

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah PT. Gatra Mapan Malang

PT. Gatra Mapan atau PT. Galangcitramitra Majumapan adalah perusahaan manufaktur atau industri. Perusahaan ini secara kecil-kecilan didirikan pada tahun 1984 dengan nama UD. Akie, yang bergerak di bidang penjualan rak TV, yang bertempat tinggal di Jl. Mayjen panjaitan nomor 94B Malang. Pada waktu itu perusahaan hanya menggunakan 3 orang tenaga kerja, dan produksinya hanya sekitar 14 unit per bulan. Penjualannya terbatas pada pasar lokal saja.

Pada tahun 1989, perusahaan ini memulai pengembangan produknya seiring dengan adanya penambahan permintaan pasar. Lokasi kerja dikembangkan dengan menyewa satu lokasi di daerah Gandongan. Saat itu, kapasitas produksi belum dapat memnuhi permintaan pasar lokal. Penjajakan untuk pemasaran ke luar negeri mulai dilakukan. Pada tahun 1990, lokasi bertambah lagi, yakni dengan menyewa lokasi untuk produksi di Jalan Tenaga-Malang. Tenaga kerja meningkat menjadi 145 orang. Pada tahun 1990 pula, telah dilakukan ekspor perdana ke Hongkong.

Kemudian pada tahun 1991, UD. Akie mengalami perubahan nama menjadi PT. Galangcitramitra Majumapan atau PT. Gatra Mapan dengan Berita Acara Negara yang diperbaharui no. 28/3374/179 tanggal 4 April 1996. Lokasi usaha yang tersebar di beberapa tempat, dilakukan penyatuan yaitu di Jl. Raya Tunjungtirto no.1, Karanglo-Malang. Tenaga kerja mencapai 162 orang, dan ekspor telah berkembang bahkan telah menduduki 16,5% dari total penjualan perusahaan. Tahun 1993, lokasi usaha di Jl. Raya Tunjungtirto dikembangkan ke belakang lokasi dan ditambah dengan menyewa lokasi untuk barang jadi. Pada tahun ini pula dilakukan kerja sama penjualan produksi PT. Gatra Mapan di Jakarta dengan 2 orang pengusaha asal Jakarta, sehingga untuk penjualan lokal DKI Jakarta dan Sumatera ditangani oleh agen di Jakarta. Total penjualan ekspor mengalami peningkatan, mencapai 30% dari seluruh omzet perusahaan. Profesionalisme tenaga kerja mulai dilakukan dan dikembangkan. Prinsip kerja dan strategi produksi telah ditetapkan, dimana salah satunya adalah komposisi *hand made* dibandingkan *machinal* adalah 50:50. Hal ini dimaksudkan agar dapat mempertahankan daya saing perusahaan dengan produsen negara maju yang memproduksi dengan *full machinal*.

Pada tahun 1994, penambahan lahan di belakang lokasi Jl.Raya Tunjungtirto dilakukan untuk mengatasi perkembangan usaha yang semakin meningkat. Rekrutmen tenaga kerja dikembangkan dan dimantapkan. Produksi telah mencapai 126.000 unit/tahun (10.500 unit/bulan). Penjualan

ekspor mencapai 38% dari total penjualan perusahaan. Areal usaha pada tahun 1995 mulai dikembangkan terus dan dibangun gudang barang baku dan gudang barang jadi untuk dikelola perusahaan. Untuk memperkuat jaringan pemasaran Jakarta, perusahaan mengambil alih lokasi untuk show room dan kantor pemasaran di Glodok Plaza Jakarta, juga kompleks Mangga Dua Jakarta untuk gudang barang jadi. Produksi per bulan telah mencapai 16.000 unit, pemasaran ekspor mencapai 50% dari total penjualan dengan 41 *buyer* di 21 negara. Pemasaran lokal meliputi kota-kota di Jawa, Bali, Lombok, Sumatera, Kalimantan, dan NTB, dengan jumlah 773 langganan dan 2 agen yang memiliki 38 langganan. Agen di Jakarta kemudian melebur dengan PT. Gatra Mapan sehingga menjadi Divisi pemasaran Jakarta. Total karyawan mencapai 470 orang, terdiri dari karyawan harian dan borongan.

Selanjutnya, pada tahun 1996, ada perluasan areal usaha di samping kiri perusahaan, yang digunakan sebagai gudang barang jadi dan areal produksi *laminated perticle board*, yang merupakan salah satu upaya percepatan proses produksi. Kini PT. Gatra Mapan telah mengalami pertumbuhan usaha. Pangsa pasar perusahaan terdiri dari 30% pasar lokal atau domestik yang mencakup sekitar 800 pelanggan, dan 70% pasar ekspor yang meliputi 21 negara. Cakupan pemasaran lokal meliputi seluruh kota besar di pulau Jawa, Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Papua, Bali, dan Lombok. Sedangkan pemasaran ekspor meliputi negara-negara antara lain :

Tabel 7
Pasar Ekspor PT. Gatra Mapan

No.	Negara	No.	Negara	No.	Negara
1	Amerika Serikat	8	Hongkong	15	Selandia Baru
2	Arab Saudi	9	Inggris	16	Spanyol
3	Australia	10	Italy	17	Swedia
4	Belanda	11	Jepang	18	Swiss
5	Belgia	12	Jerman	19	Taiwan
6	Denmark	13	Mesir	20	Uruguay
7	Hongkong	14	Perancis	21	Venezuela

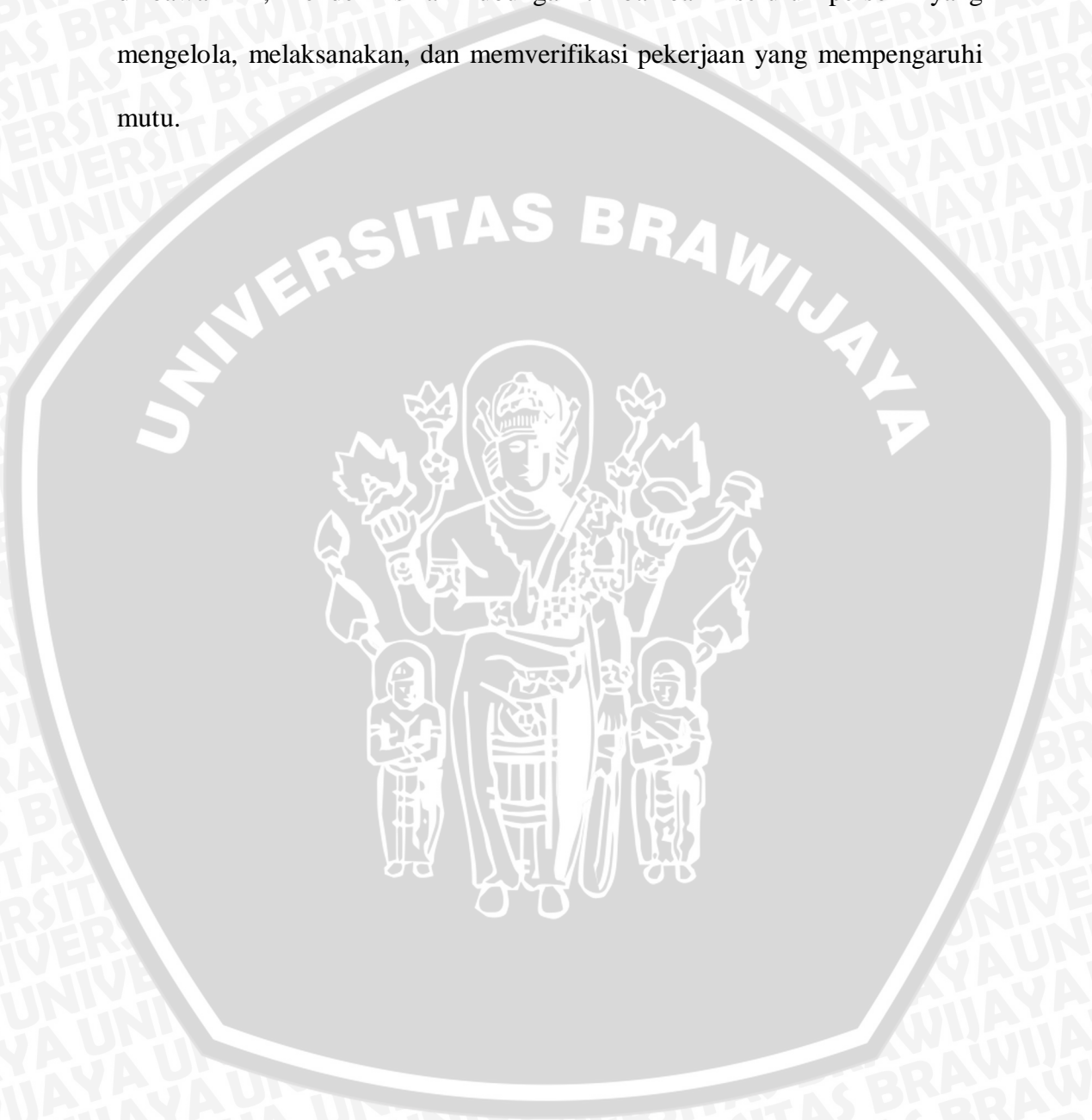
Sumber data: PT. Gatra Mapan, 2013

Peningkatan jumlah *buyer* dan pelanggan diperoleh dari keikutsertaan PT. Gatra Mapan dalam ajang pameran yang cukup bergengsi yaitu IFF di Singapura dan PPE di Jakarta. Profesionalisme SDM dikembangkan dengan mengikuti seminar, lokakarya, dan pelatihan, baik di dalam maupun di luar perusahaan. Bahkan telah dibuka juga perluasan di bidang usaha lain (non rak TV) di Pakis Jajar, Kabupaten Malang. Hal ini untuk mendukung kebijakan pemerintah untuk menggalakkan ekspor non-migas dan menyerap tenaga kerja yang ada di daerah pedesaan guna mengurangi urbanisasi.

2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi menunjukkan kerangka hubungan antara fungsi-fungsi atau bagian-bagian maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi. Dengan adanya struktur organisasi, diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan akan tercipta tugas dan tanggung jawab yang jelas.

Struktur organisasi perusahaan PT. Gatra Mapan, sebagaimana digambarkan di bawah ini, mendefinisikan hubungan timbal balik seluruh personil yang mengelola, melaksanakan, dan memverifikasi pekerjaan yang mempengaruhi mutu.





3. Uraian Tugas, Wewenang, dan Tanggung Jawab

Dari bagan struktur organisasi di atas, dapat dijelaskan secara umum mengenai wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian atau fungsi. Adapun *job description* dari struktur organisasi dari PT. Gatra Mapan Malang adalah sebagai berikut :

a) Direktur Utama

- 1) Mengkoordinir pelaksanaan kebijaksanaan umum perusahaan dan membina kerja sama yang baik antar semua bagian dalam perusahaan.
- 2) Sebagai wakil perusahaan dalam berhubungan dengan pihak luar dan mewakili para persero untuk hubungan ekstern.

b) *Management Representative*

PT. Gatra Mapan menunjuk salah satu personilnya sebagai wakil manajemen perusahaan. Wakil manajemen bertanggung jawab dan berwenang untuk :

- 1) Pengembangan, pelaksanaan, dan pemeliharaan sistem mutu sesuai dengan persyaratan ISO-9001 dan tujuan perusahaan.
- 2) Melaporkan secara berkala mengenai kinerja sistem mutu yang diberlakukan untuk pembahasan selama rapat tinjauan dan sebagai dasar untuk peningkatan sistem mutu.

3) Memastikan timbulnya kesadaran akan persyaratan yang ditentukan untuk dapat memenuhi kepuasan pelanggan pada seluruh jajaran organisasi.

c) Direktorat Marketing

1) Bertanggung jawab atas :

- a. Tercapainya rencana penjualan dengan hasil produksi.
- b. Rencana dan peninjauan harga pada waktu-waktu tertentu.
- c. Rencana pengolahan budget dalam hal ongkos dan biaya penjualan.

2) Dalam tugas untuk pencapaian tanggung jawabnya dibantu oleh departemen pemasaran ekspor, departemen pemasaran lokal, departemen R & D, dan departemen *customer service*.

d) Koordinator *Factory Manager*

1) Bertugas menyelenggarakan, mengendalikan seluruh kegiatan pabrik yang mencakup aspek-aspek operasional produksi beserta aspek-aspek penunjang.

- 2) Dalam tugas untuk pencapaian tanggung jawabnya dibantu oleh departemen Engineering, departemen QA, departemen produksi pusat, departemen produksi Pakis, dan PPC.

e) *Senior Manager Finance*

1) Bertanggung jawab :

- a. Merencanakan keuangan perusahaan.
- b. Menyusun kebijakan, mengawasi, dan memeriksa keuangan perusahaan.
- c. Menyusun laporan-laporan keuangan setiap bulan dan tiap tahun sebagai pertanggungjawabana kepada Direktur.
- d. Menciptakan serta menyajikan informasi keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan.

2) Berwenang untuk :

- a. Melakukan seleksi, penempatan, pelatihan, pengembangan, pembinaan, dan memotivasi serta mengevaluasi kinerja karyawan/karyawati di lingkungan Direktorat *Finance* sesuai aturan perusahaan, termasuk memberikan sanksi dan mengusulkan pemberhentian.

- b. Memberikan saran-saran/ masukan tentang lingkup tugasnya kepada Direktur Utama agar sasaran perusahaan dapat tercapai.
 - c. Mewakili kepentingan PT. Gatra Mapan di bidang *finance* dalam berhubungan dengan pihak eksternal.
- 3) Dalam tugas untuk pencapaian tanggung jawabnya dibantu oleh departemen keuangan, departemen akuntansi dan pajak, departemen logistik, dan departemen EDP.
- f) Koordinator Marketing Ekspor
- 1) Memimpin, menyelenggarakan serta mengkoordinasikan seluruh aspek pengelolaan Departemen Marketing Ekspor.
 - 2) Membuat dan menyampaikan laporan rutin kepada Direktur Pemasaran atas pencapaian kinerja, atas penjualan, *profit* dan *cost* serta analisa kinerja area.
 - 3) Menentukan strategi atau *action plan* penjualan atas area yang bersangkutan dengan dasar arahan *strategy plan* yang telah ditetapkan serta mengacu pada target dan margin yang harus dicapai.
 - 4) Melakukan koordinasi lintas fungsional untuk tercapainya rencana kerja yang ditetapkan.

g) *Factory Manager*

- 1) Menjamin kelayakan perencanaan produksi dikaitkan dengan kemampuan produksi, ketersediaan bahan baku, dukungan *engineering* dan kebutuhan pasar.
- 2) Menyelenggarakan pengendalian *inventory* secara cermat dan tepat sebagai upaya sejauh mungkin menjamin ketersediaan bahan baku produksi secara terus-menerus dan berkesinambungan.
- 3) Menjamin kelancaran produksi sedemikian rupa sehingga produk-produk yang dihasilkan selalu mencapai target-target kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu penyelesaian.
- 4) Menjamin agar seluruh mesin-mesin produksi dapat dioperasikan secara maksimal pada jam-jam kerja dan selalu berusaha mengendalikan tingkat kerusakan dengan melaksanakan sistem pemeliharaan terencana.
- 5) Menyelenggarakan pelatihan dan pembinaan bagi seluruh karyawan secara jelas dan sistematis.
- 6) Bertanggung jawab kepada Koordinator *Factory Manager*.

h) Koordinator SDM dan Umum

- 1) Melaksanakan rekrutmen, seleksi, dan pengembangan karyawan.

- 2) Mengkoordinasikan dan memeberikan keputusan tentang peningkatan fungsi promosi, demosi dan mutasi sehingga disiplin dan tanggung jawab karyawan dapan tercapai secara optimal.
- 3) Melaksanakan dan meningkatkan pemeliharaan serta pendayagunaan karyawan.
- 4) Menciptakan keamanan dan ketentraman kerja.
- 5) Menjalankan fungsi organisasi SDM sesuai dengan struktur, tugas dan tanggung jawab masing-masing guna mengakomodasikan kepentingan-kepentingan/kebutuhan-kebutuhan karyawan dan kepentingan Direksi.
- 6) Menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitat perusahaan.
- 7) Berwewenang untuk melakukan fungsi pengawasan SDM dan fungsi *reward & punishment* secara efektif, seimbang, dan berkelanjutan.
- 8) Dalam tugas untuk pencapaian tanggung jawabnya dibantu oleh departemen SDM dan departemen Umum
 - i) Manajer Pemasaran Ekspor
 - 1) Merumuskan garis kebijaksanaan dan strategi departemen.

- 2) Mengembangkan sistem dan mekanisme departemen serta koordinasi antar departemen.
 - 3) Melaksanakan perencanaan pembiayaan dan pendapatan operasi departemen.
 - 4) Melaksanakan pelaksanaan operasionalisasi departemen dan perencanaan sampao dengan pengawasan terhadap seluruh aspek operasional departemen.
 - 5) Melaksanakan pengendalian dan pengembangan departemen serta program perluasan fungsi departemen.
 - 6) Melaksanakan hubungan ekstrern perusahaan, khususnya dengan para langganan di luar negeri.
 - 7) Bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas kepada Koordinator Marketing Ekspor.
- j) Manajer Pemasaran Lokal
- 1) Meneliti, membantu, dan mengikuti perkembangan pasar terhadap prosuk perusahaan.
 - 2) Membina dan mengembangkan hubungan dengan agen atau toko yang menjual produk perusahaan.

- 3) Merencanakan, mendistribusikan produk, merealisasi, dan menganalisis pengembangan terhadap daerah baru di luar.
- 4) Mengamati, memantau, serta memantapkan strategi menghadapi pesaing.
- 5) Mengembangkan dan mengisi peluang untuk meningkatkan pangsa dan omzet penjualan.
- 6) Mengontrol omzet penjualan yang telah ditentukan dan ditetapkan.
- 7) Mengevaluasi jenis-jenis produk perusahaan terhadap kondisi dan peluang pasar.
- 8) Membuat laporan secara berkala (bulanan/triwulan kepada Direktorat Marketing) yang berisi tentang :
 - Jenis produk yang paling diminati dan evaluasi terhadap produk (bisa berupa usulan).
 - Segmen pasar yang telah diraih.
 - Nilai/omzet penjualan.
 - Wilayah/area penjualan.
 - Posisi perusahaan dibanding dengan pesaing atau pricing harga yang berlaku, diskon, paket, dan lain-lain.

- Sitem pembayaran/hasil penagih per wilayah kerja.

k) Manajer *Research and Development* (R&D)

- 1) Mengembangkan terus-menerus produk-produk yang telah ada, baik aspek rancang bangun (*design*) maupun dari aspek teknik produksinya.
- 2) Mengkoordinir pembuatan design/model baru serta spesifikasi teknis kalkulasi penggunaan materialnya.
- 3) Selalu berusaha menciptakan rancang bangun (*design*) untuk produk-produk baru.
- 4) Mengkoordinir upaya-upaya penyempurnaan modifikasi atas semua produk-produk yang sudah ada, berikut spesifikasi teknis dan kalkulasi penggunaan materialnya.
- 5) Bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya kepada Direktorat Marketing.

l) Manajer *Customer Service*

- 1) Dalam tugasnya mendampingi, membantu dan mewakili Direktur Marketing untuk menyelenggarakan serta mengkoordinasikan seluruh aspek pengelolaan Departemen *Customer Service* meliputi penerimaan, penyimpanan, pengadministrasian, pengamanan,

pengendalian distribusi barang jadi dari produksi, pengiriman barang jadi ekspor dan lokal termasuk pengendalian *replacement* serta seluruh aset perusahaan yang menjadi tanggung jawab Departemen *Customer Service*, termasuk seluruh SDM yang ada di lingkungan Departemen *Customer Service*.

- 2) Bertanggung jawab atas lingkungan dan keamanan bangunan dan isi masing-masing gudang barang jadi di seluruh wilayah kerja gudang barang jadi PT. Gatra Mapan.
 - 3) Memberikan masukan-masukan kepada Direktur Marketing dalam mengambil keputusan-keputusan strategis yang berkaitan dengan kepentingan Departemen *Customer Service* berlandaskan pada kepentingan untuk perusahaan.
- m) Manajer *Engineering*
- 1) Membuat perencanaan dan pengawasan umum segala kegiatan di dalam pabrik sesuai instruksi Koordinator *Factory Manager*.
 - 2) Membantu Koordinator *Factory Manager* dalam membuat kebijaksanaan masalah produksi.
 - 3) Bekerja sama dengan direktorat lainnya untuk melaksanakan rencana produksi.

n) Manajer Produksi

- 1) Membuat perencanaan pendistribusian order kerja dan pengaturan tenaga kerja.
- 2) Pemantauan data hasil produksi pada setiap tahapan proses produksi.
- 3) Menjamin agar setiap produk yang dihasilkan selalu memenuhi standar kualitas yang digariskan serta diselesaikan dengan tepat pada waktunya.
- 4) Selalu berkoordinasi dengan PPC dalam hal ketersediaan bahan baku maupun keterlambatan bahan baku atau percepatan proses produksi.
- 5) Selalu berkoordinasi dengan departemen *Quality Control* dalam upaya menjaga kualitas produk.
- 6) Bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas kepada *Factory Manager*.

o) Manajer PPC

- 1) Menyelenggarakan semua aspek kegiatan perencanaan dan pengendalian produksi berdasarkan order yang masuk dari direktorat pemasaran.

- 2) Melakukan koordinasi dengan departemen-departemen terkait mengenai penyediaan bahan baku, efisiensi, dan efektifitas proses sampai dengan penyiapan barang jadi.
 - 3) Melakukan analisa-analisa jika terjadi ketidaksesuaian atau ketrlambatan bahan baku, komponen proses, dan barang jadi, kemudian melaporkannya kepada koordinator *Factory Manager*.
 - 4) Menyelenggarakan semua aspek kegiatan transportasi/kendaraan untuk memperlancar transfer barang.
 - 5) Berwewenang untuk menentukan rekanan guna pengurusan SIM, STNK, dan keuangan kendaraan dinas, rekanan bengkel untuk perbaikan seluruh kendaraan dinas, dan menentukan kendaraan dinas untuk keperluan operasional.
- p) Manager *Quality Assure*
- 1) Menyelenggarakan seluruh aspek kegiatan pengendalian mutu yang mencakup bahan baku, proses/sistem kerja, dan narasumberdaya (*human resources*) agar perusahaan menghasilkan produk yang terjamin mutunya.

- 2) Memastikan bahwa dalam setiap tahapan proses produksi, pembuatan produk dilaksanakan sesuai Manual Mutu, Prosedur Mutu dan Instruksi Kerja yang telah ditetapkan.
- 3) Memberikan teguran secara tertulis kepada pihak departemen terkait dalam hal penyimpangan yang terjadi (misalnya manajer produksi atas penyimpangan prosedur proses produksi)
- 4) Mengadakan koordinasi dengan pihak-pihak terkait (Manager Departemen R&D, PPC, Pengadaan, Logistik, Pemasaran, Lokal & Ekspor, Produksi/FM) dalam hal ditemukannya kerusakan atau penyimpangan atau cacat mutu yang tidak memenuhi standar mutu.
- 5) Menolak bahan baku yang tidak sesuai dengan persyaratan (atau spesifikasi) yang telah ditetapkan.
- 6) Menolak hasil dari setiap tahapan proses produksi yang tidak sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.
- 7) Menolak barang jadi yang tidak sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.

8) Menolak sampel (barang contoh), yang hendak dikirim ke pelanggan atau calon pelanggan, yang tidak sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.

q) Koordinator Keuangan

- 1) Bertanggung jawab terhadap keamanan kekayaan, informasi, dan data Departemen Keuangan.
- 2) Bertanggung jawab terhadap sistem dan prosedur keuangan yang ditetapkan, untuk menjamin pengendalian internal Departemen Keuangan berjalan dengan baik, sehingga fungsi manajemen departemen dapat berjalan dengan efektif dan efisien.
- 3) Menyusun Laporan Keuangan Harian secara berkala.
- 4) Bertanggung jawab terhadap penggunaan dana operasional dan administrasi Departemen Keuangan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.
- 5) Melaksanakan wewenang sesuai batasan yang ditetapkan, terakut dengan pengeluaran pembelanjaan, penggunaan kekayaan perusahaan, dan pengesahan dokumen perusahaan Departemen Keuangan.

- 6) Memberikan tugas-tugas tambahan kepada karyawan Departemen Keuangan, dalam rangka optimalisasi prestasi atau kinerja karyawan Departemen Keuangan setingkat Kepala Bagian.
- r) Manajer Akuntansi dan Pajak
 - 1) Bertanggung jawab terhadap semua pelaporan PPH Pasal 21 (khusus yang berhubungan dengan pembayaran gaji karyawan).
 - 2) Bertanggung jawab terhadap pembuatan semua pelaporan ke Pajak.
 - 3) Bertanggung jawab terhadap pembuatan jurnal dan pembuatan Laporan Keuangan.
 - 4) Koordinasi dengan Direktorat/Departemen lain terkait hubungan internal & eksternal dengan orang yang berhubungan dengan Pajak.
 - 5) Melaksanakan wewenang sesuai batasan yang ditetapkan, terkait dengan alokasi pembebanan atas biaya-biaya yang timbul menjadi beban-beban Departemen / Direktorat.

s) Manajer Logistik

- 1) Menjamin bahwa hubungan saling menguntungkan dengan para pemasok, sehingga proses manufacturing dapat berjalan dengan lancar.
- 2) Memastikan para pemasok dievaluasi berdasarkan data statistik yang telah diatur dalam prosedur ISO.
- 3) Melakukan review atas harga-harga bahan baku dengan senantiasa melakukan perbandingan harga dengan pemasok sejenis dan mempertimbangkan trend situasi ekonomi dan politik.
- 4) Melakukan negosiasi masalah pembayaran selama mungkin atas bahan baku yang dibeli tanpa mengurangi citra perusahaan terhadap para pemasok.
- 5) Menawar maksimal 5% dari harga rata-rata sebelumnya, apabila adanya kebijakan pemerintah sehingga harga-harga naik.
- 6) Menjaga citra perusahaan dihadapan para pemasok.

t) Manajer EDP (*Electronic Data Processing*)

- 1) Mengatur seluruh tugas-tugas operasional pemrograman yang dibebankan pada Departemen EDP.

- 2) Membantu proses investasi suatu barang yang berhubungan dengan komputer oleh departemen lain, meliputi pengecekan kelayakan pengajuan investasi, pencarian alternatif pengganti investasi, pemberian rekomendasi pengadaan investasi beserta detail komponennya, permintaan dan pengumpulan *quotation* dari *vendar-vendor* komputer.
- 3) Mengawasi dan menjaga kestabilan koneksitas lalu lintas pertukaran informasi melalui *electronic mail (e-mail)* dan pengambilan informasi melalui internet (*internet explorer*).
- 4) Memutuskan atau mengusulkan agar suatu permintaan investasi komputer ditolak, diteruskan atau ditinjau ulang.
- 5) Memberikan atau mencabut hak seseorang pengguna komputer jaringan PT. Gatra Mapan dari koneksi *e-mail* atau internet jika dipandang perlu.

u) Manajer Umum

- 1) Menjamin aktivitas Departemen Umum dapat berjalan dengan baik, yang meliputi :
 - a. Pekerjaan pelaksanaan kebersihan.
 - b. Membantu membuatkan produk sarana pendukung kerja.

- c. Pekerjaan pelaksanaan perbaikan dan perawatan *Air Conditioner* (AC), listrik & telepon.
 - d. Pekerjaan pelaksanaan pengendalian ATK dan inventaris kantor.
 - e. Pekerjaan pelaksanaan perbaikan dan pemeliharaan bangunan, fasilitas dan taman milik perusahaan.
- 2) Membuat laporan pekerjaan kepada Koordinator Umum secara lisan maupun tulisan bila ada pekerjaan yang terhambat.
 - 3) Memutuskan perlu tidaknya pelaksanaan perbaikan atas penambahan bangunan perusahaan atas usulan bawahannya.
 - 4) Membuat perencanaan yang baik dalam operasional sehari-hari agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.
- v) Manajer SDM
- 1) Menyelenggarakan dan mengembangkan konsep-konsep pembinaan SDM dalam rangka mengembangkan kemampuan kerja dan kualitas kerja SDM.
 - 2) Mengusulkan pemberian *reward* dan *punishment* terhadap karyawan yang dibawahinya, sesuai aturan perusahaan.

- 3) Melakukan koordinasi lintas fungsional maupun lintas departemen direktorat, atau instansi diluar untuk efektifitas dan efisiensi kerja secara optimal.
- 4) Mengembangkan metode, sistem, dan prosedur baru termasuk usulan penambahan SDM untuk peningkatan kinerja.

4. Sumber Daya Manusia Perusahaan

Salah satu faktor produksi yang sangat penting bagi perusahaan adalah tenaga kerja karena memiliki peranan penting dalam usaha menunjang tenaga kerja karena memiliki peranan penting dalam usaha menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang tersedia harus mempunyai kemampuan, pendidikan, pelatihan, ketrampilan, dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan/perannya. PT. Gatra Mapan memiliki 2.074 tenaga kerja yang terbagi dalam 2 hubungan kerja, yaitu :

1. Karyawan tetap

Yaitu karyawan atau karyawati yang menerima atau memperoleh gaji dalam jumlah tertentu secara berkala dan teratur. Sifat hubungan kerjanya dengan perusahaan untuk waktu yang tidak tentu atau yang lamanya hubungan kerja tidak ditentukan batas waktunya terlebih dahulu oleh peraturan-peraturan atau kebiasaan yaitu mereka harus menyediakan

tenaganya, sehingga mereka setiap hari wajib melakukan pekerjaannya, terkecuali bila berhalangan dengan alasan yang sah menurut ketentuan yang ada. Termasuk di dalam kelompok ini adalah anggota direksi, para manajer divisi, staff, para kepala bagian dan karyawan tetap lainnya yang tersebar ke dalam beberapa bagian yaitu bagian administrasi, bagian teknik dan bagian pabrik.

2. Karyawan Kontrak

a. Karyawan sistem kontrak

Yaitu karyawan atau karyawan yang mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan sesuai dengan surat kontrak. Biasanya, pada awalnya sistem kontrak yang dilakukan adalah per 3 bulan. Dalam masa kontrak itulah kinerja karyawan atau karyawan akan dinilai apabila kinerja yang ditunjukkan bagus, maka hubungan kerja mereka akan diperpanjang dan disahkan dengan surat kontrak baru. Dalam jangka waktu yang tidak dapat ditentukan, karyawan sistem kontrak ini dapat diangkat menjadi karyawan tetap.

b. Karyawan borongan

Yaitu karyawan yang melakukan pekerjaan yang bersifat diborongkan dengan dasar upah borongan lain-lain, untuk prestasi kerja

normal 7 jam sehari dan terdaftar di perusahaan. Apabila pekerjaan yang bersifat borongan telah selesai dikerjakan, perusahaan akan menawarkan kesempatan kepada karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan dan bekerja dengan sistem kontrak.

Apabila suatu departemen membutuhkan tenaga kerja baru, maka prosedur permintaan tenaga kerja yang telah ditetapkan harus dilalui. Permintaan terhadap tenaga kerja baru akan diajukan oleh pimpinan departemen atau direktorat yang bersangkutan kepada direktur bidang, yang kemudian akan disampaikan kepada direktur utama. Selanjutnya direktur utama akan memutuskan untuk menyetujui permintaan kebutuhan akan tenaga kerja baru atau tidak, apabila ia menyetujui, maka proses perekrutan tenaga kerja baru akan segera dilakukan oleh departemen HRD. Namun apabila permintaan akan tenaga kerja baru tidak disetujui, maka departemen HRD akan mengusulkan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan lama agar mereka dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilan mereka, sehingga kebutuhan akan tenaga kerja baru dapat ditutupi tanpa perlu merekrut tenaga kerja baru.

Sementara itu, untuk pelatihan diadakan sesuai program pelatihan yang dituangkan dalam Rencana Tahunan, di mana dalam pelaksanaannya, pelatihan dilakukan di dalam perusahaan (internal) PT. Gatra Mapan. Sasaran pelatihan juga dimaksudkan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang ada sadar akan relevansi dan pentingnya aktifitas yang

mereka lakukan serta mengetahui kontribusi mereka bagi pencapaian sasaran mutu.

Tabel 8
Jumlah Karyawan PT. Gatra Mapan Malang

No.	Bagian	Jumlah
<u>Karyawan Tetap</u>		
1.	Departemen Pemasaran	305
2.	Departemen Produksi	1169
3.	Departemen Keuangan	215
4.	Departemen SDM dan Umum	150
<u>Karyawan Sistem Kontrak</u>		
1.	Departemen Pemasaran	87
2.	Departemen Produksi	95
3.	Departemen Keuangan	43
4.	Departemen SDM dan Umum	10
Jumlah		2074

Sumber data: PT. Gatra Mapan, 2013

5. Proses Produksi dan Distribusi Produk

Perseroan menjalankan usahanya secara komersial dengan memproduksi produk furniture dan memasarkan sendiri produknya yang berupa rak TV/audio dan *office furniture*. Saat ini PT. Gatra Mapan memiliki kapasitas produksi terpasang sebesar 2000 unit perbulan. Produk-produk tersebut dipasarkan di domestik maupun internasional.

Untuk memenuhi permintaan pasar yang semakin meningkat, maka PT. Gatra Mapan merencanakan ekspansi sehingga nantinya dapat memenuhi kapasitas produksi sebesar 250.000 unit per tahun.

Kegiatan produksi perusahaan secara konsisten berlangsung selama 6 hari, yaitu hari Senin hingga Sabtu. Dimulai dari pukul 08.00 hingga pukul 17.00, dengan istirahat selama satu jam, yaitu pada pukul 12.30 hingga pukul 13.30. Untuk hari Jumat, waktu istirahat disesuaikan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan yang beragama Islam untuk Menunaikan sholat Jumat. Untuk hari sabtu kegiatan dimulai dari pukul 08.00 hingga pukul 12.00.

Adapun proses produksi yang berlangsung meliputi beberapa tahapan antara lain :

a. Pemotongan bahan

Partikel dalam bentuk lembaran, sebagai bahan dasar dalam pembuatan produk dari PT. Gatra Mapan, dipotong sesuai ukuran. Kemudian dilakukan pemasangan rangka pada bagian-bagian yang sudah dipotong.

b. Pembentukan bahan sesuai dengan desain

Dari bagia pemotongan bahan, selanjutnya akan dibentuk sesuai dengan kebutuhan. Seusai itu, akan dilakukan pemeriksaan apakah lekukan yang dibentuk sudah sesuai dengan mal produk.

c. *Sheet* atau laminasi

Pada tahapan ini, yang harus dilakukan antara lain adalah mengambil sheet, menerima bahan mentah yang sudah dipotong

sesuai desain dan kemudian digosok untuk dihaluskan lalu diberi lem. Setelah beberapa waktu didiamkan hingga setengah kering. Apabila telah menjadi setengah kering maka lapisan *sheet* akan direkatkan, dan selanjutnya dilakukan proses *sanding*.

d. Pemasangan bor pada sisi samping dan *edging*

Setelah dilakukan laminasi, maka segera dipasangkan bor pada bagian-bagian yang nantinya akan disambungkan. Kemudian akan dilakukan *edging* atau proses merapikan bagian tepi dari produk.

e. Penyelesaian

Dilakukan *setting* awal untuk sampel meja, apabila cocok akan diperbanyak untuk beberapa meja.

f. Pengemasan

Pada tahap ini, penting sekali untuk melakukan pengecekan pada setting komponen sebelum pengemasan, harus sudah sesuai, lengkap, dan tidakcacat mutu. Kemudian dilakukan finishing berupa pembersihan komponen. Selanjutnya disiapkan styrofoam sebagai ganjal pengaman sebelum dimasukkan dalam kemasan kardus. Setelah proses produksi selesai, maka produk yang dihasilkan akan didistribusikan pada daerah pemasarannya. Adapun saluran distribusi

pemasaran produk pada PT. Gatra Mapan Malang dapat digambarkan sebagai berikut :

Produsen (PT. Gatra Mapan Malang) → Agen → Konsumen

6. Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan memiliki kewajiban untuk memberikan imbal-balik kepada karyawan mereka atas hasil yang telah mereka berikan pada perusahaan. Berikut ini adalah imbal-balik yang diberikan perusahaan kepada karyawan mereka dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan.

1. Tunjangan Hari Raya Keagamaan

Tunjangan ini diberikan kepada karyawan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. 04/Men/1994 tanggal 16 September 1994 dan ketentuan penyempurnaannya.

2. Pakaian dan Alat-alat Kerja

Karyawan tetap akan mendapatkan pakaian kerja dari perusahaan berupa pakaian jadi sebanyak 2 pasang. Pakaian tersebut diberikan pada tahap awal tahun dan merupakan suatu kewajiban bagi karyawan untuk mengenyakannya pada hari-hari kerja. Khusus

untuk petugas keamanan, akan diberikan seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam pelaksanaan tugasnya. Sedangkan untuk bagian produksi diberikan seragam beserta kelengkapannya yang biasanya diperlukan secara khusus, antara lain berupa : helm pengaman, masker khusus, kacamata pengaman, sarung tangan dan sepatu.

3. Fasilitas Pengobatan

Untuk kepentingan karyawan beserta kerabatnya, perusahaan menyediakan poliklinik sesuai dengan ketentuan dari instansi kesehatan pemerintah dengan pengawasan dari dokter perusahaan, mantri atau bidan, dalam rangka penyediaan jasa kesehatan secara Cuma-Cuma. Apabila karyawan harus menjalani rawat inap, maka perusahaan akan memberikan surat pengantar untuk dapat dirawat di rumah sakit dengan segala biaya dibebankan pada perusahaan.

4. Pelatihan

Perusahaan mengadakan pelatihan secara berkala kepada karyawannya, dalam rangka usaha peningkatan keterampilan dan efisiensi kerja. Perusahaan juga akan menetapkan karyawan untuk mengikuti suatu program pelatihan yang dibiayai oleh perusahaan.

Pelatihan yang pernah diselenggarakan oleh PT. Gatra Mapan khususnya untuk karyawan departemen R&D meliputi pelatihan *softwear* yaitu *solidworks*, *mechanical desktop*, *autocad*, mesin *rover*, mesin *automatic edging* serta pelatihan yang baru - baru ini diikuti oleh karyawan departemen R&D yaitu ISO 2012, PMK, dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).

B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terhadap 58 responden melalui penyebaran kuisioner kepada karyawan departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang, maka dapat ditarik beberapa gambaran tentang komposisi karyawan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja.

1. Usia Responden

Tabel 9
Distribusi Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
25 - 27 tahun	13	22.41
28 - 30 tahun	3	5.17
31 - 33 tahun	3	5.17
34 - 36 tahun	23	39.66
37 - 39 tahun	11	18.97
40 - 42 tahun	3	5.17
43 - 47 tahun	2	3.45
Jumlah	58	100

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Tabel 9 menunjukkan bahwa, jumlah responden terbanyak ada pada usia 34 – 36 tahun, yaitu sebanyak 23 orang atau 39,66%. Jumlah responden terbanyak kedua ada pada usia 25 – 27 tahun, yaitu sebanyak 13 orang atau 22,41%. Jumlah responden terbanyak ketiga ada pada usia 37 – 39 tahun, yaitu sebanyak 11 orang atau 18,97%. Jumlah responden terbanyak keempat ada pada usia 28 – 30 tahun, usia 31 – 33 tahun dan pada usia 40 – 42 tahun, masing – masing usia tersebut jumlah responden yaitu sebanyak 3 orang atau 5,17%, dan jumlah responden terbanyak kelima ada pada usia 43 – 47 tahun, yaitu sebanyak 2 orang atau 3,45%. Dari data tersebut, rata-rata karyawan yang bekerja di departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang berada pada masa produktif sehingga kompetensi karyawan yang dimiliki karyawan masih cukup tinggi.

2. Jenis Kelamin Responden

Tabel 10
Distribusi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	50	86.21
Perempuan	8	13.79
Jumlah	58	100

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Data pada Tabel 10 menunjukkan bahwa, sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah responden sebesar 50 orang (86,21%) dan sisanya sebesar 8 orang (13,79%) mempunyai jenis kelamin perempuan. Hal ini dikarenakan sebagian besar pekerjaan di departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang adalah

pekerjaan lapangan dimana karyawan laki-laki lebih mampu untuk menerima tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan. Sedangkan karyawan yang berjenis kelamin perempuan pada departemen R&D PT. Gatra mapan Malang menduduki jabatan sebagai admin maupun *design* yang pekerjaannya lebih banyak di perusahaan.

3. Pendidikan Responden

Tabel 11
Distribusi Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/STM	19	32.76
D1	3	5.17
D3	13	22.41
S1	23	39.66
Jumlah	58	100

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Data pada tabel 11 menunjukkan bahwa, sebagian besar responden pendidikan terakhirnya adalah S1 yaitu sebanyak 23 orang responden (39,66%) dari jumlah responden dan mereka bekerja pada bagian admin, desain. Sebanyak 19 orang responden (32,76%) pendidikan terakhirnya adalah SMA/STM dan bekerja pada bagian *workshop*. responden terbanyak ketiga yaitu sebanyak 13 responden (22,41%) pendidikan terakhirnya adalah D3 dan bekerja di bagian *workshop* dan spesifikasi. dan responden terbanyak keempat yaitu sebanyak 3 responden (5,17%) pendidikan terakhirnya adalah D1 dan bekerja di bagian *workshop* dan spesifikasi. Hal ini disebabkan karena pekerjaan di bagian operasional maupun pekerjaan di lapangan pada PT. Gatra Mapan Malang lebih mengutamakan *skill* atau kemampuan karyawan

tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya agar tujuan perusahaan dapat berjalan lancar dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

4. Masa Kerja Responden

Tabel 12
Distribusi Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1 - 3 tahun	15	25.86
4 - 6 tahun	8	13.79
7 - 9 tahun	12	20.69
10 - 12 tahun	13	22.41
13 - 15 tahun	6	10.34
16 - 18 tahun	3	5.17
19 - 23 tahun	1	1.72
Jumlah	58	100

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Data pada Tabel 12 di atas menunjukkan bahwa, jumlah karyawan yang memiliki masa kerja 1 – 3 tahun adalah masa kerja terbanyak dengan jumlah 15 orang (25,86%), dan masa kerja terbanyak kedua berjumlah 13 orang (22,41%) yang memiliki masa kerja 10 – 12 tahun, masa kerja terbanyak ketiga berjumlah 12 orang (20,69%) yang memiliki masa kerja 7 – 9 tahun, masa kerja terbanyak keempat berjumlah 8 orang (13,79%) yang memiliki masa kerja 4 – 6 tahun, masa kerja terbanyak kelima berjumlah 6 orang (10,34%) yang memiliki masa kerja 13 – 15 tahun, masa kerja terbanyak keenam berjumlah 3 orang (5,17%) yang memiliki masa kerja 16 – 18 tahun, dan yang terakhir masa kerja terbanyak ketujuh berjumlah 1 orang (1,72%) yang memiliki masa kerja 19 – 23 tahun, sebagian besar dari

karyawan yang memiliki masa kerja tersebut adalah mereka yang bekerja pada bagian administrasi, kreasi, spesifikasi dan *workshop (mesin)*. Karena sistem kerja pada bagian desain di departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang harus memenuhi target penyelesaian tugas setiap bulannya, jika tidak dapat memenuhinya maka mereka akan diberi surat peringatan karena setiap akhir bulan setiap karyawan akan memperoleh raport dalam pengerjaan tugas yang berujung keluarnya gaji insentif karyawan.



Tabel 13
Tabel Silang Antara Usia, Pendidikan, dan Masa Kerja

Masa Kerja	Pendidikan	Usia							Total
		25 - 27 tahun	28 - 30 tahun	31 - 33 tahun	34 - 36 tahun	37 - 39 tahun	40 - 42 tahun	43 - 47 tahun	
1 - 3 Tahun	S1	6 (10,34%)	-	-	2 (3,45%)	-	-	-	8 (13,79%)
	D3	5 (8,62%)	1 (1,72%)	-	-	-	-	-	6 (10,34%)
	D1	1 (1,72%)	-	-	-	-	-	-	1 (1,72%)
4 - 6 Tahun	S1	-	2 (3,45%)	2 (3,45%)	3 (5,17%)	-	-	-	7 (13,07%)
	D3	1 (1,72%)	-	-	-	-	-	-	1 (1,72%)
7 - 9 Tahun	S1	-	-	-	2 (3,45%)	2 (3,45%)	-	-	4 (6,90%)
	D3	-	-	-	1 (1,72%)	1 (1,72%)	-	-	2 (3,45%)
	D1	-	-	-	2 (3,45%)	-	-	-	2 (3,45%)
	SMA/STM	-	-	1 (1,72%)	3 (5,17%)	-	-	-	4 (6,90%)
10 - 12 Tahun	S1	-	-	-	-	2 (3,45%)	-	-	2 (3,45%)
	D3	-	-	-	2 (3,45%)	-	-	-	2 (3,45%)
	SMA/STM	-	-	-	7 (12,07%)	2 (3,45%)	-	-	9 (15,52%)
13 - 15 Tahun	S1	-	-	-	-	-	1 (1,72%)	1 (1,72%)	2 (3,45%)
	D3	-	-	-	1 (1,72%)	1 (1,72%)	-	-	2 (3,45%)
	SMA/STM	-	-	-	-	2 (3,45%)	-	-	2 (3,45%)
16 - 18 Tahun	SMA/STM	-	-	-	-	1 (1,72%)	2 (3,45%)	-	3 (5,17%)
19 - 23 Tahun	SMA/STM	-	-	-	-	-	-	1 (1,72%)	1 (1,72%)
Total		13 (22,41%)	3 (5,17%)	3 (5,17%)	24 (41,37%)	11 (18,97%)	3 (5,17%)	2 (3,45%)	58 (100%)

C. Analisis Data dan Pembahasan

1. Analisis Deskriptif

Berdasarkan kuisisioner yang telah diberikan kepada 58 orang responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban responden pada masing-masing item dapat dibuat rumus seperti yang dikemukakan oleh Supranto (2000:64) sebagai berikut :

$$\text{Interval Kelas } (c) = (X_n - X_1) : k$$

dimana c = perkiraan besarnya

k = banyaknya kelas

X_n = nilai skor tertinggi

X_1 = nilai skor terendah

$$c = (5-1) : 5$$

$$c = 4 : 5 = 0,8$$

Tabel 14
Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden

Interval rata-rata	Pernyataan
1 – 1,8	Sangat Tidak Setuju
1,81 – 2,6	Tidak Setuju
2,61 – 3,4	Ragu-Ragu
3,41 – 4,2	Setuju
4,2 – 5	Sangat Setuju

Sumber : Supranto, 2000

Berikut persentase distribusi untuk masing – masing item penelitian. Seperti terlihat pada tabel.

a. Metode pelatihan *On The Job Training* (X_1)

Tabel 15
Distribusi Frekuensi Item Variabel Metode pelatihan (X_1)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata	Kategori
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%		
X1.1	17	29.31	38	65.52	3	5.17	0	0.00	0	0.00	58	100	4.24	Sangat setuju
X1.2	12	20.69	35	60.34	10	17.24	1	1.72	0	0.00	58	100	4.00	Setuju
X1.3	14	24.14	33	56.90	8	13.79	3	5.17	0	0.00	58	100	4.00	Setuju
X1.4	19	32.76	31	53.45	8	13.79	0	0.00	0	0.00	58	100	4.19	Setuju
Grand Mean												4.11	Setuju	

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Keterangan :

X1.1 : Instruksi mudah dipahami

X1.2 : Mampu menjalankan instruksi atasan dengan baik

X1.3 : Mengetahui semua tugas dalam setiap bidang pekerjaan

X1.4 : Mampu ditempatkan diberbagai bidang pekerjaan

Pada tabel 15 di atas menunjukkan distribusi frekuensi variabel Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1). Berdasarkan 4 item tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden setuju terhadap pernyataan mengenai Metode Pelatihan *On The Job Training* yang terdapat di PT. Gatra mapan Malang terutama pada karyawan departemen R&D.

Item pertama tentang Instruksi mudah dipahami diketahui 0 responden (0,0%) yang menjawab sangat tidak setuju, dan sebanyak 0 orang responden (0%) menyatakan tidak setuju, 3 orang responden (5,17%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 38 orang responden (65,52%) menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa Instruksi mudah dipahami dan sebanyak 17 orang responden (29,31%) menjawab

sangat setuju dengan pendapat tersebut. Dan rata-rata item tersebut terletak pada interval 4,2 – 5 yaitu sebesar 4,24 yang artinya sangat setuju dengan pernyataan mengenai Metode pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa atasan sering memberikan instruksi tentang cara pelaksanaan pekerjaan kepada para karyawan departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang.

Item kedua tentang Mampu menjalankan instruksi atasan dengan baik diketahui tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, dan sebanyak 1 orang responden (1,72%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 10 orang responden (17,24%) menyatakan ragu – ragu, sebanyak 35 orang responden (60,34%) menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa Mampu menjalankan instruksi atasan dengan baik, dan sebanyak 12 orang responden (20,69%) menyatakan sangat setuju. Dan rata-rata item tersebut terletak pada interval 3,4 – 4,2 yaitu sebesar 4,00 yang mempunyai arti bahwa responden setuju mengenai pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa karyawan mampu menjalankan instruksi atasan dengan baik di departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang.

Item ketiga tentang mengetahui semua tugas dalam setiap bidang pekerjaan diketahui tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, dan sebanyak 3 orang responden (5,17%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 8 orang responden (13,79%) menyatakan ragu – ragu, sebanyak 33 orang responden (56,90%) menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa mengetahui semua tugas dalam setiap jabatan, dan sebanyak 14 orang responden (24,14%) menyatakan sangat setuju. Dan

rata-rata item tersebut terletak pada interval 3,4 – 4,2 yaitu sebesar 4,00 yang mempunyai arti bahwa responden setuju mengenai pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa karyawan mengetahui semua tugas dalam setiap bidang pekerjaan di departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang.

Item keempat tentang mampu ditempatkan diberbagai bidang pekerjaan diketahui tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, dan sebanyak 0 orang responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 8 orang responden (13,79%) menyatakan ragu – ragu, sebanyak 31 orang responden (53,45%) menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa Mampu ditempatkan diberbagai jabatan, dan sebanyak 19 orang responden (32,76%) menyatakan sangat setuju. Dan rata-rata item tersebut terletak pada interval 3,4 – 4,2 yaitu sebesar 4,19 yang mempunyai arti bahwa responden setuju mengenai pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa karyawan mampu ditempatkan diberbagai bidang pekerjaan di departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang.

Kesimpulan dari keempat item tersebut dapat dilihat berdasarkan besarnya nilai mean yang diperoleh dari jawaban responden pada variabel metode pelatihan *On The Job Training* (X_1) sebesar 4,11 yang teletak pada interval kelas $> 3,4 - 4,2$ yang berada dalam kategori baik yang bermakna bahwa rata-rata responden merasa penggunaan metode pelatihan yang dilakukan dan diterapkan oleh PT. Gatra Mapan Malang berjalan dengan baik.

b. Materi pelatihan (X_2)

Tabel 16
Distribusi Frekuensi Item Variabel Materi pelatihan (X_2)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata	Kategori
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%		
X2.1	17	29.31	35	60.34	5	8.62	1	1.72	0	0.00	58	100	4.17	Setuju
X2.2	14	24.14	34	58.62	9	15.52	1	1.72	0	0.00	58	100	4.05	Setuju
X2.3	29	50.00	22	37.93	7	12.07	0	0.00	0	0.00	58	100	4.38	Sangat setuju
X2.4	20	34.48	25	43.10	10	17.24	3	5.17	0	0.00	58	100	4.07	Setuju
Grand Mean												4.17	Setuju	

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Keterangan :

X2.1 : Materi yang diberikan sesuai dengan kemampuan

X2.2 : Materi yang diberikan sesuai dengan pekerjaan

X2.3 : Materi yang diberikan dapat meningkatkan keterampilan

X2.4 : Materi yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan

Pada tabel 16 di atas menunjukkan distribusi frekuensi variabel Materi Pelatihan (X_2). Berdasarkan 4 item tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar responden setuju mengenai pernyataan-pernyataan tentang Materi Pelatihan (X_2).

Item pertama tentang materi yang diberikan sesuai dengan kemampuan karyawan diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 0 orang responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 5 orang responden (8,62%) menyatakan ragu-ragu dengan pernyataan tersebut, sebanyak 35 orang responden (60,34%) menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa materi yang diberikan sesuai dengan kemampuan karyawan dan sebanyak 17 orang responden

(29,31%) menyatakan sangat setuju. Dan rata-rata item tersebut terletak pada interval 3,4 – 4,2 yaitu sebesar 4,17 yang artinya bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan kesimpulan bahwa materi yang diberikan sesuai dengan kemampuan karyawan.

Item kedua tentang Materi yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan diketahui tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 1 orang responden (1,72%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 9 orang responden (15,52%) menyatakan ragu – ragu, sebanyak 34 orang responden (58,62%) menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa Materi yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan sebanyak 14 orang responden (24,14%) menyatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Dan rata-rata item tersebut terletak pada interval 3,5 – 4,2 yaitu sebesar 4,05 yang mempunyai arti bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan kesimpulan bahwa Materi yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

Item ketiga tentang materi yang diberikan dapat meningkatkan keterampilan diketahui sebanyak tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 orang responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 7 orang responden (12,07%) menjawab ragu-ragu dengan pernyataan tersebut, sebanyak 22 orang responden (37,93%) menyatakan setuju dengan pernyataan materi yang diberikan dapat meningkatkan keterampilan dan sebanyak 29 orang responden (50,0%) menyatakan sangat setuju. Dan rata-rata item tersebut terletak pada interval 4,2 – 5 yaitu sebesar 4,38 yang artinya bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan

tersebut. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan kesimpulan bahwa materi yang diberikan dapat meningkatkan keterampilan.

Item keempat tentang Materi yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 3 orang responden (5,17%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 10 orang responden (17,24%) menyatakan ragu – ragu dengan pernyataan tersebut, sebanyak 25 orang responden (43,10%) menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa Materi yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan sebanyak 20 orang responden (34,48%) menyatakan sangat setuju. Dan rata-rata item tersebut terletak pada interval 3,5 – 4,2 yaitu sebesar 4,07 yang artinya bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan kesimpulan bahwa Materi yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan.

Kesimpulan dari keempat item tersebut dapat dilihat berdasarkan nilai mean dari jawaban responden pada variabel materi pelatihan (X_2) sebesar 4,17 yang berarti rata-rata responden merasa bahwa pemberian materi pelatihan (X_2) yang ada telah sesuai dengan kemampuan, pekerjaan, serta dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan responden. Dapat dikatakan sesuai dikarenakan nilai mean dari variabel materi pelatihan (X_2) yang sebesar 4,17 berada pada interval kelas $> 3,4 - 4,2$ yang ada pada kategori sesuai.

c. Kompetensi Karyawan (Y_1)

Tabel 17
Distribusi Frekuensi Item Variabel Kompetensi Karyawan (Y_1)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata	Kategori
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%		
Y1.1	15	25.86	29	50.00	9	15.52	5	8.62	0	0.00	58	100	3.93	Setuju
Y1.2	13	22.41	29	50.00	13	22.41	3	5.17	0	0.00	58	100	3.90	Setuju
Y1.3	10	17.24	25	43.10	19	32.76	3	5.17	1	1.72	58	100	3.69	Setuju
Y1.4	3	5.17	24	41.38	26	44.83	5	8.62	0	0.00	58	100	3.43	Setuju
Y1.5	7	12.07	30	51.72	20	34.48	1	1.72	0	0.00	58	100	3.74	Setuju
Y1.6	11	18.97	28	48.28	14	24.14	5	8.62	0	0.00	58	100	3.78	Setuju
Grand Mean												3.74	Setuju	

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Keterangan :

Y1.1 : Penguasaan bidang pekerjaan

Y1.2 : Dapat mengatasi masalah dalam pekerjaan

Y1.3 : Kesiapan dalam menghadapi tantangan pekerjaan

Y1.4 : Tanggung jawab terhadap bidang pekerjaan

Y1.5 : Ketelitian dalam mengerjakan pekerjaan

Y1.6 : Kesiapan menghadapi pekerjaan yang lebih sulit

Pada tabel 17 di atas menunjukkan distribusi frekuensi variabel Kompetensi karyawan (Y_1). Berdasarkan 6 item tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden setuju mengenai pernyataan-pernyataan dari responden tentang Kompetensi karyawan yang terdapat di departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang.

Item pertama dari variabel Kompetensi Karyawan (Y_1) adalah item Penguasaan bidang pekerjaan, item tersebut menunjukkan bahwa tidak ada responden yang

menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 5 orang responden (8,62%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 9 orang responden (15,92%) menyatakan ragu-ragu dengan pernyataan tersebut, sebanyak 29 responden (50,0%) menjawab setuju terhadap Penguasaan bidang pekerjaan, dan sebanyak 15 responden (25,86%) menjawab sangat setuju terhadap pendapat tersebut. Dan rata-rata item Penguasaan bidang pekerjaan tersebut terletak pada interval 3,4 – 4,2 yaitu sebesar 4,13 yang artinya bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan kesimpulan bahwa karyawan memiliki Penguasaan bidang dalam pekerjaan yang dilakukan.

Item kedua dari variabel Kompetensi Karyawan (Y_1) adalah item Dapat mengatasi masalah dalam pekerjaan. Item tersebut menunjukkan bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 3 orang responden (5,17%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 13 orang responden (22,41%) menyatakan ragu-ragu dengan pernyataan tersebut, sebanyak 29 responden (50,0%) menjawab setuju terhadap pernyataan karyawan dapat mengatasi masalah dalam pekerjaan, dan sebanyak 13 responden (22,41%) menjawab sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Dan rata-rata item Dapat mengatasi masalah dalam pekerjaan tersebut terletak pada interval 3,4 – 4,2 yaitu sebesar 3,90 yang mempunyai arti bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan kesimpulan bahwa karyawan di departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang setuju dapat mengatasi masalah dalam pekerjaan.

Item ketiga adalah Kesiapan dalam menghadapi tantangan pekerjaan, dari item tersebut diketahui bahwa sebanyak 1 responden (1,72%) yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 3 orang responden (5,17%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 19 orang responden (32,76%) menyatakan ragu-ragu dengan pernyataan tersebut, sebanyak 25 responden (43,10%) menjawab setuju dengan pernyataan tersebut, sebanyak 10 responden (17,24%) menjawab sangat setuju dengan item Kesiapan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Dan rata-rata item Kesiapan dalam menghadapi tantangan pekerjaan tersebut terletak pada interval 3,4 – 4,2 yaitu sebesar 3,69 yang artinya bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa karyawan departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang setuju bahwa karyawan memiliki kesiapan dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Item keempat dari variabel Kompetensi Karyawan (Y_1) adalah item Tanggung jawab terhadap bidang pekerjaan. Item tersebut menunjukkan bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 5 orang responden (8,62%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 26 orang responden (44,83%) menyatakan ragu-ragu dengan pernyataan tersebut, sebanyak 24 responden (41,38%) menjawab setuju dengan pendapat tersebut, sebanyak 26 responden (44,83%) menjawab ragu-ragu dengan pernyataan mengenai tanggung jawab terhadap bidang pekerjaan. Dan rata-rata skor item Tanggung jawab terhadap bidang pekerjaan tersebut terletak pada interval 3,5 – 4,2 yaitu sebesar 3,43 yang artinya bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa sebagian

besar dari karyawan departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang setuju memiliki tanggung jawab terhadap bidang pekerjaan.

Item kelima adalah item ketelitian dalam mengerjakan pekerjaan, Item tersebut menunjukkan bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 1 orang responden (1,72%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 20 responden (34,48%) menjawab ragu-ragu dengan pernyataan mengenai ketelitian dalam mengerjakan pekerjaan, sebanyak 30 responden (51,72%) menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Dan rata-rata skor item ketelitian dalam mengerjakan pekerjaan tersebut terletak pada interval 3,5 – 4,2 yaitu sebesar 3,74 yang mempunyai arti bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa karyawan departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang memiliki Ketelitian dalam mengerjakan pekerjaan.

Item keenam dari variabel Kompetensi Karyawan (Y_1) adalah item kesiapan menghadapi pekerjaan yang lebih sulit. Item tersebut menunjukkan bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 5 orang responden (8,62%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 14 responden (24,14%) menjawab ragu-ragu dengan pernyataan mengenai ketelitian dalam mengerjakan pekerjaan, sebanyak 28 responden (48,28%) menjawab setuju dengan pernyataan tersebut dan sebanyak 11 responden (18,97%) menjawab sangat setuju dengan pernyataan bahwa kesiapan menghadapi pekerjaan yang lebih sulit. Dan rata-rata skor item kesiapan menghadapi pekerjaan yang lebih sulit tersebut terletak pada interval 3,4 – 4,2 yaitu sebesar 3,78 yang artinya bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut

dapat menunjukkan kesimpulan bahwa karyawan departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang memiliki kesiapan menghadapi pekerjaan yang lebih sulit.

Kesimpulan dari keenam item tersebut dapat dilihat berdasarkan skor item/variabel rata-rata variabel Kompetensi Karyawan (Y_1) yang terletak pada interval 3,4 – 4,2 yaitu sebesar 3,74 yang berarti bahwa responden setuju dengan pernyataan mengenai penguasaan bidang pekerjaan, dapat mengatasi masalah dalam pekerjaan, kesiapan dalam menghadapi tantangan pekerjaan, tanggung jawab terhadap bidang pekerjaan, ketelitian dalam mengerjakan pekerjaan, dan kesiapan menghadapi pekerjaan yang lebih sulit. Angka tersebut menunjukkan bahwa item-item dari Kompetensi karyawan (Y_1) diatas sudah baik untuk mendorong karyawan yang ada di departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

d. Kinerja Karyawan (Y_2)

Tabel 18
Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan (Y_2)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata	Kategori
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%		
Y2.1	12	20.69	30	51.72	13	22.41	3	5.17	0	0.00	58	100	3.88	Setuju
Y2.2	13	22.41	32	55.17	12	20.69	1	1.72	0	0.00	58	100	3.98	Setuju
Y2.3	19	32.76	36	62.07	3	5.17	0	0.00	0	0.00	58	100	4.28	Sangat setuju
Y2.4	4	6.90	30	51.72	24	41.38	0	0.00	0	0.00	58	100	3.66	Setuju
Y2.5	4	6.90	44	75.86	10	17.24	0	0.00	0	0.00	58	100	3.90	Setuju
Y2.6	4	6.90	41	70.69	13	22.41	0	0.00	0	0.00	58	100	3.84	Setuju
Grand Mean												3.92	Setuju	

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Keterangan :

Y2.1 : Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang dikehendaki perusahaan

Y2.2 : Pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan kriteria pekerjaan

Y2.3 : Hasil kerja yang dihasilkan sesuai dengan target kerja

Y2.4 : Penyelesaian pekerjaan dengan hasil yang konsisten

Y2.5 : Bekerja sesuai dengan jam kerja perusahaan

Y2.6 : Ketepatan waktu menyelesaikan tugas

Pada tabel 18 di atas menunjukkan distribusi frekuensi variabel Kinerja Karyawan (Y_2). Berdasarkan 6 item tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden setuju mengenai pernyataan-pernyataan Kinerja Karyawan yang terdapat di departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang.

Item pertama tentang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang dikehendaki perusahaan diketahui tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, dan sebanyak 3 orang responden (5,17%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 13 orang responden (22,41%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 30 orang responden (51,72%) menyatakan setuju dengan pernyataan Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang dikehendaki perusahaan dan sebanyak 12 orang responden (20,69%) menjawab sangat setuju dengan pendapat tersebut. Dan rata-rata item tersebut terletak pada interval 3,5 – 4,2 yaitu sebesar 3,88 yang mempunyai arti bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut menunjukkan

kesimpulan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang dikehendaki perusahaan.

Item kedua tentang Pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan kriteria pekerjaan diketahui tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, dan sebanyak 1 orang responden (1,72%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 12 orang responden (20,69%) menyatakan ragu – ragu, sebanyak 32 orang responden (55,17%) menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa Pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan kriteria pekerjaan, dan sebanyak 13 orang responden (22,41%) menyatakan sangat setuju. Dan rata-rata item tersebut terletak pada interval 3,5 – 4,2 yaitu sebesar 3,88 yang artinya bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa Pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan kriteria pekerjaan.

Item ketiga tentang Kesesuaian hasil kerja dengan target kerja diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 0 orang responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 3 orang responden (5,17%) menyatakan ragu-ragu dengan pernyataan tersebut, sebanyak 36 orang responden (62,07%) menjawab setuju dengan pernyataan mengenai Kesesuaian hasil kerja dengan target kerja dan sebanyak 19 orang responden (32,76%) menyatakan sangat setuju. Dan rata-rata item tersebut terletak pada interval 4,2 – 5 yaitu sebesar 4,28 yang artinya bahwa responden sesuai dengan pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa hasil kerja karyawan departemen R&D sesuai dengan target kerja yang diharapkan oleh PT. Gatra Mapan Malang.

Item keempat tentang Penyelesaian pekerjaan dengan hasil yang konsisten diketahui tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 0 orang responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 24 orang responden (41,38%) menyatakan ragu – ragu dengan pernyataan tersebut, sebanyak 30 orang responden (51,72%) menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa Jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan dan sebanyak 4 orang responden (6,90%) menyatakan sangat setuju. Dan rata-rata skor item tersebut terletak pada interval 3,4 – 4,2 yaitu sebesar 3,66 yang berarti bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan

Item kelima tentang bekerja sesuai dengan jam kerja perusahaan diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 0 orang responden (0%) menjawab tidak setuju, sebanyak 10 orang responden (17,24%) menyatakan ragu – ragu dengan pernyataan mengenai bekerja sesuai dengan jam kerja perusahaan sebanyak 44 orang responden (75,86%) menyatakan setuju dan sebanyak 4 orang responden (6,90%) menyatakan sangat setuju. Dan rata-rata skor item tersebut terletak pada interval 3,4 – 4,2 yaitu sebesar 3,90 yang mempunyai arti bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa karyawan departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang dapat bekerja sesuai dengan jam kerja perusahaan.

Item keenam tentang Ketepatan waktu menyelesaikan tugas diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 0 orang responden

(0%) menjawab tidak setuju, sebanyak 13 orang responden (22,41%) menyatakan ragu – ragu dengan pernyataan mengenai ketepatan waktu menyelesaikan tugas sebanyak 41 orang responden (70,69%) menyatakan setuju dan sebanyak 4 orang responden (6,90%) menyatakan sangat setuju. Dan rata-rata skor item tersebut terletak pada interval 3,4 – 4,2 yaitu sebesar 3,84 yang mempunyai arti bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa karyawan departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang memiliki ketepatan waktu menyelesaikan tugas.

Kesimpulan dari keenam item tersebut dapat dilihat berdasarkan skor item/variabel rata-rata variabel Kinerja Karyawan (Y_2) yang terletak pada interval 3,4 – 4,2 yaitu sebesar 3,92 yang berarti bahwa responden setuju dengan pernyataan mengenai item Kinerja Karyawan (Y_2) yang meliputi dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang dikehendaki perusahaan, Pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan kriteria pekerjaan, Hasil kerja yang dihasilkan sesuai dengan target kerja, Jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standart perusahaan, Bekerja sesuai dengan jam kerja perusahaan, dan Ketepatan waktu menyelesaikan tugas. Angka tersebut menunjukkan bahwa item-item dari Kompetensi karyawan (Y_1) diatas sudah baik Hal ini bermakna bahwa kinerja mereka meningkat, yang di karenakan setelah mengikuti pelatihan, kompetensi mereka menjadi lebih baik yang pada akhirnya berdampak pula pada kinerja karyawan.

2. Analisis Inferensial

a. Hasil Regresi Analisis Jalur

1. Analisis Jalur Persamaan Regresi Model Pertama (X_1, X_2 terhadap Y_1)

Tabel 19
Hasil Analisis Jalur Model Pertama (X_1, X_2 terhadap Y_1)

Variabel bebas	Standardized	t hitung	Probabilitas	Keterangan
	koefisien beta			
X_1	0.313	2.691	0.009	Signifikan
X_2	0.494	4.244	0.000	Signifikan
Variabel terikat	Y_1			
R	: 0,729			
R square (R ²)	: 0,532			
Adjusted R square	: 0,515			
F hitung	: 31,264			
Probabilitas Fhitung	: 0,000			

Sumber : Data primer diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 19 dapat diketahui pengaruh yang signifikan antara variabel Metode pelatihan *On The Job Training* dan Materi pelatihan terhadap Kompetensi Karyawan. Dari hasil uji koefisien path pada Tabel 19 didapatkan nilai probabilitas Fhitung sebesar 0,00 ($p < 0,05$), sehingga H_0 ditolak, karena H_0 ditolak maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) antara Metode pelatihan *On The Job Training* dan Materi pelatihan terhadap kompetensi karyawan dapat diterima.

Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel Metode pelatihan *On The Job Training* dan Materi Pelatihan terhadap Kompetensi Karyawan dapat dilihat

dari nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,515. Artinya bahwa 51,5% variabel kompetensi karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Metode Pelatihan *On The Job Training* dan Materi Pelatihan. Sedangkan sisanya 48,5% variabel kompetensi karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Adapun pengujian secara parsial masing – masing variabel bebas adalah sebagai berikut :

- Pengaruh variabel Metode pelatihan *On The Job Training* (X_1) terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,313 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,009 ($0,009 < 0,05$) maka secara parsial variabel Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1).
- Pengaruh variabel Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Materi Pelatihan (X_2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien

path sebesar 0,494 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel Materi Pelatihan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1).

2. Analisis Jalur Persamaan Regresi Model Kedua (X_1, X_2, Y_1 terhadap Y_2)

Tabel 20
Hasil Analisis Jalur Model Kedua (X_1, X_2, Y_1 terhadap Y_2)

Variabel bebas	Standardized	t hitung	Probabilitas	Keterangan
	koefisien beta			
X_1	0.255	2.267	0.027	Signifikan
X_2	0.246	2.021	0.048	Signifikan
Y_1	0.400	3.275	0.002	Signifikan
Variabel terikat	Y_2			
R	: 0,789			
R square (R ²)	: 0,623			
Adjusted R square	: 0,602			
F hitung	: 29,685			
Probabilitas Fhitung	: 0,000			

Sumber : Data primer diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 20 dapat diketahui pengaruh yang signifikan antara variabel Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1), Materi Pelatihan (X_2), dan Kompetensi Karyawan (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Dari hasil uji koefisien path pada Tabel 20 didapatkan nilai probabilitas Fhitung sebesar 0,000 ($p < 0,05$), sehingga H_0 ditolak, karena H_0 ditolak maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) antara Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1), Materi

Pelatihan (X_2) dan Kompetensi Karyawan (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) dapat diterima.

Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel Metode Pelatihan *On The Job Training*, Materi Pelatihan, dan Kesesuaian kemampuan terhadap Kompetensi Karyawan dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,602. Artinya bahwa 60,2% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Metode Pelatihan *On The Job Training*, Materi Pelatihan, dan Kompetensi Karyawan. Sedangkan sisanya 39,8% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Adapun pengujian secara parsial masing – masing variabel bebas adalah sebagai berikut :

- Pengaruh variabel Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,255 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,027 ($0,027 < 0,05$) maka secara parsial variabel Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

- Pengaruh variabel Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Materi Pelatihan (X_2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,246 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,048 ($0,048 < 0,05$) maka secara parsial variabel Materi Pelatihan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).
- Pengaruh variabel Kompetensi Karyawan (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Kompetensi Karyawan (Y_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,400 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,002 ($0,002 < 0,05$) maka secara parsial variabel Kompetensi Karyawan (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

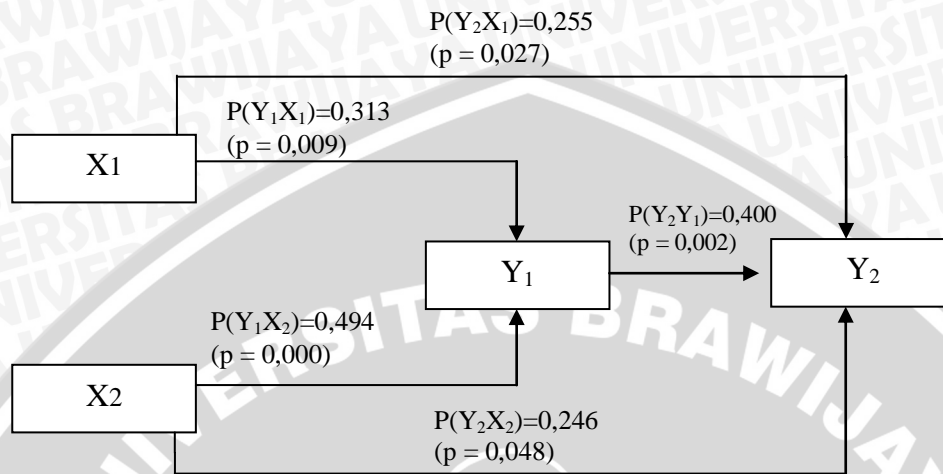
3. Pengaruh Secara Tak Langsung

Hasil uji juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan

(Y₂) melalui Kompetensi Karyawan (Y₁). Besar pengaruh tidak langsung adalah sebesar $0,313 \times 0,400 = 0,125477$ atau dibulatkan menjadi 0,125. Hubungan Metode Pelatihan *On The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar 0,255 dibandingkan oleh pengaruh secara tidak langsung yaitu sebesar 0,125.

Besar pengaruh tidak langsung antara Materi Pelatihan (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y₂) melalui Kompetensi Karyawan (Y₁) adalah sebesar $0,494 \times 0,400 = 0,197897$ atau dibulatkan menjadi 0,198. Hubungan Materi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar 0,246 dibandingkan oleh pengaruh secara tidak langsung yaitu sebesar 0,198.

Model akhir dari analisis jalur baik persamaan regresi jalur pertama maupun persamaan regresi jalur kedua adalah sebagai berikut :



Gambar 6
Model Analisis Jalur Keseluruhan

Keterangan :

P : Koefisien Jalur

p : Probabilitas

Pada gambar 6 Interpretasi Model Analisis Jalur, variabel kompetensi berperan sebagai variabel intervening. Menurut Sugiyono (2011:25) mengemukakan bahwa variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen. Dalam penelitian ini pelatihan merupakan variabel independennya dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependennya. Hal ini di karenakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya pelatihan akan berpengaruh terhadap kompetensi seorang karyawan terlebih dahulu yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

3. Pembahasan

a. Pengaruh Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) Terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1)

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel metode pelatihan *On The Job Training* (X_1) terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1). Hipotesis ini dapat dibuktikan dengan besarnya nilai dari koefisien Path yang didapat yaitu sebesar 0,313 atau 31,3% dengan nilai signifikan 0,009. Dari data tersebut bisa disimpulkan bahwa $\text{Sig } F < \text{Sig } \alpha$, yaitu $0,009 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan *On The Job Training* berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi karyawan.

Menurut Tanjung (2003:144) mengemukakan bahwa :

Pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan SDM, terutama dalam hal pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*). Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang ilmu yang harus dikuasai pada suatu posisi. Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan untuk menangani tugas-tugas yang diamanahkan. Keahlian yang dimaksud adalah beberapa keahlian yang diperlukan agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, sedangkan sikap yang dimaksud adalah emosi dan kepribadian yang harus dimiliki agar suatu pekerjaan berhasil dengan sukses.

Begitu juga dalam lingkungan PT. Gatra Mapan Malang ini khususnya pada Departemen R&D. Diadakannya program pelatihan dalam lingkungan PT. Gatra Mapan Malang berdasarkan dari rencana program pelatihan tahunan yang telah diagendakan oleh perusahaan melalui Departemen HRD yang berperan sebagai penyedia dan penyelenggara pelatihan di lingkungan

PT. Gatra Mapan Malang. Selain dari agenda yang telah ditentukan oleh pihak Departemen HRD, program pelatihan bisa diadakan berdasarkan permintaan dari tiap departemen yang ada di dalam lingkungan PT. Gatra Mapan Malang, dengan mengajukan permohonan kepada pihak Departemen HRD mengenai perlunya diadakan program pelatihan dengan menyesuaikan kebutuhan dari departemen yang terkait.

Pelatihan yang diadakan oleh pihak PT. Gatra Mapan Malang ada dua jenis yaitu *On The Job Training* dan *Off The Job Training*. Terdapat dua jenis metode pelatihan di antaranya metode *On The Job Training* dan metode *Off The Job Training* (Hariandja, 2002:186). Metode Pelatihan yang sering digunakan oleh PT. Gatra Mapan Malang khususnya untuk karyawan departemen R&D yaitu metode pelatihan *On The Job Training* dikarenakan karyawan departemen R&D harus memiliki pengetahuan tentang teknik mesin dan ilmu komputer untuk melaksanakan pekerjaannya seperti mendisain barang, membuat model barang baru, membuat model gambar yang akan didesain sampai membuat contoh barang yang nantinya akan diproduksi secara massal, semua pengerjaannya dibantu komputer dan mesin tersebut. Pemilihan metode pelatihan yang tidak tepat dapat mengurangi atau menghilangkan efektivitas pelatihan. Masing-masing metode memiliki sasaran pengajaran sikap, pengetahuan, dan keterampilan utama yang berbeda. Pelatihan sebagai suatu usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai

(Hariandja 2002:168). Kompetensi didefinisikan sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan (Boyatzis dalam Hutapea dan Thoha, 2008:4)

Apabila dilihat dari rata-rata jawaban responden dari variabel metode pelatihan *On the job training* (X_1) yang memiliki nilai mean 4,11 terletak pada interval kelas $> 3,4 - 4,2$ yang berarti bahwa responden merasakan pelatihan yang diadakan oleh pihak PT. Gatra Mapan Malang khususnya untuk karyawan departemen R&D dengan menggunakan metode *On the job training* telah berjalan dengan baik. Melihat dari indikator metode pelatihan dengan cara *on the job training* item pemberian petunjuk atau instruksi dalam melakukan pekerjaan ($X_{1,1}$) memiliki nilai mean tertinggi yaitu sebesar 4,24 terletak pada interval kelas $> 4,2 - 5$, yang berarti bahwa responden merasa bahwa atasan telah memberikan petunjuk atau instruksi dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

b. Pengaruh Materi Pelatihan (X_2) Terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1)

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel materi pelatihan (X_2) terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1). Hipotesis ini dapat dibuktikan dengan besarnya nilai dari koefisien path yang didapat yaitu sebesar 0,494 atau 49,4% dengan nilai

signifikan 0,000. Dari data tersebut bisa disimpulkan bahwa $\text{Sig } F < \text{Sig } \alpha$, yaitu $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa materi pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi karyawan.

Jika dibandingkan dengan hasil koefisien path yang didapat dari pengaruh metode pelatihan *on the job training* terhadap kompetensi, hasil materi pelatihan lebih besar dibandingkan dengan hasil pelatihan *on the job training* ini dikarenakan materi pelatihan merupakan unsur yang penting dalam melaksanakan program pelatihan. isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran latihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai ketrampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta (Handoko, 1999:109). Penggunaan materi pada pelaksanaan program pelatihan yang ditujukan kepada seluruh karyawan PT. Gatra Mapan Malang khususnya karyawan Departemen R&D selalu menyesuaikan dengan keadaan yang terjadi, biasanya dengan mempertimbangkan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang terjadi saat ini. Dengan adanya hal tersebut pihak Departemen R&D ingin menambah *skill* atau kemampuan karyawannya. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2003:51) bahwa materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. hal ini dikarenakan pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu pembentuk

kompetensi. Hutapea dan Toha (2008:40) juga berpendapat bahwa pembentukan dan pengembangan kompetensi harus merupakan bagian dari pengembangan organisasi, perekrutan karyawan, penilaian kinerja, system penggajian, pelatihan serta pengembangan karyawan.

Melihat variabel materi pelatihan (X_2) memiliki nilai mean sebesar 4,11 terletak pada interval kelas $> 3,4 - 4,2$ yang berarti bahwa materi pelatihan yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan, tujuan, dan pekerjaan yang sedang dilakukan oleh karyawan. Pada indikator kesesuaian materi dengan tujuan perusahaan, Item materi yang diberikan dapat meningkatkan keterampilan ($X_{2.3}$) memiliki nilai mean tertinggi yaitu sebesar 4,38 yang terletak pada interval kelas $> 4,2 - 5$ yang berarti bahwa pemberian materi dalam pelatihan sangat sesuai dengan tujuan diadakannya pelatihan.

c. Pengaruh Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *On The Job Training* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Hipotesis ini dapat dibuktikan dengan besarnya nilai dari koefisien Beta yang didapat yaitu sebesar 0,255 atau 25,5% dengan nilai signifikan 0,027. Dari data tersebut bisa disimpulkan bahwa $\text{Sig } F < \text{Sig } \alpha$, yaitu 0,027

$< 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa materi pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan *on the job training* yang dilakukan oleh karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan dapat memberikan perhatian kepada perusahaan. Dengan adanya pelatihan akan ditunjukkan kesalahan-kesalahan sehingga mereka tidak banyak melakukan kesalahan dalam praktek dan apabila kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar, latihan praktek ini dapat mengurangi kerugian-kerugian yang mungkin timbul. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mutu para karyawan dapat dilakukan melalui program pelatihan, yang mana kegiatan pelatihan tersebut merupakan salah satu aktivitas dari manajemen yang menitikberatkan perhatian pada persoalan pengembangan karyawan. pelatihan yang dilaksanakan oleh karyawan departemen *research and development* PT. Gatra Mapan Malang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya karyawannya agar mampu melaksanakan setiap tugas dan pekerjaan dengan sebaik mungkin sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

d. Pengaruh Materi Pelatihan (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Hipotesis ini dapat dibuktikan dengan besarnya nilai dari koefisien path yang didapat yaitu sebesar 0,246 atau 24,6% dengan nilai signifikan 0,002. Dari data tersebut bisa disimpulkan bahwa $\text{Sig } F < \text{Sig } \alpha$, yaitu $0,002 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa materi pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi karyawan.

Karyawan menilai tujuan dan sasaran pelatihan baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan, sehingga dapat menunjang perubahan kinerja yang lebih baik. pemberian materi dan penguasaan materi, serta metode yang dipergunakan juga telah sesuai dan berdampak pada perbaikan kemampuan dan ketrampilan karyawan, sehingga memberikan dampak positif pada kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2003:51) “ bahwa materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan”. Peserta yang mengikuti pelatihan juga mempunyai motivasi yang cukup tinggi sehingga hasil dari pelatihan tersebut memberikan manfaat bagi peningkatan kinerja karyawan, untuk itu materi yang digunakan telah sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tujuan perusahaan.

e. Pengaruh Kompetensi Karyawan (Y_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kompetensi Karyawan (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Hipotesis ini dapat dibuktikan dengan koefisien Beta senilai 0,400 atau 40% dengan nilai signifikan sebesar 0,002. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa $\text{Sig } F < \text{Sig } \alpha$, yaitu $0,002 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Kompetensi Karyawan (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Spenser dan Spenser dalam Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi, yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, keterampilan, dan perilaku individu, yang mana ketiga komponen tersebut dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan diri (trait), dan motif. Rivai (2004:309) juga berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Dilihat dari nilai rata-rata jawaban responden pada variabel Kompetensi Karyawan (Y_1) memiliki nilai mean sebesar 3,74 terletak pada

interval kelas $> 3,4 - 4,2$ yang berarti bahwa responden merasa setelah mengikuti pelatihan kompetensi yang dimiliki semakin meningkat atau baik. Dapat dilihat dari indikator pengetahuan, item penguasaan bidang pekerjaan ($Y_{1.1}$) memiliki nilai mean tertinggi yaitu sebesar 3,93 terletak pada interval kelas $> 3,4 - 4,2$ yang berada pada kategori baik, yang berarti bahwa responden merasa setelah mengikuti mereka menguasai bidang pekerjaan yang dijalani dengan baik. Selanjutnya pada indikator sikap, item kesiapan menghadapi tantangan pekerjaan ($Y_{1.3}$) memiliki nilai mean tertinggi yaitu sebesar 3,69 berada pada interval kelas $> 3,4 - 4,2$ yang ada pada kategori baik, disini responden merasa siap menghadapi tantangan dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan. Pada indikator keterampilan, item kesiapan menghadapi pekerjaan yang lebih sulit memiliki nilai mean tertinggi yaitu sebesar 3,78 terletak pada interval kelas $> 3,4 - 4,2$ yang teletak pada kategori baik. Responden merasa bahwa responden siap menghadapi pekerjaan yang lebih sulit dalam pekerjaan setelah mengikuti pelatihan.

Pada variabel Kinerja Karyawan (Y_2) memiliki nilai mean sebesar 3,92 berada pada interval kelas $> 3,4 - 4,2$, ini berarti bahwa karyawan departemen R&D PT. Gatra Mapan Malang memiliki kinerja yang tinggi. Maka dari hasil responden dapat diketahui kompetensi yang dimiliki karyawan menjadi lebih baik yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja karyawan.