masalah tersebut termasuk dalam pengujian asumsi klasik, yaitu ada tidaknya masalah

heteroskedastisitas, multikolinearitas dan normalitas (Gujarati & Porter, 2010).

**a). Uji Normalitas**

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Uji ini merupakan pengujian yang paling banyak dilakukan untuk analisis statistik parametrik. Penggunaan uji normalitas karena pada analisis statistik parametrik, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah bahwa data tersebut terdistribusi secara normal. Gejala ini dapat dilihat dengan menggunakan *scatter plot*. Apabila datanya persebaran di sekitar garis regresi, berarti data tersebut bersebaran secara normal.

**b). Uji Multikolinearitas**

Asumsi multikolinearitas menyatakan bahwa variabel independen harus terbebas dari gejala multikolinearitas. Gejala multikolinearitas adalah gejala korelasi antar variabel independen. Gejala ini ditunjukkan dengan korelasi yang signifikan antar variabel independen. Apabila terjadi multikolinearitas, salah satu langkah untuk memperbaiki model adalah dengan menghilangkan variabel dari model regresi, sehingga bisa dipilih model yang paling baik.

Untuk mengetahui model yang terbebas dari multikolinearitas dan berbentuk kolinearitas dapat dideteksi melalui nilai  $R^2$  yang tinggi. Selain itu dapat juga dilihat berdasarkan output pada

*coefficients*, model dikatakan tidak terjadi multikolinear jika nilai  $VIF < 10$ .

### c). Uji Heterokedastisitas

Asumsi heterokedastisitas adalah asumsi dalam regresi di mana varians dari residual tidak sama untuk satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Salah satu asumsi yang harus dipenuhi dalam regresi adalah bahwa varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tidak memiliki pola tertentu. Gejala varians yang tidak sama ini disebut dengan gejala heterokedastisitas, sedangkan adanya gejala varians residual yang sama dari satu pengamatan yang lain disebut dengan homokedastisitas. Salah satu uji untuk menguji heterokedastisitas adalah dengan melihat penyebaran dari varians residual.

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dua atau lebih variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh koefisien regresi. Hasan (2006:74), rumus yang digunakan dalam analisis ini adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

- Y = Variabel terikat (kinerja karyawan)
- a = Konstanta (*intercept*)
- X<sub>1</sub> = *On the Job Training*
- X<sub>2</sub> = *Off the Job Training*
- b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = Koefisien regresi parsial

#### 4. Uji Hipotesis

##### a. Uji F (secara simultan)

Uji F dilakukan untuk menguji pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat secara simultan atau bersamaan. Hasan (2006:107) rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2) / (n - K - 1)}$$

Keterangan :

F =  $F_{\text{statistik}}$  hitungan dibandingkan dengan F tabel

R = koefisien korelasi berganda yang telah ditemukan

K = jumlah variabel bebas

N = banyak sampel

##### b. Uji t ( secara parsial)

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Menurut Hasan (2006: 108) rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{b}{S_b}$$

Keterangan :

t = koefisien penentu

b = koefisien variabel bebas

$S_b$  = standar error koefisien b (variabel bebas)

Hipotesis dalam uji t ini adalah :

Hipotesis dilakukan dengan membandingkan signifikan t dan signifikan  $\alpha$ :

a) Jika sig. t < sig.  $\alpha$ , maka  $H_0$  ditolak

b) Jika sig. t > sig.  $\alpha$ , maka  $H_0$  diterima

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau Pelindo III adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam sektor perhubungan dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk mengelola Pelabuhan Umum pada 7 wilayah provinsi Indonesia meliputi wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Bali, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur. Sejarah PT Pelindo III (Persero) terbagi menjadi beberapa fase penting. Perseroan pada awal berdirinya adalah sebuah Perusahaan Negara yang pendiriannya dituangkan dalam PP No.19 Tahun 1960.

Selanjutnya pada kurun waktu 1969- 1983 bentuk Perusahaan Negara diubah dengan nama Badan Pengusahaan Pelabuhan (BPP) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 1 tahun 1969. Kemudian pada kurun waktu tahun 1983-1992 untuk membedakan pengelolaan Pelabuhan Umum yang diusahakan dan yang tidak diusahakan diubah menjadi Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1983 dan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1985.

Seiring dengan pesatnya Perkembangan dunia usaha maka status Perum diubah menjadi Perseroan pada tahun 1992 hingga saat ini dan tertuang dalam Akta Notaris Imas Fatimah, SH Nomor 5 Tanggal 1

Desember 1992 dan telah diubah terakhir dengan Akta Perubahan Nomor 128 tanggal 25 Juni 1998 yang dibuat di hadapan Notaris Rachmat Santoso, SH. PT Pelindo III (Persero) mengelola sebanyak 43 cabang pelabuhan terdiri atas cabang utama, kelas 1, 2, 3, dan 4 juga kawasan serta memiliki 6 anak perusahaan yang tersebar di 7 Propinsi yaitu Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Bali, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur. Sedangkan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) terletak di Surabaya. PT Pelindo III (Persero) yang menjalankan bisnis inti sebagai penyedia fasilitas jasa kepelabuhanan, memiliki peran kunci untuk menjamin kelangsungan dan kelancaran angkutan laut.

Dengan tersedianya prasarana transportasi laut yang memadai Pelindo mampu menggerakkan dan menggairahkan kegiatan ekonomi negara dan masyarakat. Berdasarkan UU No.17 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Pelabuhan Umum, PT Pelindo III (Persero) bertanggung jawab atas Keselamatan Pelayaran, Penyelenggaraan Pelabuhan, Angkutan Perairan dan Lingkungan Maritim. Dengan demikian status Pelindo bukan lagi sebagai “regulator” melainkan “operator” Pelabuhan, yang secara otomatis mengubah bisnis Pelindo dari Port Operator menjadi Terminal Operator.

## **2. Bidang Usaha PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)**

Sesuai dengan anggaran dasar Perseroan, Bidang Usaha PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) adalah menyediakan dan mengusahakan jasa kepelabuhanan untuk menunjang kelancaran angkutan laut dalam rangka

menunjang pelaksanaan pembangunan nasional, yang meliputi pengusahaan:

- a. Kolam-kolam pelabuhan dan perairan untuk lalu lintas dan tempat berlabuhnya kapal
- b. Jasa-jasa yang berhubungan dengan pemanduan (pilotage) dan penundaan kapal
- c. Dermaga dan fasilitas lain untuk bertambat, bongkar muat barang termasuk hewan, dan fasilitas naik turunnya penumpang
- d. Gudang-gudang dan tempat penimbunan barang-barang angkutan bandar, alat bongkar muat, serta peralatan pelabuhan
- e. Tanah untuk berbagi bangunan dan lapangan, industri dan gedung-gedung/bangunan yang berhubungan dengan kepentingan kelancaran angkutan laut
- f. Penyediaan listrik, bahan bakar minyak, air minum dan instalasi limbah pembuangan
- g. Jasa terminal, kegiatan konsolidasi dan distribusi barang termasuk hewan
- h. Pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan kepelabuhanan
- i. Jasa pelayanan kesehatan
- j. Jasa transportasi laut
- k. Jasa persewaan fasilitas dan peralatan di bidang pelabuhan
- l. Jasa perbaikan fasilitas dan peralatan pelabuhan
- m. Properti di daerah lingkungan pelabuhan

- n. Kawasan industri di daerah lingkungan pelabuhan
- o. Kawasan wisata di daerah lingkungan pelabuhan
- p. Depo petikemas
- q. Jasa konsultan di bidang kepelabuhanan
- r. Jasa Komunikasi dan informasi di bidang kepelabuhanan
- s. Jasa konstruksi di bidang pelabuhan

### 3. Bisnis Usaha

Bisnis Usaha PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III meliputi usaha-usaha sebagai berikut :

- a. Menyediakan kolam pelabuhan dan perairan untuk lalu lintas tempat berlabuhnya kapal.
- b. Menyelenggarakan jasa-jasa yang berhubungan dengan pemanduan (pilotage) dan penundaan kapal.
- c. Menyediakan dermaga dan fasilitas lain untuk bertambat, bongkar muat barang termasuk hewan dan fasilitas naik-turunnya penumpang.
- d. Menyediakan gudang-gudang, dan tempat penyimpanan barang-barang, angkutan bandar, alat bongkar muat, serta peralatan pelabuhan.
- e. Menyediakan tanah untuk berbagai bangunan dan lapangan, sehubungan dengan kepentingan kelancaran angkutan laut.
- f. Menyediakan listrik, bahan bakar minyak, air minum, dan instalasi limbah pembuangan.
- g. Menyelenggarakan jasa terminal, kegiatan konsolidasi dan distribusi barang termasuk hewan.

- h. Menyelenggarakan usaha lain yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

#### 4. Usaha Penunjang

- a. Penyediaan perkantoran, kawasan industri dan kawasan perdagangan.
- b. Penyediaan fasilitas penampungan limbah, depo petikemas, dan pergudangan.
- c. Kegiatan angkutan umum, perhotelan, restoran, pariwisata, pos dan telekomunikasi dan sarana lainnya.

#### 5. Wilayah Usaha

PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III berkedudukan di Surabaya, Memiliki 18 kantor cabang yang mengelola 43 pelabuhan tersebar di 7 (tujuh) propinsi, yaitu :

- a. Propinsi Jawa Timur
  - 1) Pelabuhan Tanjung Perak – Surabaya
  - 2) Pelabuhan Gresik
  - 3) Pelabuhan Tanjung Wangi – Banyuwangi
  - 4) Pelabuhan Tanjung Tembaga – Probolinggo
- b. Propinsi Jawa Tengah
  - 1) Pelabuhan Tanjung Emas – Semarang
  - 2) Pelabuhan Tanjung Intan – Cilacap
  - 3) Pelabuhan Tegal
- c. Propinsi Bali
  - 1) Pelabuhan Bena

- 2) Pelabuhan Celuk Bawang
- d. Propinsi Nusa Tenggara Barat
  - 1) Pelabuhan Lembar
  - 2) Pelabuhan Bima
- e. Propinsi Nusa Tenggara Timur

- 1) Pelabuhan Tenau – Kupang
- 2) Pelabuhan Maumere
- 3) ENM
- 4) IPI

f. Propinsi Kalimantan Selatan

- 1) Pelabuhan Banjarmasin
- 2) Pelabuhan Kotabaru

g. Propinsi Kalimantan Tengah

- 1) Pelabuhan Sampit
- 2) Pelabuhan Kumai
- 3) Pelabuhan Pulau Pisau
- 4) Bumiharjo
- 5) Bagendang

## 6. Visi, Misi dan Kebijakan Mutu Perusahaan

### a. Visi

Menjadikan Pelabuhan Tanjung Perak, Tanjung Emas, Bena sebagai pelabuhan kelas dunia; Pelabuhan Gresik, Banjarmasin, Kotabaru, Sampit, Kumai dan Tenau-Kupang sebagai pelabuhan dengan laju

pertumbuhan tinggi dan Pelabuhan lainnya sebagai pelabuhan dengan laju pertumbuhan local/regional.

#### **b. Misi**

- 1). Menciptakan nilai tambah ekonomis bagi stakeholders (pelanggan, pemegang saham, pegawai, mitra usaha, dan lain-lain) melalui kegiatan pelayanan jasa inti kepelabuhan dan jasa terkait lainnya dengan mempertimbangkan etika usaha yang sehat.
- 2). Turut serta melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan, serta pembangunan dunia usaha nasional dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

#### **c. Kebijakan Mutu Perusahaan**

Kualitas layanan yang bermutu tinggi terus ditingkatkan dengan menempuh kebijakan – kebijakan yang langsung ditujukan bagi pegawai yang bertugas di garis depan dengan memperhatikan keselamatan dan kesehatan kerjanya, serta menyediakan tempat dan sistem kerja yang aman, sehingga dapat memberikan pelayanan yang produktif dan tepat waktu.

Selain itu secara kelembagaan Sistem Manajemen Mutu yang sudah berjalan secara berkala di upgrading dari ISO 9002 : 1994 menjadi ISO 9001 : 2000 yang terintegrasi dengan Sistem Manajemen Kesehatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) serta 5R (Ringkas, Rapi,

Resik, Rawat, Rajin) guna memenuhi stándar Sistem Manajemen Mutu tersebut.

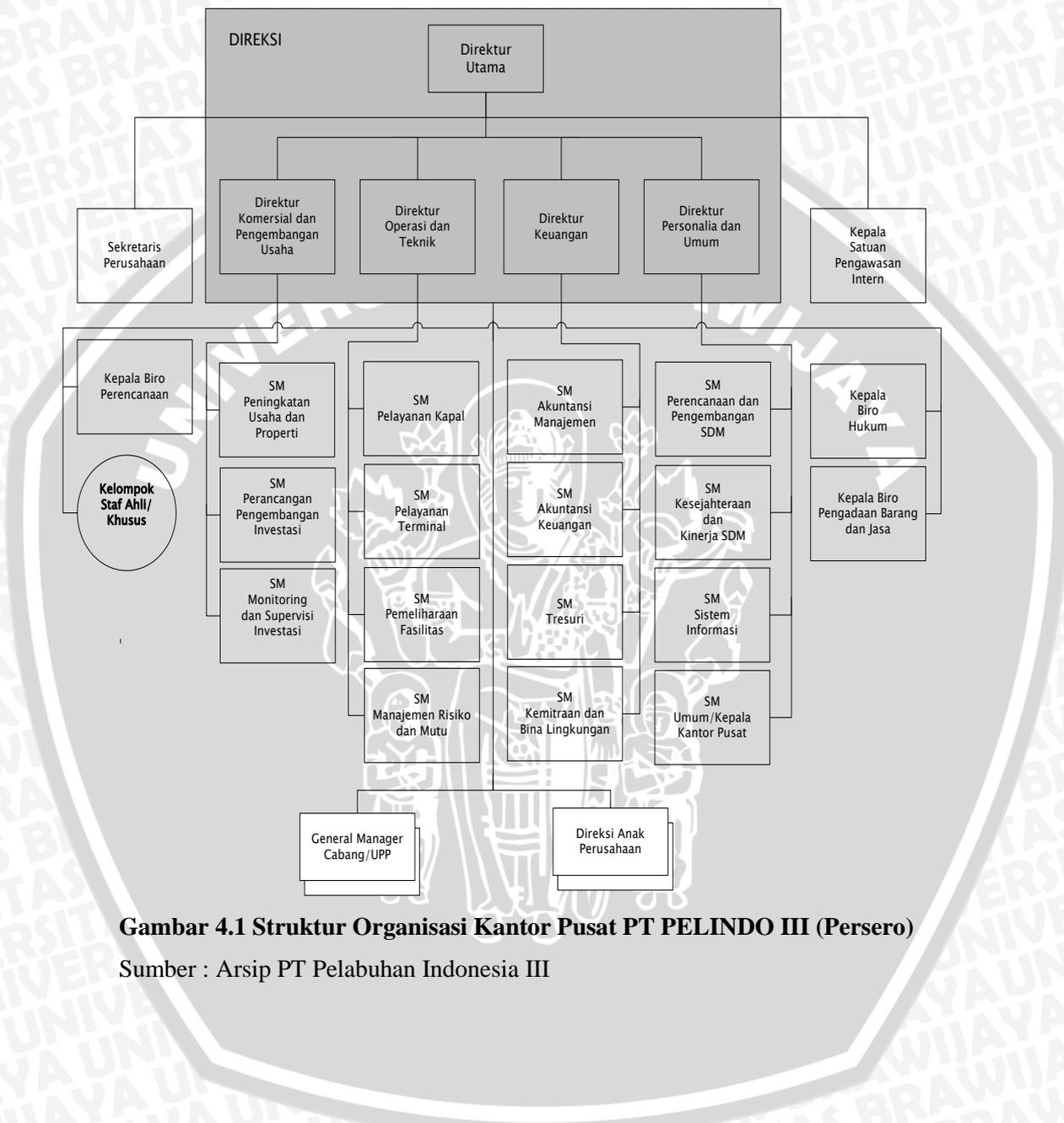
Untuk mengetahui seberapa jauh harapan akan kepuasan pelanggan yang dilaksanakan di cabang Pelabuhan Tanjung Perak, Tanjung Emas dan Benoa. Upaya peningkatan kepuasan pelanggan yang berkelanjutan ini telah pula diaudit oleh Badan Sertifikasi ISO.

#### **7. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan bagian penting dalam perusahaan yang memberikan gambaran jelas tentang pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab seluruh bagian yang ada di organisasi tersebut. Struktur organisasi memberikan kemudahan bagi karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya, karena semua yang harus dikerjakan oleh karyawan dijelaskan dengan detail dalam struktur organisasi tersebut baik. Semakin baik pemahaman karyawan akan tugas dan kewajibannya, semakin baik juga bagi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi kantor pusat PT PELINDO III (Persero) Tanjung Perak Surabaya dapat dilihat pada Gambar 4.1.

STRUKTUR ORGANISASI KANTOR PUSAT

PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)

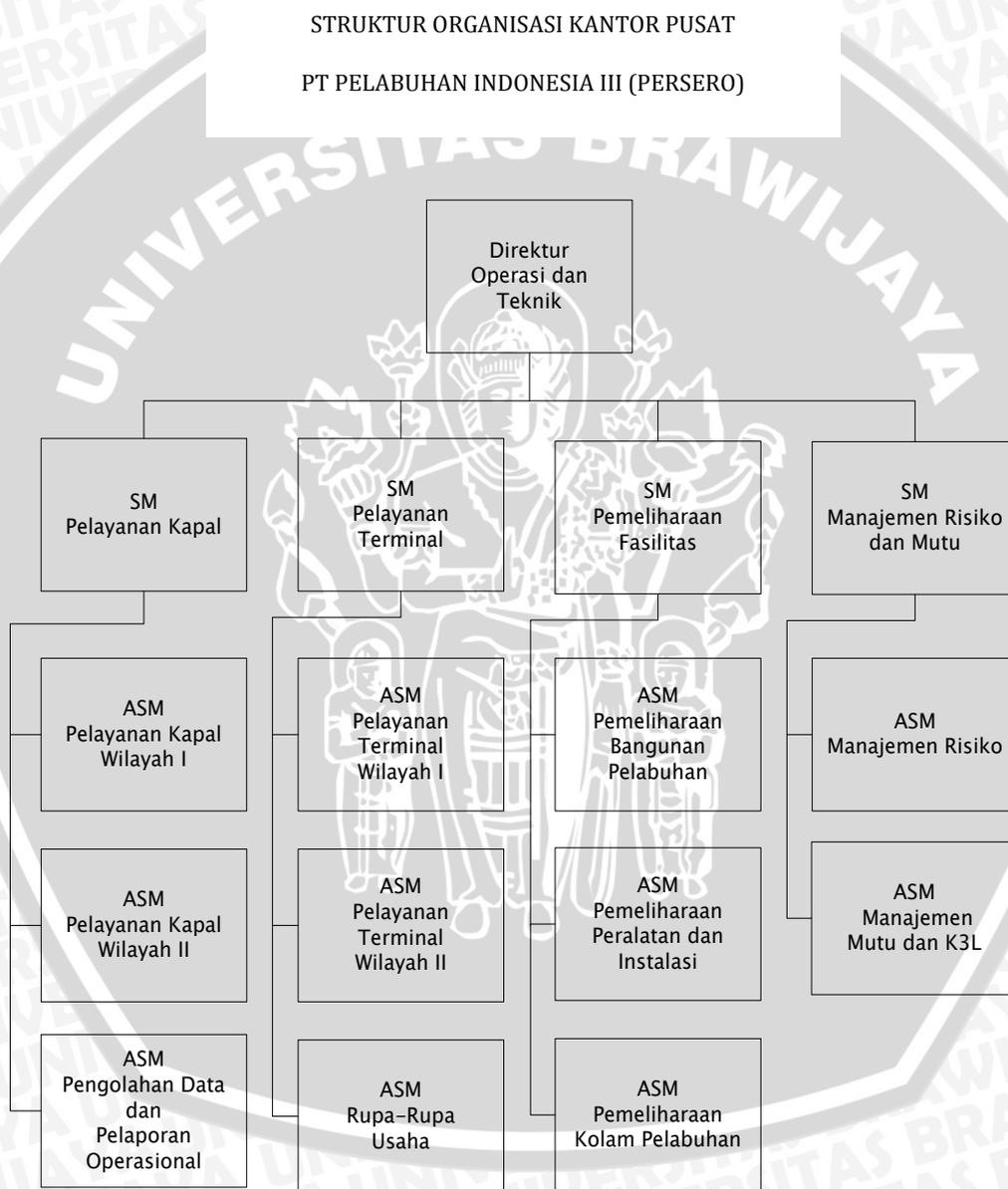


Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Pusat PT PELINDO III (Persero)

Sumber : Arsip PT Pelabuhan Indonesia III



Berdasarkan sampel yang dipilih dan diambil, berikut struktur organisasi dari direktorat operasi dan teknik. Dalam struktur organisasi terdapat garis jabatan dari mulai yang tertinggi yaitu Direktur Operasi dan Teknik, kemudian Senior Manajer dan Assistant Senior Manajer.



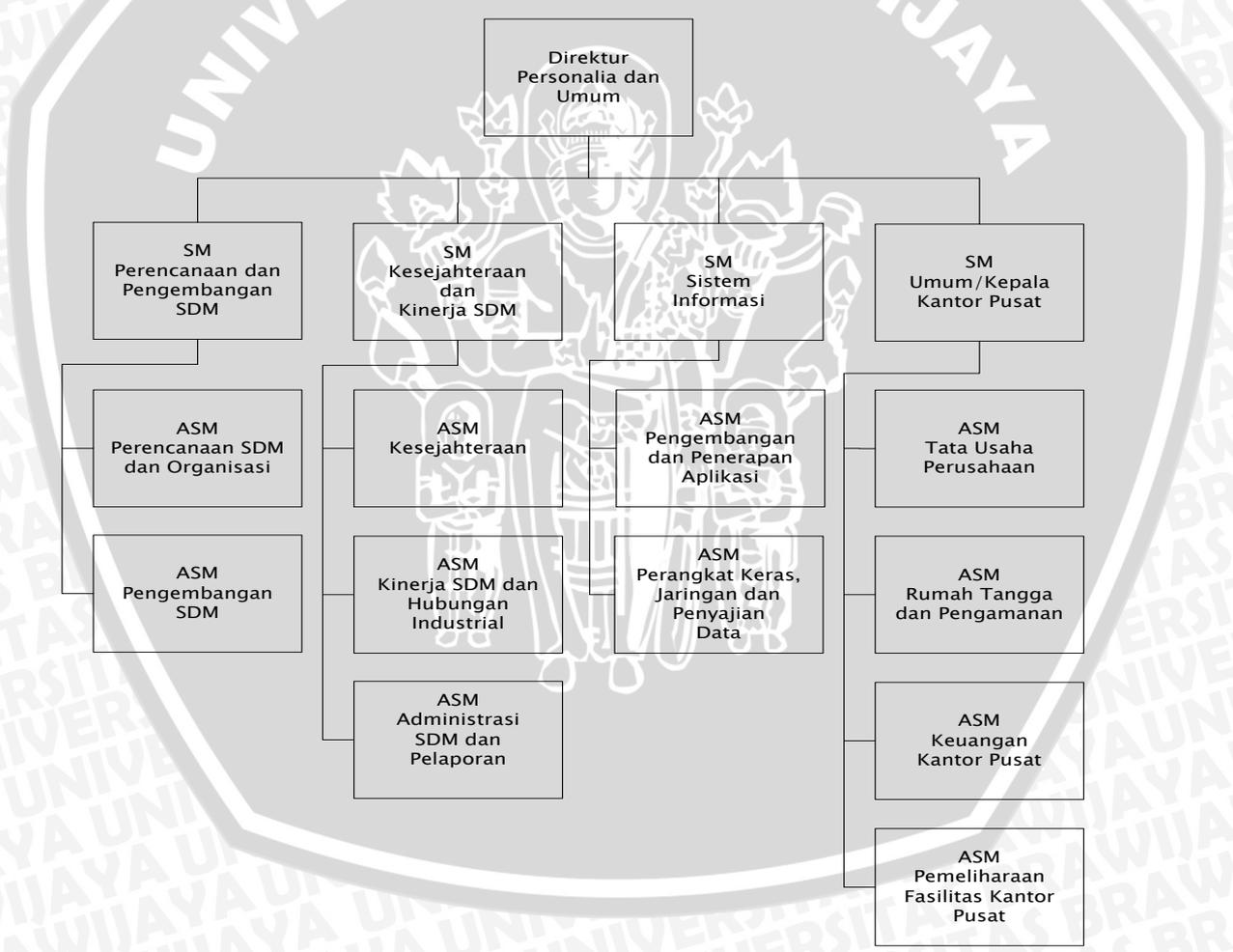
**Gambar 4.2 Struktur Organisasi Direktorat Operasi dan Teknik**

Sumber : Arsip PT Pelabuhan Indonesia III



Berdasarkan sampel yang dipilih dan diambil, berikut struktur organisasi dari direktorat personalia dan umum. Dalam struktur organisasi terdapat garis jabatan dari mulai yang tertinggi yaitu Direktur Operasi dan Teknik, kemudian Senior Manajer dan Assistant Senior Manajer.

STRUKTUR ORGANISASI KANTOR PUSAT  
PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)



**Gambar 4.3 Struktur Organisasi Direktorat Personalia dan Umum**

Sumber : Arsip PT Pelabuhan Indonesia III



## B. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah para karyawan pada divisi Personalia dan divisi Operasional dan Teknik kantor pusat PT PELINDO III (Persero) Tbk. Tanjung Perak Surabaya. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada 53 orang responden sebagai sampel melalui penyebaran kuesioner, maka berikut gambaran tentang karakteristik responden, yang meliputi: Usia responden, Jenis kelamin, Tingkat pendidikan dan Masa kerja responden.

### 1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut ini adalah tabel distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin:

**Tabel 4.1**  
**Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	30	56,61 %
2	Perempuan	23	43,39 %
Jumlah		53	100 %

Sumber: Data Primer diolah, 2013

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwadari 53 orang sampel terdapat responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 30 orang yaitu sebesar 56,61% sedangkan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 23 orang yaitu sebesar 43,39 %.

## 2. Responden Berdasarkan Usia

Berikut ini adalah tabel distribusi frekuensi responden berdasarkan usia responden:

**Tabel 4.2**  
**Usia Responden**

No	Usia Responden	Jumlah	Persentase (%)
1	≤20	0	0 %
2	21-25	4	7,57 %
3	26-30	17	32,07 %
4	31-35	3	5,66 %
5	36-40	13	24,52 %
6	>40	16	30,18 %
Jumlah		53	100 %

Sumber: Data Primer Diolah, 2013

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari 53 responden terdapat 4 responden yang berusia antara 21 sampai 25 tahun dengan persentase sebesar 7,57 %, terdapat 17 responden yang berusia 26 sampai 30 tahun dengan persentase sebesar 32,07 %, terdapat 3 responden yang berusia 31-35 tahun dengan persentase sebesar 5,66 %, terdapat 13 responden yang berusia 36- 40 tahun dengan persentase sebesar 24,52 % dan terdapat 16 responden yang berusia 40 dan diatas 40 tahun dengan persentase sebesar 30,18 %.

## 3. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berikut ini adalah tabel distribusi frekuensi responden berdasarkan tingkat pendidikan:

Tabel 4.3

**Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	Strata 1 (S1)	25	47,16%
2	Strata 2 (S2)	10	18,86 %
3	Strata 3 (S3)	13	24,52 %
4	Diploma 1 (D1)	2	3,77 %
5	Diploma 3 (D3)	3	5,66 %
Jumlah		53	100 %

Sumber: Data Primer Diolah, 2013

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari 53 orang responden terdapat 25 responden yang memiliki pendidikan terakhir Strata 1 dengan persentase sebesar 47,16%, terdapat 10 responden yang memiliki pendidikan terakhir Strata 2 dengan presentase sebesar 18,86%, terdapat 13 responden yang memiliki pendidikan terakhir Strata 3 dengan persentase sebesar 24,52 %, terdapat 2 responden yang memiliki pendidikan terakhir Diploma 1 dengan persentase sebesar 5,66 %, dan terdapat 3 responden yang memiliki tingkat pendidikan Diploma 3 dengan persentase sebesar 5,66 %.

#### 4. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berikut ini adalah tabel distribusi frekuensi responden berdasarkan masa kerja:

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	≤ 5 tahun	21	39,62 %
2	6-10 tahun	8	15,09 %
3	11-15 tahun	8	15,09 %
4	16-20 tahun	3	5,66 %
5	21-25 tahun	1	1,88 %
6	≥ 26 tahun	12	22,64 %
Jumlah		53	100 %

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 53 orang responden terdapat 21 orang yang mempunyai masa kerja kurang dari atau sama dengan 5 tahun dengan persentase sebesar 39,62%, terdapat 8 responden yang mempunyai masa kerja 6 sampai 10 tahun dengan persentase sebesar 15,09 %, terdapat 8 responden yang mempunyai masa kerja 11 sampai 15 tahun dengan persentase sebesar 15,09 %, terdapat 3 responden yang mempunyai masa kerja 16 sampai 20 tahun dengan persentase sebesar 5,66%, terdapat hanya 1 responden yang mempunyai masa kerja 21 sampai 25 tahun dengan persentase sebesar 1,88% dan terdapat 12 responden yang mempunyai masa kerja lebih dari atau sama dengan 26 tahun dengan persentase sebesar 22,64%.

### C. Analisis Data

#### 1. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif bertujuan untuk menjelaskan tentang distribusi frekuensi variabel dari setiap pernyataan atau pertanyaan pada kuesioner

yang telah diberikan kepada responden. Berikut ini akan dijelaskan gambaran dari setiap variabel, yaitu variabel *On The Job Training* ( $X_1$ ), variabel *Off The Job Training* dan Kinerja Karyawan.

Untuk membahas hasil analisis deskriptif diperlukan pedoman interpretasi hasil jawaban responden, berikut perhitungannya.

$$i = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Banyaknya Kelas}}$$

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

Berdasarkan perhitungan diatas, diketahui bahwa skala interval nya adalah 0.8 sehingga intepretasi jawaban responden dapat disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.5**  
**Intepretasi Hasil Jawaban Responden**

No	Skala Interval	Keterangan
1	1 – 1.8	Pada daerah sangat negatif (Sangat Kurang)
2	> 1.8 – 2.6	Pada daerah negatif (Kurang)
3	> 2.6 – 3.4	Pada daerah tengah (Sedang)
4	> 3.4 – 4.2	Pada daerah positif (Baik)
5	> 4.2 – 5.0	Pada daerah sangat positif (Sangat Baik)

Setelah mengetahui intepretasi hasil jawaban responden diatas, maka dapat diketahui gambaran variabel dari masing item-item yang diteliti yang dapat disajikan sebagai berikut.

### a. Distribusi Frekuensi Variabel *On The Job Training* ( $X_1$ )

Dalam variabel *On the Job Training* terdapat 10 item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden terdapat pada tabel 4.6.

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Variabel *On The Job Training* ( $X_1$ )**

Item	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0,00	14	26,4	19	35,8	17	32,1	3	5,7	3,17
X1.2	0	0,00	3	5,7	25	47,2	22	41,5	3	5,7	3,47
X1.3	0	0,00	16	30,2	18	34,0	14	26,4	1	1,9	2,85
X1.4	0	0,00	0	0,00	11	20,8	31	58,5	11	20,8	4,00
X1.5	5	9,4	9	17,0	22	41,5	16	30,2	1	1,9	2,98
X1.6	0	0,00	0	0,00	14	26,4	27	50,9	12	22,6	3,96
X1.7	0	0,00	1	1,9	25	47,2	19	35,8	8	15,1	3,64
X1.8	0	0,00	1	1,9	9	17,0	35	66,0	8	15,1	3,94
X1.9	0	0,00	1	1,9	5	9,4	19	35,8	28	52,8	4,40
X1.10	0	0,00	0	0,00	8	15,1	16	30,2	29	54,7	4,40
Rata-rata(Mean) = 3,68											

Sumber: Data primer diolah, 2013

**Keterangan :**

- X1.1 = Frekuensi promosi jabatan yang diterima
- X1.2 = Jangka waktu promosi jabatan diterima
- X1.3 = Frekuensi mutasi jabatan yang diterima
- X1.4 = Banyaknya mutasi jabatan yang pernah dilakukan oleh perusahaan
- X1.5 = Frekuensi mendapatkan rotasi jabatan
- X1.6 = Frekuensi rotasi jabatan diadakan
- X1.7 = Frekuensi mendapatkan penugasan sementara
- X1.8 = Frekuensi penugasan sementara yang dilakukan oleh perusahaan
- X1.9 = Frekuensi mendapatkan instruksi dari atasan tentang pekerjaan
- X1.10 = Frekuensi mendapatkan pengarahan dari atasan dalam pelaksanaan tugas

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang terlihat dalam tabel 4.6 diatas, maka dapat dideskripsikan sebagai berikut :

- 1) Untuk item pertanyaan mengenai frekuensi promosi jabatan yang diterima, dari 53 responden, 26,4 % responden menjawab sering,

35,8% responden menjawab cukup sering, 32,1% responden menjawab sering, 5,7% responden menjawab sangat sering, dan tidak ada responden atau 0 % yang menjawab sangat jarang. Nilai mean untuk item promosi jabatan adalah 3,17 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah tengah (sedang).

- 2) Untuk item pertanyaan mengenai jangka waktu yang diperlukan karyawan dalam menerima promosi jabatan dari perusahaan, dari 53 responden, 5,7% responden menjawab lama, 47,2% responden menjawab cukup lama, 41,5% responden menjawab tidak lama, 5,7% responden menjawab sangat tidak lama, dan 0% yang menjawab sangat lama. Nilai mean untuk item jangka waktu promosi jabatan adalah 2,85 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah tengah (sedang).
- 3) Untuk item pertanyaan mengenai frekuensi mendapatkan mutasi jabatan, dari 53 responden, 30,2% responden menjawab jarang, 34,0% responden menjawab cukup sering, 26,4% responden menjawab sering, 1,9% responden menjawab sangat sering, dan 0% responden menjawab sangat jarang. Nilai mean untuk item frekuensi mutasi jabatan adalah 2,85 berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah tengah (sedang).
- 4) Untuk item pertanyaan mengenai seberapa banyak mutasi jabatan yang pernah dilakukan perusahaan, dari 53 responden, 20,8%

responden menjawab cukup banyak, 58,5% responden menjawab banyak, 20,8% responden menjawab cukup banyak, dan 0% responden yang menjawab sedikit dan sangat sedikit. Nilai mean untuk item banyaknya mutasi jabatan adalah 4,00 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).

- 5) Untuk item pertanyaan frekuensi mendapat rotasi jabatan, dari 53 responden 9,4% menjawab sangat jarang, 17,0% responden menjawab jarang, 41,5% responden menjawab cukup sering, 30,2% responden menjawab sering, dan hanya 1,9% responden yang menjawab sangat sering. Nilai mean untuk item frekuensi rotasi jabatan adalah 2,98 yang berarti interpretasi jawaban responden terletak pada daerah tengah (sedang).
- 6) Untuk item pertanyaan frekuensi perusahaan mengadakan rotasi jabatan pada karyawannya, dari 53 orang responden, 26,4% responden menjawab cukup sering, 50,9% responden menjawab sering, 22,6% responden menjawab sangat sering, dan 0% responden yang menjawab jarang dan sangat jarang. Nilai mean untuk item frekuensi karyawan mendapatkan rotasi jabatan adalah 3,96 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).
- 7) Untuk item pertanyaan frekuensi mendapatkan penugasan sementara, dari 53 orang responden, 1,9% responden menjawab

jarang, 47,2% responden menjawab cukup sering, 35,8% responden menjawab sering, 15,1% responden menjawab sangat sering dan 0% responden yang menjawab sangat jarang. Nilai mean untuk item frekuensi karyawan mendapatkan penugasan sementara adalah 3,64 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).

8) Untuk item pertanyaan frekuensi perusahaan memberikan penugasan sementara kepada karyawannya, dari 53 responden, 1,9% responden menjawab jarang, 17,0% responden menjawab cukup sering, 66,0% responden menjawab sering, 15,1% responden menjawab sangat sering dan 0% responden menjawab sangat jarang. Nilai mean untuk item frekuensi perusahaan memberikan penugasan sementara adalah 3,94 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).

9) Untuk item pertanyaan frekuensi mendapat instruksi jabatan dari atasan, dari 53 responden, 1,9% responden menjawab jarang, 9,4% responden menjawab cukup sering, 35,8% responden menjawab sering, 52,8% responden menjawab sangat sering dan 0% responden menjawab sangat jarang. Nilai mean untuk item frekuensi mendapat instruksi jabatan dari atasan adalah 4,40 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah sangat positif (sangat baik).

10) Untuk item pertanyaan frekuensi mendapatkan pengarahan atau bimbingan dari atasan, dari 53 responden, 15,1% responden menjawab cukup sering, 30,2% responden menjawab sering, 54,7% responden menjawab sangat sering, dan 0% responden menjawab sangat jarang. Nilai mean untuk item frekuensi mendapatkan pengarahan atau bimbingan dari atasan adalah 4,40 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah sangat positif (sangat Baik).

11) Nilai mean dari variabel *on the job training* adalah sebesar 3,68, yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden berada pada daerah positif (baik).

**b. Distribusi Frekuensi Variabel *Off The Job Training* (X<sub>2</sub>)**

Dalam variabel *Off the Job Training* terdapat 10 item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden terdapat pada tabel 4.7.

**Tabel 4.7**

**Distribusi Frekuensi Variabel *Off The Job Training* (X<sub>2</sub>)**

Item	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0,00	3	5,7	9	17,0	35	66,0	6	11,3	3,83
X2.2	0	0,00	8	15,1	9	17,0	28	52,8	8	15,1	3,68
X2.3	0	0,00	5	9,4	10	18,9	33	62,3	5	9,4	3,72
X2.4	0	0,00	1	1,9	8	15,1	38	71,7	6	11,3	3,92
X2.5	0	0,00	4	7,5	11	20,8	29	54,7	9	17,0	3,81



Lanjutan Tabel...

X2.6	0	0,00	3	5,7	7	13,2	32	60,4	11	20,8	3,96
X2.7	0	0,00	3	5,7	6	11,3	32	60,4	12	22,6	4,00
X2.8	0	0,00	2	3,8	5	9,4	37	69,8	9	17,0	4,00
X2.9	0	0,00	6	11,3	14	26,4	26	49,1	7	13,2	3,64
X2.10	0	0,00	4	7,5	12	22,6	32	60,4	5	9,4	3,72
Rata-rata(Mean) = 3,82											

Sumber: Data primer diolah, 2013

**Keterangan :**

- X2.1 = Frekuensi mengikuti pelatihan dengan metode kuliah dengan materi sesuai bidang pekerjaan  
 X2.2 = Frekuensi mengikuti pelatihan dengan metode kuliah dengan materi diluar bidang pekerjaan  
 X2.3 = Frekuensi mengikuti pelatihan diluar tempat kerja  
 X2.4 = Frekuensi pelatihan *outbond* diadakan  
 X2.5 = Frekuensi mengikuti konferensi untuk mendiskusikan sesuatu penting  
 X2.6 = Frekuensi metode konferensi diadakan  
 X2.7 = Frekuensi diadakan *business games* untuk melatih karyawan  
 X2.8 = Frekuensi mengikuti pelatihan dengan metode *business games*  
 X2.9 = Frekuensi mengikuti pelatihan dengan metode studi kasus  
 X2.10 = Frekuensi mengikuti pelatihan dengan metode *role playing*

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang terlihat dalam tabel 4.7 diatas, maka dapat dideskripsikan sebagai berikut :

- 1) Untuk item pertanyaan frekuensi mengikuti pelatihan dengan metode kuliah diluar tempat kerja dengan materi yang sesuai dengan pekerjaan, dari 53 responden, 5,7% responden menjawab jarang, 17,0% responden menjawab cukup sering, 66,0% responden menjawab sering, 11,3 % responden menjawab sangat sering dan 0% responden menjawab sangat jarang. Nilai mean untuk item frekuensi perusahaan memberikan penugasan sementara adalah 3,83 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).

- 2) Untuk item pertanyaan frekuensi karyawan mengikuti pelatihan dengan metode kuliah diluar tempat kerja dengan materi diluar bidang pekerjaan, dari 53 responden, 15,1% responden menjawab jarang, 17,0% responden menjawab cukup sering, 52,8% responden menjawab sering, 15,1% responden menjawab sangat sering dan 0% responden menjawab sangat jarang. Nilai mean untuk item frekuensi karyawan mengikuti pelatihan dengan metode kuliah diluar tempat kerja dengan materi diluar bidang pekerjaan adalah 3,68 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).
- 3) Untuk item pertanyaan frekuensi karyawan mengikuti pelatihan di alam terbuka (*outbound*), dari 53 responden, 9,4% responden menjawab jarang, 18,9% responden menjawab cukup sering, 62,3% responden menjawab sering, 9,4% responden menjawab sangat sering dan 0% responden menjawab sangat jarang. Nilai mean untuk item frekuensi karyawan mengikuti pelatihan di alam terbuka (*outbound*) adalah 3,72 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).
- 4) Untuk item pertanyaan frekuensi perusahaan mengadakan pelatihan di alam terbuka, dari 53 responden, 1,9% responden menjawab jarang, 15,1% responden menjawab cukup sering, 71,7% responden menjawab sering, 11,3% responden menjawab sangat sering dan 0% responden menjawab sangat jarang. Nilai mean untuk item

frekuensi perusahaan mengadakan pelatihan di alam terbuka adalah 3,92 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).

- 5) Untuk item pertanyaan frekuensi karyawan mengikuti konferensi atau rapat untuk mendiskusikan masalah, dari 53 responden, 7,5% responden menjawab jarang, 20,8% responden menjawab cukup sering, 54,7% responden menjawab sering, 17,0% responden menjawab sangat sering dan 0% responden menjawab sangat jarang. Nilai mean untuk item frekuensi karyawan mengikuti konferensi atau rapat untuk mendiskusikan masalah adalah 3,81 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).
- 6) Untuk item pertanyaan frekuensi perusahaan mengadakan konferensi atau rapat untuk mendiskusikan masalah, dari 53 responden, 5,7% responden menjawab jarang, 13,2% responden menjawab cukup sering, 60,4% responden menjawab sering, 22,6% responden menjawab sangat sering dan 0% responden menjawab sangat jarang. Nilai mean untuk item frekuensi perusahaan mengadakan konferensi atau rapat untuk mendiskusikan masalah adalah 3,96 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).
- 7) Untuk item pertanyaan frekuensi perusahaan mengadakan pelatihan simulasi dengan metode *business games* untuk melatih karyawan

dalam pengambilan keputusan, dari 53 responden, 5,7% responden menjawab jarang, 11,3% responden menjawab cukup sering, 60,4% responden menjawab sering, 22,6% responden menjawab sangat sering dan 0% responden menjawab sangat jarang. Nilai mean untuk item frekuensi perusahaan mengadakan pelatihan simulasi dengan metode *business games* untuk melatih karyawan dalam pengambilan keputusan adalah 4,00 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).

8) Untuk item pertanyaan frekuensi karyawan mengikuti pelatihan simulasi dengan metode *business games*, dari 53 responden, 3,8% responden menjawab jarang, 9,4% responden menjawab cukup sering, 69,8% responden menjawab sering, 17,0% responden menjawab sangat sering dan 0% responden menjawab sangat jarang. Nilai mean untuk item frekuensi karyawan mengikuti pelatihan simulasi dengan metode *business games* adalah 4,00 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).

9) Untuk item pertanyaan frekuensi karyawan mengikuti pelatihan simulasi dengan metode studi kasus untuk mengembangkan ketrampilan dalam pengambilan keputusan, dari 53 responden, 11,3% responden menjawab jarang, 26,4% responden menjawab cukup sering, 49,1% responden menjawab sering, 13,2% responden menjawab sangat sering dan 0% responden menjawab sangat

jarang. Nilai mean untuk item frekuensi karyawan mengikuti pelatihan dengan metode studi kasus untuk mengembangkan ketrampilan dalam pengambilan keputusan adalah 3,64 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).

- 10) Untuk item pertanyaan frekuensi karyawan mengikuti pelatihan dengan metode permainan peran, dari 53 responden, 7,5% responden menjawab jarang, 22,6% responden menjawab cukup sering, 60,4% responden menjawab sering, 9,4% responden menjawab sangat sering dan 0% responden menjawab sangat jarang. Nilai mean untuk item frekuensi karyawan mengikuti pelatihan dengan metode kuliah diluar tempat kerja dengan materi diluar bidang pekerjaan adalah 3,72 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).
- 11) Nilai mean dari variabel *off the job training* adalah sebesar 3,82, yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden berada pada daerah positif (baik).

### c. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Dalam variabel Kinerja Karyawan terdapat 11 item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden terdapat pada tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan (Y)**

Item	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	0	0,00	1	1,9	0	00,0	35	66,0	17	32,1	4,28
Y1.2	0	0,00	0	0,00	2	3,8	38	71,7	13	24,5	4,21
Y1.3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	40	75,5	13	24,5	4,25
Y1.4	0	0,00	1	1,9	0	0,00	41	77,4	11	20,8	4,17
Y1.5	0	0,00	0	0,00	1	1,9	42	79,2	10	18,9	4,17
Y1.6	0	0,00	1	1,9	2	3,8	43	81,1	7	13,2	4,06
Y1.7	0	0,00	5	9,4	9	17,0	32	60,4	7	13,2	3,77
Y1.8	0	0,00	2	3,8	2	3,8	38	71,7	11	20,8	4,09
Y1.9	0	0,00	0	0,00	1	1,9	28	52,8	24	45,3	4,43
Y1.10	0	0,00	0	0,00	3	5,7	33	62,3	17	32,1	4,26
Y1.11	2	3,8	7	13,2	10	18,9	25	47,2	9	17,0	3,60
Rata-rata(Mean) = 4,12											

Sumber: Data primer diolah, 2013

**Keterangan :**

- Y1.1 = Ketelitian dalam bekerja
- Y1.2 = Pekerjaan terselesaikan sesuai standar mutu perusahaan
- Y1.3 = Pemahaman terhadap pekerjaan
- Y1.4 = Ketrampilan dalam menyelesaikan pekerjaan
- Y1.5 = Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- Y1.6 = Andal dan mampu dalam menyelesaikan tugas secara individu
- Y1.7 = Keinginan untuk memperoleh tugas tambahan
- Y1.8 = Kesiapan memikul tanggung jawab yang lebih besar
- Y1.9 = Kehadiran tepat waktu
- Y1.10 = Istirahat tepat waktu
- Y1.11 = Pulang tepat waktu

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang terlihat dalam tabel

4.8 diatas, maka dapat dideskripsikan sebagai berikut :

- 1) Untuk item pertanyaan penuh ketelitian dalam bekerja, dari 53 responden, 1,9% responden menjawab tidak setuju, 66,0% responden menjawab setuju, 32,1% responden menjawab sangat setuju, 0% responden atau tidak ada responden yang menjawab ragu-ragu dan sangat tidak setuju. Nilai mean untuk item penuh

ketelitian dalam bekerja adalah 4,28 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah sangat positif (sangat baik).

- 2) Untuk item pertanyaan pekerjaan terselesaikan sesuai standar mutu perusahaan, dari 53 responden, 3,8% responden menjawab ragu-ragu, 71,7% responden menjawab setuju, 24,5% responden menjawab sangat setuju, 0% responden atau tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Nilai mean untuk item pekerjaan terselesaikan sesuai standar mutu perusahaan adalah 4,21 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah sangat positif (sangat baik).
- 3) Untuk item pertanyaan pemahaman terhadap pekerjaan, dari 53 responden, 75,5% responden menjawab setuju, 24,5% responden menjawab sangat setuju, 0% responden atau tidak ada responden yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Nilai mean untuk item pemahaman terhadap pekerjaan adalah 4,25 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah sangat positif (sangat baik).
- 4) Untuk item pertanyaan ketrampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, dari 53 responden, 1,9% responden menjawab tidak setuju, 77,4% responden menjawab setuju, 20,8% responden menjawab sangat setuju, 0% responden atau tidak ada responden yang menjawab ragu-ragu dan sangat tidak setuju. Nilai mean

untuk item ketrampilan dalam menyelesaikan pekerjaan adalah 4,17 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).

- 5) Untuk item pertanyaan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dari 53 responden, 1,9% responden menjawab ragu-ragu, 79,2% responden menjawab setuju, 18,9% responden menjawab sangat setuju, 0% responden atau tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Nilai mean untuk item mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu adalah 4,17 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).
- 6) Untuk item pertanyaan andal dan mampu dalam menyelesaikan tugas secara individu, dari 53 responden, 1,9% responden menjawab tidak setuju, 3,8% responden menjawab ragu-ragu, 81,1% responden menjawab setuju, 13,2% responden menjawab sangat setuju, dan 0% responden tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Nilai mean untuk item andal dan mampu dalam menyelesaikan tugas secara individu adalah 4,06 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).
- 7) Untuk item pertanyaan keinginan untuk memperoleh tugas tambahan, dari 53 responden, 9,4% responden menjawab tidak setuju, 17,0% responden menjawab ragu-ragu, 60,4% responden

menjawab setuju, 13,2% responden menjawab sangat setuju, dan 0% responden tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Nilai mean untuk item Keinginan untuk memperoleh tugas tambahan adalah 3,77 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).

8) Untuk item pertanyaan kesiapan memikul tanggung jawab yang lebih besar dari 53 responden, 3,8% responden menjawab tidak setuju, 3,8% responden menjawab ragu-ragu, 71,7% responden menjawab setuju, 20,8% responden menjawab sangat setuju, dan 0% responden tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Nilai mean untuk item kesiapan memikul tanggung jawab yang lebih besar adalah 4,09 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).

9) Untuk item pertanyaan kehadiran tepat waktu, dari 53 responden, 1,9% responden menjawab ragu-ragu, 52,8% responden menjawab setuju, 45,3% responden menjawab sangat setuju, 0% responden atau tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Nilai mean untuk item kehadiran tepat waktu adalah 4,43 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah sangat positif (sangat baik).

10) Untuk item pertanyaan istirahat tepat waktu, dari 53 responden, 5,7% responden menjawab ragu-ragu, 62,3% responden menjawab setuju, 32,1% responden menjawab sangat setuju, 0% responden

atau tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Nilai mean untuk item istirahat tepat waktu adalah 4,26 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah sangat positif (sangat baik).

11) Untuk item pertanyaan pulang tepat waktu, dari 53 responden, 3,8% responden menjawab sangat tidak setuju, 13,2% responden menjawab tidak setuju, 18,9% responden menjawab ragu-ragu, 47,2% responden menjawab setuju, dan 17,0% responden menjawab sangat setuju. Nilai mean untuk item pulang tepat waktu adalah 3,60 yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden terletak pada daerah positif (baik).

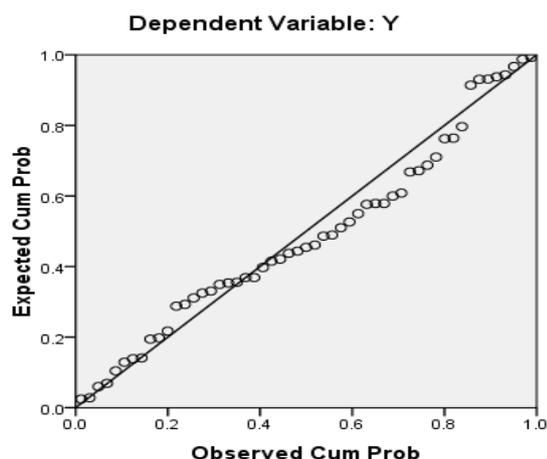
12) Nilai mean dari variabel *kinerja karyawan* adalah sebesar 4,12, yang berarti bahwa interpretasi jawaban responden berada pada daerah positif (baik).

## 2. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel independen dan dependennya memiliki distribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas dapat dilihat melalui *scatter plot*. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

## Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

**Gambar 4.4 Uji Normalitas**

Sumber: Data diolah SPSS 16.0 for Windows

Pada Gambar 4.7, menggambarkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal.

**b. Uji Multikolinearitas**

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas, dapat dilihat dari *Value Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai  $VIF > 10$ , terjadi multikolinearitas. Sebaliknya, jika  $VIF < 10$ , tidak terjadi multikolinearitas. Untuk analisisnya dengan SPSS dapat dilihat pada hasil output pada tabel *Coefficients* di atas. Hasil output data didapatkan bahwa nilai semua nilai  $VIF < 10$ , ini berarti tidak terjadi multikolinearitas dan dapat

disimpulkan bahwa uji multikolinearitas terpenuhi. Seperti terlihat pada tabel 4.9 berikut.

**Tabel 4.9**  
**Uji Multikolinearitas**

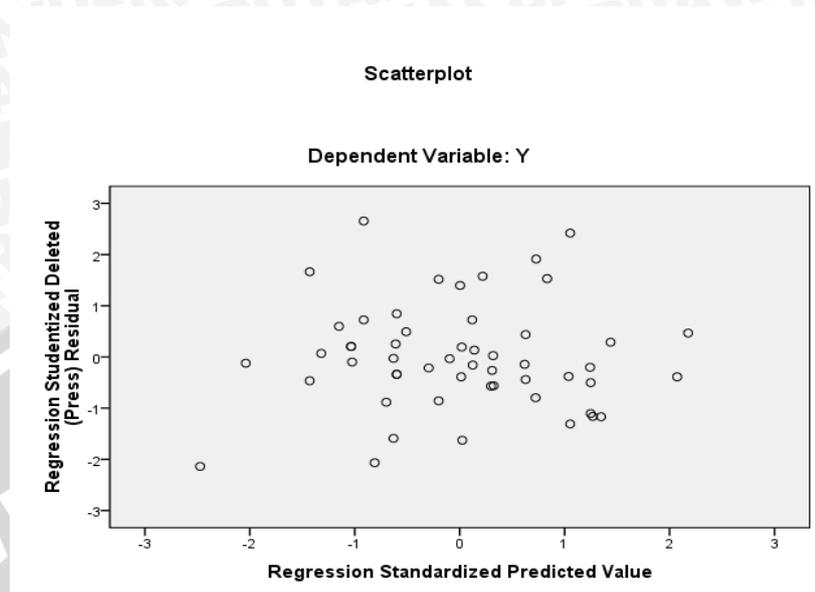
<b>Model</b>	<b>Collinearity Statistics</b>	
(Constant)	Tolerance	VIF
X1	.997	1.003
X2	.997	1.003

a. Dependent Variabel : Y

### c. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi kesamaan varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda maka disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusannya adalah jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar di bawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.



**Gambar 4.5 Uji Heterokedastisitas**

Sumber: Data diolah SPSS 16.0 for Windows

Pada Gambar 4.8 memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini, uji hipotesis menggunakan SPSS 16.00 For Windows dengan menguji regresi berganda yang merupakan analisis untuk mengetahui besarnya pengaruh antara dua variabel bebas terhadap satu variabel terikat.

Menurut hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya, yaitu terdapat pengaruh signifikan antara *On the Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off the Job Training* ( $X_2$ ) secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja Karyawan

(Y), menunjukkan bahwa *On The Job Training* ( $X_1$ ) merupakan faktor yang paling dominan. Dilihat dari analisis korelasi dan regresi linier berganda, maka diperoleh hasil seperti yang tampak pada tabel berikut :

Tabel 4.10

**Rekapitulasi Hasil Uji Korelasi dan Regresi Linier Berganda antara Variabel Bebas dan Variabel Terikat**

Variabel	Koefisien b	std error	t hitung	Sign t	Keterangan
<b>X</b>					
(constant)	23.148	5.538	4.180	.000	
X1	0.393	.120	3.264	.002	Signifikan
X2	0.201	.093	2.171	.035	Signifikan
R	= 0.495				
R Square	= 0.245				
Adjusted R square	= 0.215				
F hitung	= 8.101				
F tabel	= 3.22				
t tabel	= 1.298373				
Sig F	= 0.001				

Sumber : Data primer diolah, 2013

Setelah mengetahui hasil uji korelasi dan regresi linier berganda antara variabel bebas dan variabel terikat, dalam penyajian datanya menggunakan skala interval 0.199 yang kemudian dapat disajikan dalam interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut :

**Tabel 4.11**  
**Intepretasi Koefisien Korelasi**

No	Interval Koefisien	Keterangan
1	0.00 – 0.199	Sangat rendah
2	0.20 – 0.399	Rendah
3	0.40 – 0.599	Sedang
4	0.60 – 0.799	Kuat
5	0.80 – 1.00	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono (2005 : 214 )

Setelah mengetahui intepretasi koefisien korelasi diatas, maka dapat diketahui gambaran variabel dari masing-masing item yang diteliti yang dapat disajikan sebagai berikut :

- Nilai R sebesar 0.495, hal ini menunjukkan bahwa intepretasi koefisien korelasinya berada pada daerah sedang.
- Persamaan regresi :  $Y = 23.148 + 0.393 X_1 + 0.201 X_2$ .

Keterangan :

- Y : Kinerja Karyawan  
a : 23.148  
 $b_1$  : Koefisien regresi *On The Job Training* secara parsial  
 $X_1$  : Variabel *On The Job Training*  
 $b_2$  : Koefisien regresi *Off The Job Training* secara parsial  
 $X_2$  : Variabel *Off The Job Training*

Berikut ini penjelasannya lebih lanjut :

- : 23.148

Nilai konstanta ini menunjukkan apabila tidak ada variabel *On the job training* ( $X_1$ ) dan *Off the job training* ( $X_2$ ), maka kinerja karyawan adalah sebesar 23.148.

$b_1$  : 0.393

Berdasarkan tabel hasil uji korelasi dan regresi linier berganda, diketahui bahwa koefisien  $b_1$  sebesar 0.393. Dengan demikian, besarnya kontribusi variabel *On The Job Training* ( $X_1$ ) sebesar 0.393 atau 39.3% yang mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y).

$b_2$  : 0.201

Berdasarkan tabel hasil uji korelasi dan regresi linier berganda, bahwa koefisien  $b_2$  sebesar 0.201. Dengan demikian, besarnya kontribusi variabel *Off The Job Training* ( $X_2$ ) sebesar 0.201 atau 20.1% yang mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y).

Dari nilai *Adjusted R Square* menunjukkan nilai sebesar 0.215 atau 21.5%. Artinya variabel Y dipengaruhi oleh variabel  $X_1$  dan  $X_2$  sebesar 21.5% dan sisanya 78,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar dua variabel bebas yang diteliti.

#### 4. Uji Hipotesis

##### a. Uji F

Pengujian terhadap hipotesis uji simultan / uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan (bersama-sama) variabel bebas yang terdiri dari *on the job training* ( $X_1$ ) dan *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y). Hasil uji hipotesisnya dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Hipotesis Uji F/Simultan**

Hipotesis	Hasil Hipotesis	Status Korelasi
Variabel <i>on the job training</i> ( $X_1$ ) dan <i>off the job training</i> ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan ( $Y$ ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jika nilai sig. F <math>\leq \alpha</math> sebesar 0.05 maka <math>H_0</math> ditolak</li> <li>- Sig. F <math>0.001 &lt; \alpha &lt; 0.05</math> (signifikasi F = 0.001), jadi Sig F <math>&lt; 5\%</math> (<math>0.001 &lt; 0.05</math>)</li> <li>- <math>F_{hitung}</math> menunjukkan nilai sebesar 8.101</li> </ul>	sig. F $\leq \alpha$ sebesar 0.05 maka $H_0$ ditolak

Berdasarkan tabel uji F diatas, dapat diartikan bahwa  $H_1$  diterima dengan pernyataan bahwa variabel *on the job training* ( $X_1$ ) dan *off the job training* ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Besarnya kontribusi sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat dari hasil *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,215. Hal tersebut membuktikan bahwa variabel bebas *on the job training* ( $X_1$ ), *off the job training* ( $X_2$ ), secara bersama-sama mampu memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 21,5%, sedangkan sisanya 78,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### b. Uji t

Pengujian uji hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel bebas yang terdiri dari :

- a. Pengaruh *on the job training* ( $X_1$ ) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) yang dapat dilihat pada tampilan tabel 4.13 mengenai hasil hipotesis uji t/parsial.

**Tabel 4.13**

**Hasil Hipotesis Uji t/Parsial variabel  $X_1$  terhadap Y**

Hipotesis	Hasil Hipotesis	Status Korelasi
Variabel <i>on the job training</i> ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jika nilai Sig <math>t \leq \text{sig. } \alpha</math>, maka <math>H_0</math> ditolak</li> <li>- Sig. <math>t</math> <math>0.002 &lt; \alpha</math> <math>0.05</math> (signifikasi <math>t = 0.002</math>), jadi Sig <math>t &lt; 5\%</math> (<math>0.002 &lt; 0.05</math>)</li> <li>- <math>t_{\text{hitung}}</math> sebesar 3.264</li> </ul>	Sig. $t \leq \alpha$ sebesar 0.05 maka $H_0$ ditolak

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel *on the job training* ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y).

- b. Pengaruh *off the job training* ( $X_2$ ) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) yang dapat dilihat pada tampilan tabel 4.14 mengenai hasil hipotesis uji t/parsial.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Hipotesis Uji t/Parsial variabel X<sub>2</sub> terhadap Y**

Hipotesis	Hasil Hipotesis	Status Korelasi
Variabel off the job training (X <sub>2</sub> ) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jika nilai Sig t ≤ sig. α, maka H<sub>0</sub> ditolak</li> <li>- Sig. t 0.035 &lt; α 0.05 (signifikasi t = 0.035), jadi Sig t &lt; 5% (0.035 &lt; 0.05)</li> <li>- t<sub>hitung</sub> sebesar 2.171</li> </ul>	Sig. t ≤ α sebesar 0.05 maka H <sub>0</sub> ditolak

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y).

#### D. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, ada beberapa data yang diperoleh terutama mengenai deskriptif *on the job training* (X<sub>1</sub>), *off the job training* (X<sub>2</sub>) dan kinerja karyawan (Y).

##### 1. Pengaruh variabel *On The Job Training* (X<sub>1</sub>) dan *Off The Job Training* (X<sub>2</sub>) secara simultan (bersama-sama) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Penelitian ini merupakan penelitian yang bertujuan menganalisis pengaruh *on the job training* (X<sub>1</sub>), *off the job training* (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y).

Pada penelitian ini, variabel bebas yang diteliti adalah *on the job training* (X<sub>1</sub>) dan *off the job training* (X<sub>2</sub>). Hasil penelitian menyatakan bahwa kedua variabel bebas ini memberikan kontribusi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) sebesar 21,5%. Artinya variabel Y dipengaruhi oleh variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> sebesar 21,5% dan sisanya 78.5%



dipengaruhi oleh variabel lain diluar dua variabel bebas yang diteliti. Untuk mengetahui adanya pengaruh signifikansi antara variabel bebas *on the job training* ( $X_1$ ) dan *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat ditunjukkan dengan nilai sig F sebesar 0.001 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0.05 maka  $H_0$  ditolak. Dapat disimpulkan bahwa variabel *on the job training* ( $X_1$ ) dan *off the job training* ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ).

Simamora (2004 : 327) menjelaskan bahwa memadukan program *on the job training* dan *off the job training* adalah untuk memelihara dan meningkatkan kinerja tenaga kerja mereka yang memuaskan dan produktif. Selain itu, Panggabean (2002 : 116), menuturkan salah satu tujuan pelatihan adalah sebagai alat peningkatan kinerja karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan karir menjadi lebih besar karena keahlian yang bertambah.

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sudah jelas bahwa *on the job training* dan *off the job training* adalah dua metode yang selalu digunakan oleh perusahaan untuk melatih karyawannya agar lebih terampil dan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.

## 2. Pengaruh variabel *On the Job Training* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel *on the job training* ( $X_1$ ) memiliki koefisien regresi dengan nilai sebesar 0.393 dan variabel *on the job training* mempunyai pengaruh yang dominan bila dibandingkan dengan variabel *on the job training* dengan nilai koefisien beta sebesar 0,402. Nilai tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan searah antara *on the job training* dan kinerja karyawan sehingga kenaikan satu satuan pada variabel *on the job training* maka akan naik sebesar satu satuan yang dimiliki variabel kinerja karyawan.

Dari hasil analisis regresi, variabel *on the job training* ( $X_1$ ) memiliki nilai sebesar 0,393 yang berarti terdapat pengaruh variabel *on the job training* tersebut terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut lebih dominan dibandingkan dengan variabel *off the job training*. Namun keduanya tetap berpengaruh sebesar 21,5 % terhadap kinerja karyawan di direktorat operasi dan teknik dan personalia dan umum Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III Surabaya.

Hasil uji t yang didapat bahwa nilai signifikansi sebesar 0.002 lebih kecil dibandingkan dengan  $\alpha$  0.05 dan nilai  $\text{Sig } t \leq \text{sig. } \alpha$  maka  $H_0$  ditolak, maka keputusan  $H_0$  ditolak. Hal ini menandakan bahwa *on the job training* ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Menurut Dessler (2006:286), *on the job training* memiliki beberapa keunggulan. Metode ini relatif murah karena orang yang dilatih sambil bekerja. Tidak membutuhkan fasilitas di luar kantor yang mahal seperti ruang kelas atau peralatan belajar tertentu. Metode ini juga memberikan

pembelajaran, karena orang yang dilatih belajar sambil melakukannya dan mendapatkan timbal balik yang cepat atas prestasi mereka.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *on the job training* memiliki keunggulan biaya, waktu dan tempat. Maka dari itu metode ini lebih banyak digunakan oleh direktorat operasi dan teknik dan personalia dan umum kantor pusat PT PELINDO III untuk melatih karyawannya mengingat bahwa jam kerja yang padat. Jadi mereka lebih membutuhkan pelatihan yang bisa dilakukan sambil bekerja.

### **3. Pengaruh *Off The Job Training* ( $X_2$ ) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).**

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel *off the job training* ( $X_2$ ) memiliki koefisien regresi dengan nilai sebesar 0.201. Nilai tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan searah antara *off the job training* dan kinerja karyawan sehingga kenaikan satu satuan pada variabel budaya organisasi maka akan naik sebesar satu satuan yang dimiliki variabel kinerja karyawan.

Hasil uji t yang didapat bahwa nilai signifikansi sebesar 0.035 lebih kecil dibandingkan dengan  $\alpha$  0.05 dan nilai  $\text{Sig } t \leq \text{sig. } \alpha$  maka  $H_0$  ditolak, maka keputusan  $H_0$  ditolak. Hal ini menandakan bahwa *off the job training* ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Menurut Dessler (2006: 291), *off the job training* atau metode simulasi adalah sebuah metode dimana orang-orang yang dilatih belajar

dengan peralatan yang sebenarnya yang akan digunakan dalam pekerjaan, tetapi sebenarnya mereka dilatih di luar pekerjaan.

Dari pendapat ahli di atas disimpulkan bahwa *off the job training* adalah sebuah metode pelatihan yang dilaksanakan diluar tempat kerja dan jam kerja karyawan, yang bisa melalui metode presentasi informasi dan metode simulasi. Metode ini dipergunakan apabila banyak pekerja yang harus dilatih dengan cepat seperti halnya dalam penguasaan pekerjaan, di samping itu juga apabila pelatihan dalam pekerjaan tidak dapat dilakukan karena sangat mahal.

Sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan, pengaruh *off the job training* memang tidak terlalu dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan direktorat operasi dan teknik dan personalia dan umum kantor pusat PT PELINDO III, namun metode tersebut tetap digunakan untuk melengkapi kebutuhan akan pelatihan karena kebutuhan pelatihan setiap karyawan biasanya berbeda-beda.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada pegawai Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya tentang pengaruh *on the job training* dan *off the job training* terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *On the job training* dan *off the job training* pada direktorat operasi dan teknik dan personalia dan umum dapat dideskripsikan sebagai metode yang selalu dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan dari kedua direktorat tersebut. Melalui kedua pelatihan tersebut karyawan akan mendapatkan pengalaman yang baru melalui masing-masing jenis metode yang ada. Meskipun *on the job training* lebih sering digunakan, penggunaan metode *on the job training* dan *off the job training* tetap dibutuhkan secara seimbang bagi karyawan di kedua direktorat tersebut.
2. Hasil analisis data dapat diketahui adanya pengaruh secara simultan (bersama-sama) tiap variabel bebas yaitu variabel *on the job training* dan *off the job training* terhadap kinerja karyawan dilakukan dengan pengujian F. Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 8,101 (signifikasi  $F = 0.001$ ), jadi  $Sig F < 5\%$  ( $0.001 <$

0.05), artinya bahwa secara bersama-sama variabel  $X_1$  dan  $X_2$  berpengaruh signifikan terhadap variabel  $Y$ . Sedangkan  $F_{\text{tabel}}$  pada taraf signifikan 0,05 menunjukkan nilai sebesar 3,22. Hal tersebut berarti  $F_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $F_{\text{tabel}}$ , yang berarti variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel bebas *on the job training* dan *off the job training* terhadap variabel terikat kinerja karyawan dapat diterima.

3. Pengaruh secara parsial pada variabel *on the job training* pada hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel *on the job training* ( $X_1$ ) memiliki nilai Beta sebesar 0,402 dan dapat disimpulkan bahwa variabel *on the job training* mempunyai pengaruh yang dominan bila dibandingkan dengan variabel *off the job training*. Nilai tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan searah antara *on the job training* dan kinerja karyawan sehingga kenaikan satu satuan pada variabel *on the job training* maka akan naik sebesar satu satuan yang dimiliki variabel kinerja karyawan. Hasil uji t yang didapat bahwa nilai signifikansi sebesar 0.002 lebih kecil dibandingkan dengan  $\alpha$  0.05 dan nilai  $\text{Sig } t \leq \text{sig. } \alpha$  maka  $H_0$  ditolak. Hal ini menandakan bahwa *on the job training* ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).
4. Pengaruh secara parsial pada variabel *off the job training* pada hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel *off the job*

*training* ( $X_2$ ) memiliki koefisien regresi dengan nilai sebesar 0.201. Nilai tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan searah antara *off the job training* dan kinerja karyawan sehingga kenaikan satu satuan pada variabel *off the job training* maka akan naik sebesar satu satuan yang dimiliki variabel kinerja karyawan. Hasil uji t yang didapat bahwa nilai signifikansi sebesar 0.035 lebih kecil dibandingkan dengan  $\alpha$  0.05 dan nilai  $\text{Sig } t \leq \text{sig. } \alpha$ . Hal ini menandakan bahwa *off the job training* ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka saran yang dapat diajukan oleh peneliti guna meninjau dan mengevaluasi penerapan *on the job training* dan *off the job training* dalam meningkatkan kinerja karyawan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya adalah :

1. Direktorat personalia yang diibaratkan sebagai penggerak dan pengelola sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, hendaknya selalu mampu mengevaluasi kebutuhan pelatihan bagi karyawannya. Pelatihan yang diperlukan masing-masing karyawan, seperti karyawan baru, staff yang telah lama bekerja, Assistant Senior Manager, Senior Manajer, sampai Top Manajer di kedua direktorat, yaitu operasi dan teknik dan personalia dan umum, tentunya akan berbeda-beda.

Oleh karena itu, diperlukan atasan langsung yang siap menerima dan menyampaikan setiap kebutuhan akan pelatihan dari para

karyawannya, seperti pelatihan apa yang sedang dibutuhkan oleh direktorat operasi dan teknik dan personalia dan umum dan metode seperti apa yang cocok untuk pelaksanaan pelatihan tersebut. Bagi penyelenggara pelatihan, diharapkan untuk meningkatkan kinerja sebagai panitia pelatihan, dengan mengadakan pelatihan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan agar tidak membuang-buang waktu dan biaya sehingga pelatihan yang diadakan berjalan dengan efektif dan efisien, karyawan lebih termotivasi untuk bekerja sesuai dengan pelatihan yang mereka terima.

Baik *on the job training* maupun *off the job training* yang digunakan, seharusnya keduanya bisa saling melengkapi dan bisa digunakan oleh perusahaan secara bersama-sama dan seimbang dalam meningkatkan kinerja karyawan di kedua direktorat, yaitu operasi dan teknik dan personalia dan umum. Perusahaan perlu menyeimbangkan penggunaan *on the job training* dan *off the job training* yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan di kedua direktorat tersebut sehingga kontribusi dari kedua metode pelatihan tersebut bisa seimbang mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Hasil *Adjusted R Square* pada *on the job training* dan *off the job training* terhadap kinerja karyawan memang memiliki pengaruh secara bersama – sama namun nilai tersebut hanya sebesar 0.215 atau sebesar 21,5% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Sehingga bagian personalia pada PT Pelabuhan

Indonesia III (Persero) Surabaya sebagai penyelenggara kebutuhan pelatihan, hendaknya mengkaji ulang tentang kebutuhan pelatihan yang tepat bagi karyawannya, khususnya pelatihan bagi dua direktorat yaitu direktorat operasi dan teknik dan personalia dan umum agar benar-benar dapat meningkatkan kinerja Hal ini bertujuan agar karyawan semakin bertambah pengalaman yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Karena bagaimanapun dan apapun metode yang digunakan, kedua direktorat tersebut tetap membutuhkan pelatihan sebagai salah satu cara meningkatkan kinerja mereka mengingat kedua direktorat tersebut memungkinkan untuk membutuhkan pelatihan lebih sering dibanding dengan bagian yang lain.

3. Dalam penelitian yang dilakukan peneliti, masih terdapat keterbatasan dalam hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan, karena kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh *on the job training* dan *off the job training* saja, melainkan masih banyak variabel lain yang mempengaruhinya. Sehingga peneliti berharap variabel lain yang tidak diteliti, untuk diteliti pada penelitian berikutnya karena ternyata pada penelitian ini variabel *on the job training* dan *off the job training* secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap variabel prestasi karyawan sebesar 21,5% dilihat dari nilai *Adjusted R Square*.

## DAFTAR PUSTAKA

**Literatur**

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT INDEKS
- Dharma, Agus. 1994. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : Rajawali
- Gomes, Faustino Cardoso. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi offset.
- Gujarati, Damodar N, & Dawn C. Porter. 2010. *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Terjemah oleh Eugenia Mardanugraha, Sita Wardhani, dan Carlos Mangunsong. Buku 1. Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Hamalik, Oemar. 2001. *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu Pengembangan SDM/BMA*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T, Hani. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Cetakan Kelima Belas. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasan, M. Iqbal. 2006. *Pokok-pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Kelima. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jamilah, S. dan Asiah Siti. 2010. *Metode Penelitian*. Surabaya: FEUWKS

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Kesembilan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mathis R. L. dan Jackson J. H, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat. 1985. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Alumni.
- Nazir, M. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ningsih, Sekar. 2010. *Pengaruh Komunikasi Formal dan Informal Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Jatim (Persero) Cabang Malang*. Universitas Brawijaya, Malang: Skripsi tidak dipublikasikan.
- Panggabean, S. Mutiara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Pertama. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, P, Sondang. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Kedelapan Belas. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2008. *Metode Penelitian*. Cetakan Kesembilan belas. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press.

### Sumber Lain

Arsip Personalia PT PELINDO III

Oracle System ; Populasi Pegawai yang diperoleh dari Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Subbid PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya

### Skripsi

Harti, Farida Puspita. 2009. *Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan*. Malang, Universitas Brawijaya.

Permana Putra, Dimas Widhi. 2010. *Pengaruh On The Job Training dan Off The Job Training terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Malang, Universitas Brawijaya.

Shabir, Achmad Muhyiddin. 2012. *Pengaruh On The Job Training dan Off The Job Training terhadap Kinerja Karyawan*. Malang, Universitas Brawijaya.



**PELINDO III**

**SURAT-KETERANGAN**

Nomor : **TR.0101/BSO/PT-2013**

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan dengan sebenarnya :

NO	NAMA	NIM
1.	EKA PRATIWI Y.	0910320049

Adalah mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang telah melaksanakan Riset/Survey di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) pada Sub Direktorat Personalia dan Umum yang dilaksanakan pada tanggal 25 April 2013 dan 17 Mey 2013 (Absen Riset/Survey terlampir)

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 10 Juni 2013

A.N DIREKTUR PERSONALIA DAN UMUM  
SM. PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM



AGUNG KRESNO SARWONO

## Lampiran 2 (Kuesioner Penelitian)

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu Karyawan

PT PELINDO III (Persero), Tbk. Surabaya

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir/skripsi, Kami Mahasiswa Universitas Brawijaya Malang :

Nama : Eka Pratiwi Yuniarti  
NIM : 0910320049  
Fakultas : Ilmu Administrasi  
Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Pengaruh *On the Job Training* dan *Off the Job Training* terhadap Kinerja Karyawan

Mengharapkan bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar pertanyaan/pernyataan yang telah Kami sediakan. Kami menyadari bahwa tanpa bantuan tersebut pelaksanaan penelitian atau proses penyelesaian tugas akhir/skripsi ini tidak akan berjalan dengan lancar.

Data yang diperoleh dari penyebaran angket ini hanya akan dipergunakan sebagai data penyusunan skripsi, sehingga kerahasiaan data ini akan sangat Kami jaga kerahasiaannya.

Atas kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu sekalian, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

Eka Pratiwi Yuniarti

Nomor Responden

(diisi oleh peneliti)

## KUESIONER

### Identitas Diri Responden

Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar pertanyaan berikut ini :

1. Nama : .....
- (Boleh tidak diisi)
2. Usia : ..... tahun
3. Jenis kelamin : Laki-laki/ perempuan \*)
4. Tingkat pendidikan terakhir : SD/SLTP/SLTA/STM/D1/D2/D3/S1/S2  
\*\*)
5. Masa kerja : a.  $\leq$  5 tahun \*\*) d. 16-20 tahun  
b. 6-10 tahun e. 21-25 tahun  
c. 11-15 tahun f.  $\geq$  26 tahun

ket: \*) coret yang tidak perlu

\*\*) lingkari yang sesuai

### Petunjuk Pengisian Kuesioner

Pilihlah salah satu jawaban dari pertanyaan dan pernyataan dengan memberikan tanda silang (X) berdasarkan kesesuaian pertanyaan dan pernyataan dengan pendapat Bapak/Ibu/Sdr/ i.

## Pelatihan Kerja

### a. Metode *On the Job Training*

1. Seberapa sering Anda memperoleh promosi jabatan selama anda bekerja?
  - a. Sangat sering
  - b. Sering
  - c. Cukup Sering
  - d. Jarang
  - e. Sangat Jarang
2. Seberapa lama jangka waktu yang diperlukan karyawan dalam menerima promosi jabatan dari perusahaan?
  - a. Sangat lama
  - b. Lama
  - c. Cukup lama
  - d. Tidak lama
  - e. Sangat tidak lama
3. Seberapa sering Anda mendapatkan mutasi jabatan dari perusahaan?
  - a. Sangat sering
  - b. Sering
  - c. Cukup sering
  - d. Jarang
  - e. Sangat Jarang
4. Seberapa banyak mutasi jabatan yang pernah dilakukan oleh perusahaan?
  - a. Sangat banyak
  - b. Banyak
  - c. Cukup banyak
  - d. Sedikit
  - e. Sangat sedikit
5. Seberapa sering Anda mendapatkan rotasi jabatan selama bekerja?
  - a. Sangat sering
  - b. Sering
  - c. Cukup sering
  - d. Jarang
  - e. Sangat jarang
6. Seberapa sering perusahaan mengadakan rotasi jabatan?
  - a. Sangat sering
  - b. Sering
  - c. Cukup sering
  - d. Jarang
  - e. Sangat jarang
7. Seberapa sering anda mendapatkan penugasan sementara dari perusahaan?
  - a. Sangat Sering
  - b. sering
  - c. Cukup sering
  - d. Jarang
  - e. Sangat jarang
8. Seberapa sering penugasan sementara pada suatu posisi dilakukan oleh perusahaan?
  - a. Sangat sering
  - b. Sering
  - c. Cukup sering
  - d. Jarang
  - e. Sangat jarang

9. Seberapa sering Anda mendapatkan instruksi tentang pelaksanaan pekerjaan dari atasan?

- a. Sangat sering      b. Sering      c. Cukup sering      d. Jarang  
e. Sangat jarang

10. Seberapa sering Anda mendapatkan pengarahan atau bimbingan dari atasan dalam pelaksanaan tugas-tugas rutin?

- a. Sangat sering      b. Sering      c. Cukup sering      d. Jarang  
e. Sangat jarang

**b. Metode *Off the Job Training***

1. Seberapa sering Anda mengikuti pelatihan dengan metode kuliah diluar tempat kerja dengan materi yang sesuai dengan pekerjaan?

- a. Sangat sering      b. Sering      c. Cukup sering      d. Jarang      e. Sangat jarang

2. Seberapa sering Anda mengikuti pelatihan dengan metode kuliah di luar tempat kerja dengan materi diluar bidang pekerjaan?

- a. Sangat sering      b. Sering      c. Cukup sering      d. Jarang  
e. Sangat jarang

3. Seberapa sering Anda mengikuti pelatihan di alam terbuka (*outbound*)?

- a. Sangat sering      b. Sering      c. Cukup sering      d. Jarang  
e. Sangat jarang

4. Seberapa sering pelatihan di alam terbuka (*outbound*) dilakukan oleh perusahaan?

- a. Sangat sering      b. Sering      c. Cukup sering      d. Jarang  
e. Sangat jarang

5. Seberapa sering Anda mengikuti konferensi atau rapat untuk mendiskusikan atau menyelesaikan masalah dalam perusahaan?

- a. Sangat sering      b. Sering      c. Cukup sering      d. Jarang  
e. Sangat jarang

6. Seberapa sering perusahaan mengadakan konferensi atau rapat untuk mendiskusikan atau menyelesaikan masalah dalam perusahaan?

- a. Sangat sering      b. Sering      c. Cukup sering      d. Jarang  
e. Sangat jarang

7. Seberapa sering pelatihan simulasi dengan metode *business games* diadakan oleh perusahaan untuk melatih karyawan (atau manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi perusahaan?

- a. Sangat sering      b. Sering      c. Cukup sering      d. Jarang  
e. Sangat jarang

8. Seberapa sering Anda mengikuti pelatihan simulasi dengan metode *business games*?

- a. Sangat sering      b. Sering      c. Cukup sering      d. Jarang  
e. Sangat jarang

9. Seberapa sering Anda mengikuti pelatihan dengan metode studi kasus untuk mengembangkan ketrampilan dalam pengambilan keputusan terhadap suatu masalah?

- a. Sangat sering      b. Sering      c. Cukup sering      d. Jarang      e.  
Sangat jarang

10. Seberapa sering Anda mengikuti pelatihan dengan metode permainan peran untuk mengembangkan ketrampilan pribadi dalam setiap peran yang diperoleh?

- a. Sangat sering      b. Sering      c. Cukup sering      d. Jarang      e.  
Sangat jarang

### **Kinerja Karyawan**

#### **a. Mutu Hasil Kerja**

1. Anda selalu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Anda dengan penuh ketelitian.

- a. Sangat setuju      b. Setuju      c. Ragu-ragu      d. Tidak setuju      e.  
Sangat tidak setuju

2. Anda selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang ditentukan perusahaan

- a. Sangat sesuai    b. Sesuai    c. Kadang-kadang sesuai    d. Jarang sesuai  
e. Tidak pernah sesuai

**b. Penguasaan Tugas**

1. Anda selalu memahami semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Anda.  
a. Sangat setuju    b. Setuju    c. Ragu-ragu    d. Tidak setuju    e. Sangat tidak setuju
2. Anda selalu menyelesaikan pekerjaan Anda dengan sangat terampil.  
a. Sangat setuju    b. Setuju    c. Ragu-ragu    d. Tidak setuju    e. Sangat tidak setuju

**c. Keandalan**

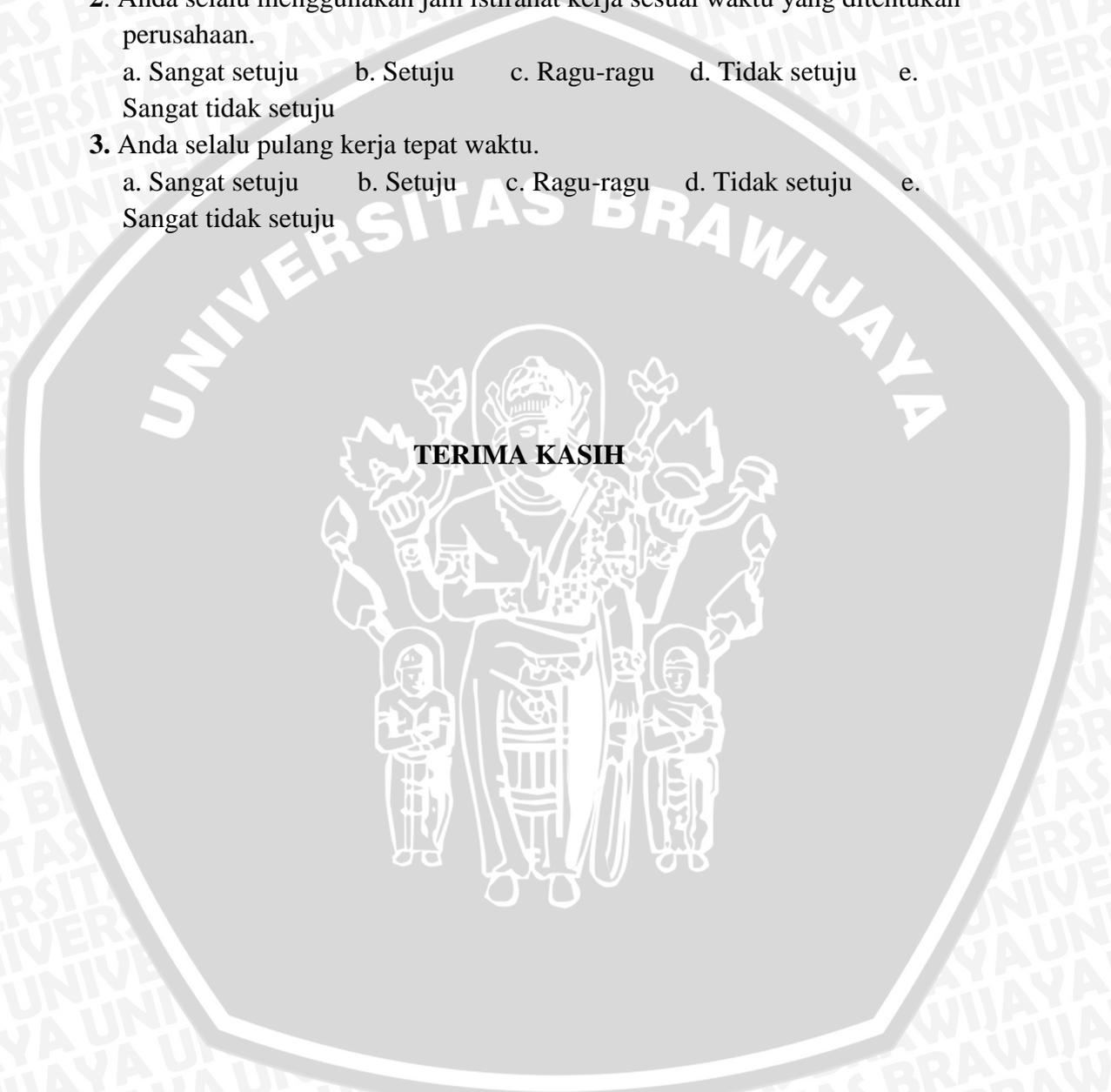
1. Anda selalu mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dengan pengawasan minimum.  
a. Sangat setuju    b. Setuju    c. Ragu-ragu    d. Tidak setuju    e. Sangat tidak setuju
2. Anda selalu handal dan mampu menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab Anda secara individu.  
a. Sangat setuju    b. Setuju    c. Ragu-ragu    d. Tidak setuju    e. Sangat tidak setuju

**d. Prakarsa**

1. Anda selalu menginginkan untuk memperoleh tugas tambahan.  
a. Sangat setuju    b. Setuju    c. Ragu-ragu    d. Tidak setuju    e. Sangat tidak setuju
2. Anda selalu siap untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar mengenai pekerjaan Anda.  
a. Sangat setuju    b. Setuju    c. Ragu-ragu    d. Tidak setuju    e. Sangat tidak setuju

**e. Kehadiran Kerja**

1. Anda selalu hadir ditempat kerja tepat waktu.  
a. Sangat setuju    b. Setuju    c. Ragu-ragu    d. Tidak setuju    e. Sangat tidak setuju
2. Anda selalu menggunakan jam istirahat kerja sesuai waktu yang ditentukan perusahaan.  
a. Sangat setuju    b. Setuju    c. Ragu-ragu    d. Tidak setuju    e. Sangat tidak setuju
3. Anda selalu pulang kerja tepat waktu.  
a. Sangat setuju    b. Setuju    c. Ragu-ragu    d. Tidak setuju    e. Sangat tidak setuju



**TERIMA KASIH**

### Lampiran 3 Tabel Tabulasi Kuesioner

#### Variabel X<sub>1</sub> On The Job Training

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1
3	3	3	4	3	5	4	5	2	4	36
3	4	1	3	3	3	3	2	4	4	30
4	4	3	3	2	3	4	4	5	3	35
4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	37
4	3	4	4	3	5	4	5	5	4	39
3	3	1	4	1	3	3	3	3	3	27
3	4	2	5	3	4	4	4	5	4	38
2	3	2	3	2	4	3	4	4	4	31
5	2	3	4	4	5	3	4	5	5	40
3	3	3	4	3	4	5	3	5	5	38
4	3	2	4	4	5	3	4	5	5	39
4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	41
2	3	2	4	1	3	4	4	5	4	32
3	4	2	4	2	3	3	3	4	5	33
2	3	1	4	2	4	4	3	5	4	32
3	3	2	4	3	4	3	3	4	4	33
2	3	1	4	4	4	4	4	4	5	35
3	4	3	3	3	3	3	3	5	5	35
3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	38
4	3	3	3	2	3	4	4	5	3	34
3	4	2	4	2	5	3	4	5	4	36
4	3	2	3	1	3	4	4	4	5	33
2	3	2	3	4	5	3	4	5	5	36
3	3	2	4	1	4	3	4	4	3	31
4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	39

3	3	2	3	1	4	3	4	4	3	30
3	3	4	4	3	3	3	4	5	5	37
2	4	3	4	3	4	4	4	5	5	38
4	5	4	5	4	5	3	5	5	5	45
3	4	2	5	3	4	4	4	5	5	39
3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	41
2	3	4	5	3	4	5	4	4	3	37
4	3	3	5	3	4	3	5	4	3	37
3	3	3	4	3	5	4	5	5	5	40
3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	44
3	4	3	5	2	5	3	5	5	5	40
4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	44
4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	37
2	4	2	5	2	4	2	4	5	5	35
2	3	2	5	3	3	3	3	4	5	33
2	2	3	4	3	4	4	4	3	4	33
2	4	2	4	3	4	4	4	4	5	36
3	4	2	4	2	4	3	4	5	5	36
2	2	4	3	4	4	4	4	3	4	34
2	3	3	4	3	3	3	3	4	5	33
5	3	5	3	4	3	3	3	4	4	37
4	4	3	4	4	5	3	4	5	5	41
4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	38
4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	42
4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	42
4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	42
5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	41
4	5	4	4	4	3	5	4	3	5	41



### Variabel X<sub>2</sub> Off The Job Training

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	36
4	4	3	4	3	4	5	4	3	3	37
3	2	5	2	2	2	4	4	2	2	28
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	46
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	25
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	41
3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	40
4	4	2	3	3	5	5	5	5	4	42
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	43
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	36
2	2	2	4	2	4	4	4	2	2	28
2	2	2	4	2	4	4	4	2	2	28
3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	36

4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	46
4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	36
4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	36
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	40
4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	45
4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	35
4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	44
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	37
4	4	3	3	3	2	2	3	2	4	30
3	3	4	3	4	3	4	4	5	2	35
5	4	3	4	3	2	2	4	3	4	34
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	37
4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	40
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
4	3	3	3	3	4	4	4	5	3	36
5	5	4	5	3	4	3	4	4	4	41
3	3	4	4	3	3	2	2	4	3	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	42
3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	37

### Variabel Y Kinerja Karyawan

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	48
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43
5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	45
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	44
5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	41
4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	43
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	48
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	53
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	45
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	45
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	46
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	46
4	3	4	2	4	2	2	4	4	4	4	37
5	4	4	4	4	4	2	3	5	4	2	41
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	46
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	45
4	5	5	4	4	4	3	2	5	5	4	46
4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	40
4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	3	44
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	2	39
4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	1	34
5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	50

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	49
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	48
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	46
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	52
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	51
4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	1	45
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	47
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	52
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	44
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	46
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	43
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	46
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	51
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	47
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44



## Lampiran 4

### Hasil Validitas dan Reliabilitas Variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Y

#### Correlations

		On_the_job_training	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
On_the_job_training	Pearson Correlation	1	.476**	.492**	.653**	.440**	.658**	.478**	.416**	.532**	.418**	.457**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.000	.000	.002	.000	.002	.001
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.1	Pearson Correlation	.476**	1	.271*	.453**	-.033	.292*	.010	.006	.119	.071	-.045
	Sig. (2-tailed)	.000		.050	.001	.814	.034	.941	.964	.394	.616	.747
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.2	Pearson Correlation	.492**	.271*	1	.136	.297*	.127	-.002	.107	.062	.338*	.264
	Sig. (2-tailed)	.000	.050		.331	.031	.364	.987	.444	.660	.013	.056
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.3	Pearson Correlation	.653**	.453**	.136	1	.061	.508**	.076	.316*	.362**	.005	.085
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.331		.664	.000	.589	.021	.008	.974	.546
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.4	Pearson Correlation	.440**	-.033	.297*	.061	1	.152	.293*	.078	.280*	.159	.199
	Sig. (2-tailed)	.001	.814	.031	.664		.276	.033	.581	.042	.255	.153
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.5	Pearson Correlation	.658**	.292*	.127	.508**	.152	1	.280*	.199	.155	.011	.331*
	Sig. (2-tailed)	.000	.034	.364	.000	.276		.043	.154	.269	.940	.016
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.6	Pearson Correlation	.478**	.010	-.002	.076	.293*	.280*	1	.010	.598**	.212	.139
	Sig. (2-tailed)	.000	.941	.987	.589	.033	.043		.943	.000	.127	.321
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.7	Pearson Correlation	.416**	.006	.107	.316*	.078	.199	.010	1	.196	.086	.086
	Sig. (2-tailed)	.002	.964	.444	.021	.581	.154	.943		.159	.541	.541
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

X1.8	Pearson Correlation	.532**	.119	.062	.362**	.280*	.155	.598**	.196	1	.090	.008
	Sig. (2-tailed)	.000	.394	.660	.008	.042	.269	.000	.159		.524	.956
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.9	Pearson Correlation	.418**	.071	.338*	.005	.159	.011	.212	.086	.090	1	.303*
	Sig. (2-tailed)	.002	.616	.013	.974	.255	.940	.127	.541	.524		.028
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X1.10	Pearson Correlation	.457**	-.045	.264	.085	.199	.331*	.139	.086	.008	.303*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.747	.056	.546	.153	.016	.321	.541	.956	.028	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

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

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	53	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.717	11

## Correlations

		Off_the_job_training	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
Off_the_job_training	Pearson Correlation	1	.713**	.734**	.579**	.526**	.811**	.736**	.639**	.591**	.738**	.684**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.1	Pearson Correlation	.713**	1	.604**	.445**	.298*	.553**	.314*	.181	.296*	.506**	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.030	.000	.022	.195	.032	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.2	Pearson Correlation	.734**	.604**	1	.333*	.422**	.539**	.370**	.277*	.388**	.439**	.514**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.015	.002	.000	.006	.045	.004	.001	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.3	Pearson Correlation	.579**	.445**	.333*	1	.337*	.468**	.245	.230	.115	.398**	.328*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.015		.014	.000	.077	.097	.411	.003	.016
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.4	Pearson Correlation	.526**	.298*	.422**	.337*	1	.417**	.515**	.174	.101	.137	.304*
	Sig. (2-tailed)	.000	.030	.002	.014		.002	.000	.214	.470	.327	.027
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.5	Pearson Correlation	.811**	.553**	.539**	.468**	.417**	1	.552**	.469**	.365**	.566**	.516**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002		.000	.000	.007	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.6	Pearson Correlation	.736**	.314*	.370**	.245	.515**	.552**	1	.768**	.429**	.482**	.356**
	Sig. (2-tailed)	.000	.022	.006	.077	.000	.000		.000	.001	.000	.009
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.7	Pearson Correlation	.639**	.181	.277*	.230	.174	.469**	.768**	1	.584**	.414**	.238
	Sig. (2-tailed)	.000	.195	.045	.097	.214	.000	.000		.000	.002	.086
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.8	Pearson Correlation	.591**	.296*	.388**	.115	.101	.365**	.429**	.584**	1	.483**	.278*
	Sig. (2-tailed)	.000	.032	.004	.411	.470	.007	.001	.000		.000	.044
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

X2.9	Pearson Correlation	.738**	.506**	.439**	.398**	.137	.566**	.482**	.414**	.483**	1	.471**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.003	.327	.000	.000	.002	.000		.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.10	Pearson Correlation	.684**	.608**	.514**	.328*	.304*	.516**	.356**	.238	.278*	.471**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.016	.027	.000	.009	.086	.044	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

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

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	53	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	11

## Correlations

		Kinerja_karyawan	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y14	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11
Kinerja_karyawan	Pearson Correlation	1	.485**	.589**	.641**	.675**	.736**	.710**	.791**	.525**	.545**	.627**	.396**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y1.1	Pearson Correlation	.485**	1	.540**	.415**	.296*	.433**	.283*	.229	-.022	.346*	.365**	-.164
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.031	.001	.040	.100	.874	.011	.007	.240
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y1.2	Pearson Correlation	.589**	.540**	1	.564**	.621**	.376**	.578**	.315*	.121	.161	.215	-.061
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.005	.000	.021	.386	.249	.122	.664
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y1.3	Pearson Correlation	.641**	.415**	.564**	1	.678**	.497**	.469**	.440**	.266	.112	.203	.049
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000		.000	.000	.000	.001	.054	.425	.145	.729
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y14	Pearson Correlation	.675**	.296*	.621**	.678**	1	.484**	.722**	.521**	.310*	.147	.177	-.016
	Sig. (2-tailed)	.000	.031	.000	.000		.000	.000	.000	.024	.293	.205	.911
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y1.5	Pearson Correlation	.736**	.433**	.376**	.497**	.484**	1	.589**	.565**	.441**	.427**	.372**	.068
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.005	.000	.000		.000	.000	.001	.001	.006	.631
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y1.6	Pearson Correlation	.710**	.283*	.578**	.469**	.722**	.589**	1	.565**	.476**	.266	.222	-.030
	Sig. (2-tailed)	.000	.040	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.054	.110	.831
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y1.7	Pearson Correlation	.791**	.229	.315*	.440**	.521**	.565**	.565**	1	.502**	.278*	.394**	.305*
	Sig. (2-tailed)	.000	.100	.021	.001	.000	.000	.000		.000	.044	.004	.026
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y1.8	Pearson Correlation	.525**	-.022	.121	.266	.310*	.441**	.476**	.502**	1	.104	.146	.117
	Sig. (2-tailed)	.000	.874	.386	.054	.024	.001	.000	.000		.458	.295	.405
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y1.9	Pearson Correlation	.545**	.346*	.161	.112	.147	.427**	.266	.278*	.104	1	.698**	.175
	Sig. (2-tailed)												
	N												

	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.249	.425	.293	.001	.054	.044	.458		.000	.209
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y1.10	Pearson Correlation	.627**	.365**	.215	.203	.177	.372**	.222	.394**	.146	.698**	1	.314*
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.122	.145	.205	.006	.110	.004	.295	.000		.022
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y1.11	Pearson Correlation	.396**	-.164	-.061	.049	-.016	.068	-.030	.305*	.117	.175	.314*	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.240	.664	.729	.911	.631	.831	.026	.405	.209	.022	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

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

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	53	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	12

**Lampiran 5 Tabel Frekuensi X<sub>1</sub>**

**Frequency Table**

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	14	26.4	26.4	26.4
	3	19	35.8	35.8	62.3
	4	17	32.1	32.1	94.3
	5	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5.7	5.7	5.7
	3	25	47.2	47.2	52.8
	4	22	41.5	41.5	94.3
	5	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	7.5	7.5	7.5
	2	16	30.2	30.2	37.7
	3	18	34.0	34.0	71.7
	4	14	26.4	26.4	98.1
	5	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	



**X1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	11	20.8	20.8	20.8
4	31	58.5	58.5	79.2
5	11	20.8	20.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

**X1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	9.4	9.4	9.4
2	9	17.0	17.0	26.4
3	22	41.5	41.5	67.9
4	16	30.2	30.2	98.1
5	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

**X1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	14	26.4	26.4	26.4
4	27	50.9	50.9	77.4
5	12	22.6	22.6	100.0
Total	53	100.0	100.0	

**X1.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.9	1.9	1.9
3	25	47.2	47.2	49.1
4	19	35.8	35.8	84.9
5	8	15.1	15.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	



**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	3	9	17.0	17.0	18.9
	4	35	66.0	66.0	84.9
	5	8	15.1	15.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**X1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	3	5	9.4	9.4	11.3
	4	19	35.8	35.8	47.2
	5	28	52.8	52.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**X1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	15.1	15.1	15.1
	4	16	30.2	30.2	45.3
	5	29	54.7	54.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Tabel Frekuensi X<sub>2</sub>**

**Frequency Table**

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5.7	5.7	5.7
	3	9	17.0	17.0	22.6
	4	35	66.0	66.0	88.7
	5	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	15.1	15.1	15.1
	3	9	17.0	17.0	32.1
	4	28	52.8	52.8	84.9
	5	8	15.1	15.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	9.4	9.4	9.4
	3	10	18.9	18.9	28.3
	4	33	62.3	62.3	90.6
	5	5	9.4	9.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	3	8	15.1	15.1	17.0
	4	38	71.7	71.7	88.7
	5	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.5	7.5	7.5
	3	11	20.8	20.8	28.3
	4	29	54.7	54.7	83.0
	5	9	17.0	17.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5.7	5.7	5.7
	3	7	13.2	13.2	18.9
	4	32	60.4	60.4	79.2
	5	11	20.8	20.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5.7	5.7	5.7
	3	6	11.3	11.3	17.0
	4	32	60.4	60.4	77.4
	5	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.8



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3.8	3.8	3.8
3	5	9.4	9.4	13.2
4	37	69.8	69.8	83.0
5	9	17.0	17.0	100.0
Total	53	100.0	100.0	

**X2.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	11.3	11.3	11.3
3	14	26.4	26.4	37.7
4	26	49.1	49.1	86.8
5	7	13.2	13.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

**X2.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	7.5	7.5	7.5
3	12	22.6	22.6	30.2
4	32	60.4	60.4	90.6
5	5	9.4	9.4	100.0
Total	53	100.0	100.0	

**Tabel Frekuensi Y**

**Frequency Table**

**Y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	4	35	66.0	66.0	67.9
	5	17	32.1	32.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.8	3.8	3.8
	4	38	71.7	71.7	75.5
	5	13	24.5	24.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Y1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	40	75.5	75.5	75.5
	5	13	24.5	24.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Y14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	4	41	77.4	77.4	79.2
	5	11	20.8	20.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Y1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.9	1.9	1.9
	4	42	79.2	79.2	81.1
	5	10	18.9	18.9	100.0
Total		53	100.0	100.0	

**Y1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	3	2	3.8	3.8	5.7
	4	43	81.1	81.1	86.8
	5	7	13.2	13.2	100.0
Total		53	100.0	100.0	

**Y1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	9.4	9.4	9.4
	3	9	17.0	17.0	26.4
	4	32	60.4	60.4	86.8
	5	7	13.2	13.2	100.0
Total		53	100.0	100.0	

**Y1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.8	3.8	3.8
	3	2	3.8	3.8	7.5
	4	38	71.7	71.7	79.2
	5	11	20.8	20.8	100.0
Total		53	100.0	100.0	



**Y1.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	1.9	1.9	1.9
4	28	52.8	52.8	54.7
5	24	45.3	45.3	100.0
Total	53	100.0	100.0	

**Y1.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	5.7	5.7	5.7
4	33	62.3	62.3	67.9
5	17	32.1	32.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	

**Y1.11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3.8	3.8	3.8
2	7	13.2	13.2	17.0
3	10	18.9	18.9	35.8
4	25	47.2	47.2	83.0
5	9	17.0	17.0	100.0
Total	53	100.0	100.0	

**Lampiran 6**

**Tabel Deskriptif X<sub>1</sub>**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	53	2	5	3.17	.893
X1.2	53	2	5	3.47	.696
X1.3	53	1	5	2.85	.969
X1.4	53	3	5	4.00	.650
X1.5	53	1	5	2.98	.971
X1.6	53	3	5	3.96	.706
X1.7	53	2	5	3.64	.762
X1.8	53	2	5	3.94	.633
X1.9	53	2	5	4.40	.743
X1.10	53	3	5	4.40	.743
On_the_job_training	53	27	45	36.81	3.966
Valid N (listwise)	53				

**Tabel Deskriptif X<sub>2</sub>**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	53	2	5	3.83	.700
X2.2	53	2	5	3.68	.915
X2.3	53	2	5	3.72	.769
X2.4	53	2	5	3.92	.583
X2.5	53	2	5	3.81	.810
X2.6	53	2	5	3.96	.759
X2.7	53	2	5	4.00	.760
X2.8	53	2	5	4.00	.650
X2.9	53	2	5	3.64	.857
X2.10	53	2	5	3.72	.744
Off_the_job_training	53	25	50	38.28	5.149
Valid N (listwise)	53				



**Tabel Deskriptif Y**

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
Y1.1	53	2	5	4.28	.568	
Y1.2	53	3	5	4.21	.495	
Y1.3	53	4	5	4.25	.434	
Y14	53	2	5	4.17	.509	
Y1.5	53	3	5	4.17	.427	
Y1.6	53	2	5	4.06	.497	
Y1.7	53	2	5	3.77	.800	
Y1.8	53	2	5	4.09	.628	
Y1.9	53	3	5	4.43	.537	
Y1.10	53	3	5	4.26	.560	
Y1.11	53	1	5	3.60	1.044	
Kinerja_karyawan	53	34	55	45.30	3.876	
Valid N (listwise)	53					



**Lampiran 7**

**Hasil Uji Asumsi Klasik**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y	45.3019	3.87589	53
X1	36.8113	3.96648	53
X2	38.2830	5.14922	53

**Correlations**

		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.417	.290
	X1	.417	1.000	.055
	X2	.290	.055	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.001	.018
	X1	.001	.	.347
	X2	.018	.347	.
N	Y	53	53	53
	X1	53	53	53
	X2	53	53	53

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.495 <sub>a</sub>	.245	.215	3.43506	.245	8.101	2	50	.001	1.583

a. Predictors: (Constant), X2, X1

B. Dependent Variable: Y



**ANOVA<sup>d</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	191.188	2	95.594	8.101	.001 <sup>a</sup>
	Residual	589.981	50	11.800		
	Total	781.170	52			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model	X2	X1
1		

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	Constant	23.148	5.538										
	X1	.393	.120	.402	3.264	.002	.151	.634	.417	.419	.401	.997	1.003
	X2	.201	.093	.267	2.171	.035	.015	.387	.290	.294	.267	.997	1.003

a. Dependent Variable: Y

1	Correlations	X2	1.000	-.055
		X1	-.055	1.000
	Covariances	X2	.009	.000
		X1	.000	.014

a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2.981	1.000	.00	.00	.00
	2	.014	14.623	.01	.30	.75
	3	.005	25.157	.99	.70	.25

a. Dependent Variable: Y



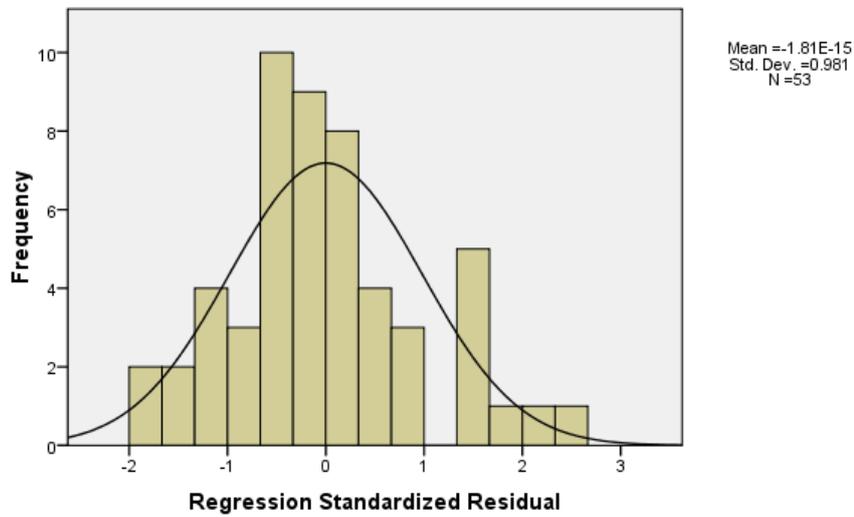
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	40.5591	49.4754	45.3019	1.91747	53
Std. Predicted Value	-2.473	2.177	.000	1.000	53
Standard Error of Predicted Value	.487	1.333	.782	.241	53
Adjusted Predicted Value	41.4553	49.4185	45.3338	1.90352	53
Residual	-6.74866	8.45252	.00000	3.36835	53
Std. Residual	-1.965	2.461	.000	.981	53
Stud. Residual	-2.065	2.508	-.004	1.010	53
Deleted Residual	-7.67462	8.78060	-.03187	3.57348	53
Stud. Deleted Residual	-2.138	2.655	.000	1.033	53
Mahal. Distance	.066	6.851	1.962	1.878	53
Cook's Distance	.000	.242	.021	.040	53
Centered Leverage Value	.001	.132	.038	.036	53

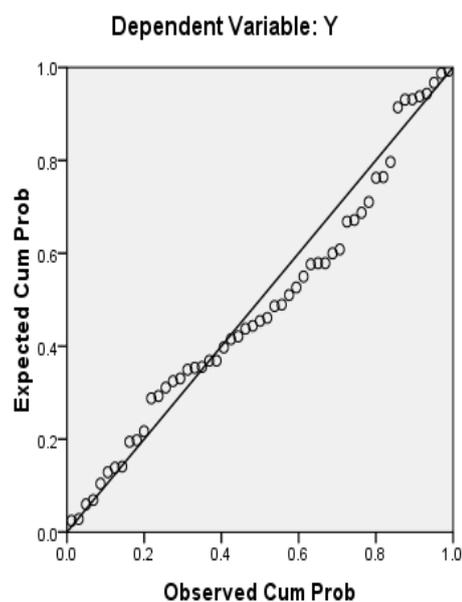
a. Dependent Variable: Y

**Histogram**

**Dependent Variable: Y**



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



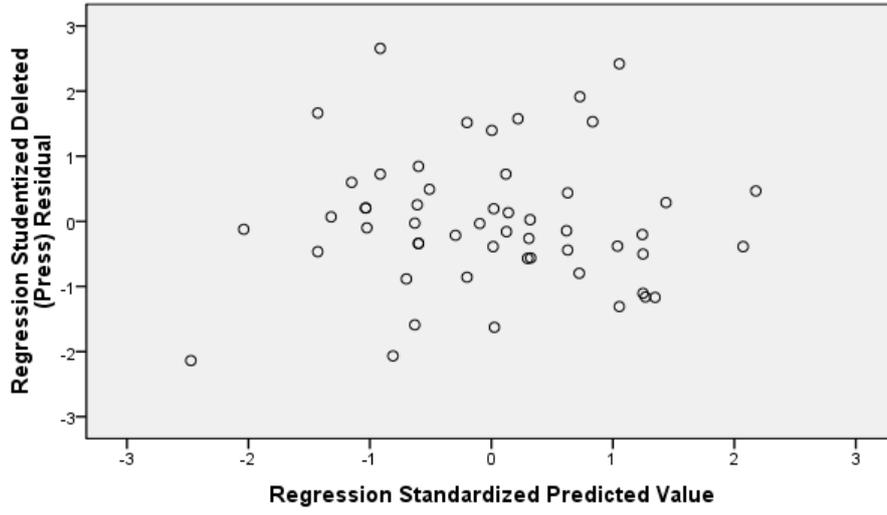
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	X1	.997	1.003
	X2	.997	1.003

a. Dependent Variable: Y

### Scatterplot

Dependent Variable: Y



### Lampiran 8

#### Hasil Uji Regresi Linier Berganda

**Variables Entered/Removed<sup>p</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Off_the_job_training, On_the_job_training <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja\_karyawan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.495 <sup>a</sup>	.245	.215	3.435

a. Predictors: (Constant), Off\_the\_job\_training, On\_the\_job\_training

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	191.188	2	95.594	8.101	.001 <sup>a</sup>
	Residual	589.981	50	11.800		
	Total	781.170	52			

a. Predictors: (Constant), Off\_the\_job\_training, On\_the\_job\_training

b. Dependent Variable: Kinerja\_karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.148	5.538		4.180	.000
	On_the_job_training	.393	.120	.402	3.264	.002
	Off_the_job_training	.201	.093	.267	2.171	.035

a. Dependent Variable: Kinerja\_karyawan

**CURRICULUM VITAE**

Nama : Eka Pratiwi Yuniarti  
Nomor Induk Mahasiswa : 0910320049  
Tempat dan Tanggal Lahir : Surabaya, 06 Juni 1991  
Alamat Asal : Perum Jaya Regency Sedati I-8 Sedati Sidoarjo  
Telepon : 085646588765  
Alamat Malang : Perum Cakalang Indah 2 Kav E Malang  
Telepon : -  
HP : 085646588765  
Email : twee\_twee@gmail.com  
Pendidikan : 1). 1996 – 1997 : TK Dharma Wanita Surabaya  
2). 1997 - 2003: SDN Sidokumpul II Sidoarjo  
3). 2003 – 2006 : SMP Negeri 4 Sidoarjo  
4). 2006 – 2009 : SMA Negeri 4 Sidoarjo  
5). 2009 – 2013 : Universitas Brawijaya, Fakultas Ilmu Administrasi - Prodi Administrasi Bisnis  
Publikasi-publikasi : 1). Laporan Praktik Kerja Nyata (PKN) Karya Tulis “Peranan Strategi Sumber Daya Manusia pada Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)”  
2). Skripsi Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Divisi operasi dan Teknik dan Personalia dan Umum Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya)

