

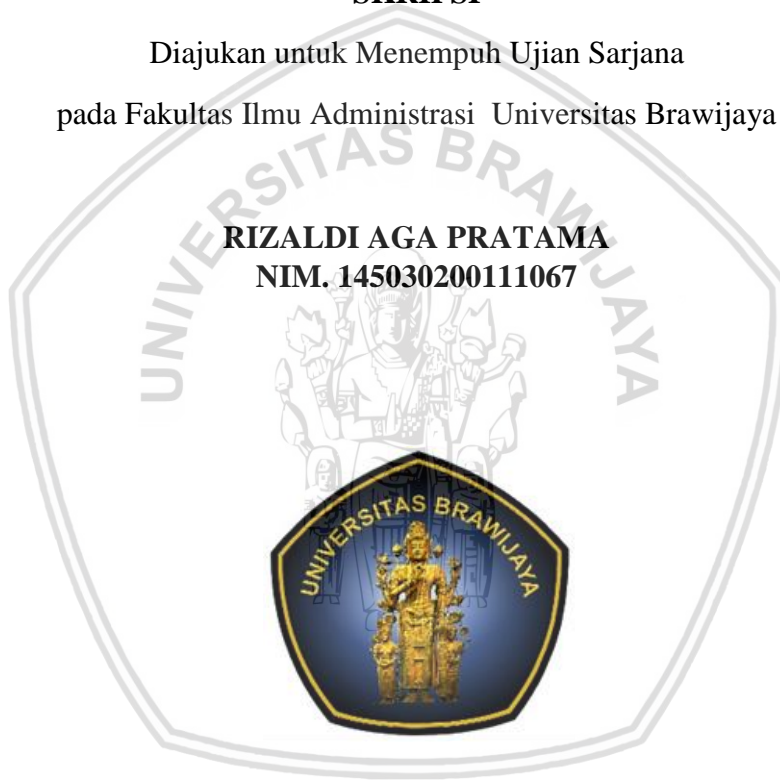
**PENGARUH METODE PELATIHAN DAN MATERI
PELATIHAN TERHADAP KEMAMPUAN KERJA DAN
KINERJA KARYAWAN**

(Studi Pada Karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru
Kediri)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

RIZALDI AGA PRATAMA
NIM. 145030200111067



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018

TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Kamis

Tanggal : 12 April 2018

Pukul : 12:30 WIB

Skripsi atas nama : Rizaldi Aga Pratama

Judul : Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi kasus pada Karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri)

Dan dinyatakan
LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



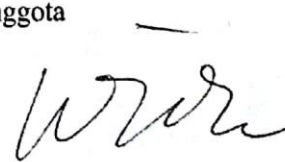
Drs. Mochammad Djudi Mukzam, M.Si
NIP. 19520607 198010 1 001

Anggota



Tri Wulida A., S.sos, M.Si, MHRM, PhD
NIP. 19760404 199903 2 001

Anggota



M. Cahyo W.S., S.E, M.BA
NIP. 20130483 0318 1 001



KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227
<http://fia.ub.ac.id> E-mail: fia@ub.ac.id

IDENTITAS TIM PENGUJI

Dengan ini menyatakan kesanggupan menjadi penguji ujian skripsi mahasiswa yang tertera sebagai berikut :

Nama : Rizaldi Aga Pratama

NIM : 145030200111067

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : SDM

Judul Skripsi : Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri)

Hari : Kamis

Tanggal : 12 Juli 2018

Pukul : 12.30

Tempat : Majelis IV Ruang Ujian Lantai 6 Gedung B FIA UB

No.	Nama Komisi Penguji
1.	Drs. M. Djudi Mukzam, M.si
2.	Tri Wulida A., S.sos., M.si., MHRM, Ph,D
3	Muhammad Cahyo W.S.,Dr.,SE,MBA



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar – benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah ditulis atau diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur – unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku (UU No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 8 Juni 2018

Mahasiswa,



Rizaldi Aga Pratama

145030200111067

CURRICULUM VITAE PENULIS

1. Nama (dan Gelar) : Rizaldi Aga Pratama, S.AB
 2. Tempat dan Tanggal Lahir : Kediri, 14 Agustus 1996
 3. NomorIndukMahasiswa : 145030201111112
 4. Alamat (di Malang) : Jl. Bunga Kumis Kucing no.26 Jatimulyo,
Lowokwaru
No KTP : 3571021408960001
No Telp (Fixed Phone) : -
No. Hand Phone : 082232669422
 5. Alamat E-mail : rizaldiaga@gmail.com
 6. Jurusan : Administrasi Bisnis
 7. Program Studi : Administrasi Bisnis
 8. Minat/Kosentrasi : MSDM
 9. JudulTulisan/Jurnal : Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri)
 9. Tahun Jurnal : 2018
- Co. Author : Drs. Mochammad Djudi Mukzam, M.si

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya saya selaku penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis (S.AB) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bimbingan, bantuan, serta dukungan yang diberikan dari semua pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini saya menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Puji Syukur atas kehadiran Allah SWT yang melancarkan dan meridhoi saya sebagai peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Bambang Supriyono, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieg, MBA, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis.
4. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.sos, M.Si, selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis.
5. Bapak Drs. Mochammad Djudi Mukzam, M.si, selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan dan dukungan penelitian skripsi



- ini dengan baik, sabar, dan telah memberikan arahan serta informasi yang bermanfaat hingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
6. Bapak Samsu Indra Boestami selaku Manager SDM PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri
 7. Bapak Sudiby, S.H dan Ibu Ekowati serta rekan – rekan PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri yang telah membantu dan membimbing selama pelaksanaan penelitian skripsi.
 8. Kedua orang tua, Satimin dan Arieq Kusmiani ,adik saya, Rizadewa Arya Pralianata, serta keluarga besar yang saya sayangi yang selalu memberikan dukungan dalam segala hal.
 9. Henggar Ernanda, S.E, selaku motivator dan penyemangat saya yang telah berkenan memberikan dukungan dan support yang tidak pernah berhenti dengan baik, sabar, dan telaten.
 10. Teman–teman satu kontrakan seperjuangan yang saya sayangi, yaitu Mohammad Ilham Pratama Elba Wahid, Nendiana Lundy Wilantara, Aldike Anggara, Adhitya Bayu Novian, Raden Mohammad Cahya Gumelar, Mahadika Wira Kresna, Rizky Pradikta Ensiporwiles, Fijar Fouratama, Adhitya Permadi, Alfian Rahmat dan Akbar Tegar Priambudi yang selalu bersama dan mendukung selama perkuliahan hingga saat ini.
 11. Teman–teman Suwidak Jaran, RAWR, Silly Adventure, Qertaqes Alqantala, S&Kroni Adventure, Smadelania, Arpegamania, MCE, Sarijanmania, Kopi Selirmania yang telah menemani bergurau dan bercanda selama

menyelesaikan skripsi dan selalu mendukung dalam proses pengerjaan skripsi dalam segala hal..

12. Rekan–rekan angkatan 2014 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah berkenan memberikan bantuan dalam proses pengerjaan skripsi.

13. Para responden dan teman – teman PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri yang bersedia membantu proses pengerjaan skripsi.

Penulis sangat menyadari bahwa usaha yang telah dilakukan dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini, tentu masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu diperlukan kritik dan saran yang membangun diharapkan, sehingga untuk kedepannya dapat lebih baik lagi. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak baik para mahasiswa dan masyarakat luas, terutama mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Malang, 8 Juni 2018

Peneliti

RINGKASAN

Rizaldi Aga Pratama, 2018. Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri). Drs. Mochamad Djudi Mukzam, M.Si

Pelatihan yang dilakukan perusahaan melalui metode dan materi yang tepat, bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kemampuan kerja karyawan. Kemampuan kerja yang tinggi tersebut akan berpengaruh terhadap tercapainya kinerja karyawan secara maksimal dan berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh metode pelatihan terhadap kinerja karyawan, metode pelatihan terhadap kemampuan kerja, materi pelatihan terhadap kinerja karyawan, materi pelatihan terhadap kemampuan kerja, dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri sebesar 348 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 78 orang yang berdasarkan pada perhitungan rumus Slovin. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportional random sampling* dengan mengambil sampel dari setiap bagian yang ada di PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuisioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur path (*path analysis*) dengan uji t sebagai pengujian hipotesis.

Kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan metode pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, materi pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, metode pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,013, dan materi pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,020, kemampuan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,007.

Kata Kunci : Metode Pelatihan, Materi Pelatihan, Kemampuan Kerja, dan Kinerja Karyawan

SUMMARY

Rizaldi Aga Pratama, 2018. The Effect of Training Methods and Training Materials on Work Ability and Employee Performance (Study on Employees of PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri). Drs. Mochamad Djudi Mukzam, M.Si

Training by companies with good training methods and training materials aims to improve work ability. High working ability will affect the achievement of employee performance maximally and quality. This study aims to determine the effect of training methods on work ability, training materials on work ability, work ability on employee performance, training methods on employee performance, and training materials on employee performance.

The type of research used is explanatory research with quantitative approach. The population in this research is PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri employees of 348 people. The sample in this study was 78 people based on Slovin formula calculation. The sampling technique used in this study is proportional random sampling by taking samples from each part in PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri. The data collection method used is by distributing questionnaires and documentation. Data analysis used is descriptive statistical analysis and inferential statistical analysis by using path analysis with t test as hypothesis testing.

The conclusion from the result of the research that has been done shows that the training methods significantly influence work ability with significance value of 0,000, training materials significantly influence work ability with significance value 0,000, the training methods significantly influence employee performance with significance value of 0.013, and training materials significantly influence employee performance with significance value of 0.020, work ability significantly influence employee performance with significance value 0.007.

Keywords: Training Methods, Training Materials, Work Ability, and Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya saya selaku penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis (S.AB) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bimbingan, bantuan, serta dukungan yang diberikan dari semua pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini saya menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Puji Syukur atas kehadiran Allah SWT yang melancarkan dan meridhoi saya sebagai peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Bambang Supriyono, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieg, MBA, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis.
4. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.sos, M.Si, selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis.
5. Bapak Drs. Mochammad Djudi Mukzam, M.si, selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan dan dukungan penelitian skripsi



- ini dengan baik, sabar, dan telah memberikan arahan serta informasi yang bermanfaat hingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
6. Bapak Samsu Indra Boestami selaku Manager SDM PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri
 7. Bapak Sudiby, S.H dan Ibu Ekowati serta rekan – rekan PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri yang telah membantu dan membimbing selama pelaksanaan penelitian skripsi.
 8. Kedua orang tua, Satimin dan Arieq Kusmiani ,adik saya, Rizadewa Arya Pralianata, serta keluarga besar yang saya sayangi yang selalu memberikan dukungan dalam segala hal.
 9. Henggar Ernanda, S.E, selaku motivator dan penyemangat saya yang telah berkenan memberikan dukungan dan support yang tidak pernah berhenti dengan baik, sabar, dan telaten.
 10. Teman–teman satu kontrakan seperjuangan yang saya sayangi, yaitu Mohammad Ilham Pratama Elba Wahid, Nendiana Lundy Wilantara, Aldike Anggara, Adhitya Bayu Novian, Raden Mohammad Cahya Gumelar, Mahadika Wira Kresna, Rizky Pradikta Ensiporwiles, Fijar Fouratama, Adhitya Permadi, Alfian Rahmat dan Akbar Tegar Priambudi yang selalu bersama dan mendukung selama perkuliahan hingga saat ini.
 11. Teman–teman Suwidak Jaran, RAWR, Silly Adventure, Qertaqes Alqantala, S&Kroni Adventure, Smadelania, Arpegamania, MCE, Sarijanmania, Kopi Selirmania yang telah menemani bergurau dan bercanda selama

menyelesaikan skripsi dan selalu mendukung dalam proses pengerjaan skripsi dalam segala hal..

12. Rekan–rekan angkatan 2014 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah berkenan memberikan bantuan dalam proses pengerjaan skripsi.

13. Para responden dan teman – teman PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri yang bersedia membantu proses pengerjaan skripsi.

Penulis sangat menyadari bahwa usaha yang telah dilakukan dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini, tentu masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu diperlukan kritik dan saran yang membangun diharapkan, sehingga untuk kedepannya dapat lebih baik lagi. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak baik para mahasiswa dan masyarakat luas, terutama mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Malang, 8 Juni 2018

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPEL	i
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN.....	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kontribusi Penelitian.....	9
1. Kontribusi Praktis.....	9
2. Kontribusi Akademis.....	10
E. Sistematika Pembahasan.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	12
A. Penelitian Terdahulu.....	12
1. Fajar Azmi Kurniawan, 2015	12
2. Muhammad Ikhdhan Nizar,2015.....	13
3. Reza Bayu Ferdhiawan, 2015.....	14
4. Neno Apriyanto Kusuma, 2016.....	15
5. Fajar Setyawan, 2017	16
B. Pelatihan	18
1. Pengertian Pelatihan	18
2. Tujuan Pelatihan.....	20
3. Manfaat Pelatihan.....	21
4. Metode Pelatihan.....	22
5. Materi Pelatihan	27
C. Kemampuan.....	29
1. Pengertian Kemampuan	29
2. Jenis umum kemampuan	30
D. Kinerja.....	33
1. Pengertian Kinerja.....	33

2. Manfaat Manajemen Kinerja.....	34
3. Indikator Kinerja	36
4. Penilaian Kinerja	37
E. Hubungan Pelatihan dengan Kemampuan dan Kinerja Karyawan.....	38
1. Hubungan antara Pelatihan dengan Kemampuan.....	38
a) Hubungan antara Metode Pelatihan dengan Kemampuan Kerja.....	39
b) Hubungan antara Materi Pelatihan dengan Kemampuan Kerja.....	39
2. Hubungan antara Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan	40
3. Hubungan antara Pelatihan dengan Kinerja Karyawan.....	41
a) Hubungan antara Metode Pelatihan dengan Kinerja Karyawan	41
b) Hubungan antara Materi Pelatihan dengan Kinerja Karyawan.....	42
4. Hubungan antara Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kinerja melalui kemampuan kerja sebagai variabel intervening	42
F. Model Konsep dan Hipotesis	44
1. Model Konsep	44
2. Model Hipotesis	45
BAB III METODE PENELITIAN	47
A. Jenis Penelitian	47
B. Lokasi Penelitian	47
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	48
1. Konsep.....	49
2. Variabel	49
3. Definisi Operasional.....	50
4. Skala Pengukuran	55
D. Populasi dan Sampel	55
1. Populasi	55
2. Sampel	56
3. Teknik Pengambilan Sampel.....	57
E. Pengumpulan Data.....	58
1. Sumber Data.....	58
2. Instrumen Penelitian.....	58
F. Uji Validitas dan Reliabilitas	59
1. Uji Validitas	59
2. Hasil Uji Validitas	61
3. Uji Reliabilitas.....	63
4. Hasil Uji Reliabilitas	63
G. Analisis Data	64
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	64
2. Analisis Statistik Inferensial.....	65
a) Analisa Jalur atau (<i>path</i>)	65
b) Uji Hipotesis.....	67



BAB IV PEMBAHASAN.....	68
A. Gambaran Perusahaan	68
1. Profil Singkat PTPN X dan Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri	68
2. VISI dan MISI Perusahaan.....	71
3. Logo Perusahaan	71
4. Struktur Organisasi.....	73
5. Ketenagakerjaan	75
6. Strategi Organisasi	78
7. Lokasi Perusahaan.....	80
8. Alur Produksi	80
B. Gambaran Umum Responden.....	83
1. Usia Responden.....	83
2. Jenis Kelamin Responden	84
3. Pendidikan Terakhir Responden	84
4. Lama Masa Bekerja Responden	85
C. Analisis Data.....	85
1. Hasil Analisis Deskriptif	85
a. Metode Pelatihan (X_1)	86
b. Materi Pelatihan (X_2).....	89
c. Kemampuan Kerja (Z)	91
d. Kinerja Karyawan (Y)	95
2. Hasil Analisis Jalur <i>Path</i>	99
a. Koefisien Jalur Metode Pelatihan (X_1) dan Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kemampuan Kerja (Z)	100
b. Koefisien Jalur Metode Pelatihan (X_1), Materi Pelatihan (X_2) dan Kemampuan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	102
c. Pengujian Kemampuan Kerja sebagai Variabel Intervening dalam Hubungan Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kinerja karyawan	104
d. Hubungan Antar Jalur.....	106
e. Ketepatan Model.....	107
C. Pembahasan	108
1. Gambaran Metode Pelatihan (X_1), Materi Pelatihan (X_2), Kemampuan Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y).....	108
2. Pengaruh Metode Pelatihan (X_1) terhadap Kemampuan Kerja (Z)...	109
3. Pengaruh Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kemampuan Kerja (Z)	110
4. Pengaruh Kemampuan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)...	111
5. Pengaruh Metode Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)...	112
6. Pengaruh Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	113
7. Pengaruh Metode Pelatihan (X_1) dan Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui variabel intervening Kemampuan Kerja Karyawan (Z)	114

BAB V PENUTUP	118
A. Kesimpulan.....	118
B.Saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA	122



DAFTAR TABEL

No	Judul Tabel	Halaman
2.1	Penelitian Terdahulu	17
2.2	Dimensi Kemampuan Intelektual.....	32
2.3	Sembilan kemampuan fisik Dasar.....	33
3.1	Konsep, Variabel, Indikator dan Item	52
3.2	Skala Linkert	55
3.3	Distribusi Sampel Penelitian	57
3.4	Uji Validitas Variabel	62
3.5	Uji Reliabilitas Variabel	63
4.1	Jumlah seluruh karyawan.....	76
4.2	Jumlah karyawan tetap berdasarkan grade.....	77
4.3	Distribusi Usia Responden.....	83
4.4	Distribusi Jenis Kelamin Responden	84
4.5	Distribusi Pendidikan Terakhir Responden	84
4.6	Distribusi Lama Masa Bekerja.....	85
4.7	Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden	86
4.8	Distribusi Frekuensi Item Variabel Metode Pelatihan (X_1)	86
4.9	Distribusi Frekuensi Item Variabel Materi Pelatihan (X_2).....	89
4.10	Distribusi Frekuensi Item Variabel Kemampuan Kerja (Z).....	91
4.11	Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja karyawan (Y)	95
4.12	Hasil Uji Koefisien Jalur terhadap Kemampuan Kerja (Z).....	100
4.13	Hasil Uji Koefisien Jalur terhadap Kinerja karyawan (Y)	102
4.14	Hasil Uji Koefisien Jalur Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kemampuan Kerja	105

DAFTAR GAMBAR

No	Judul Gambar	Halaman
2.1	Model Konseptual	45
2.2	Model Hipotesis	46
3.1	Model analisis jalur atau <i>path</i>	66
4.1	Logo lama PTPN X	71
4.2	Logo baru PTPN X	71
4.3	Struktur Organisasi PTPN X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri	73
4.4	Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel Metode Pelatihan, Materi Pelatihan, Kemampuan Kerja, dan Kinerja karyawan	106



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Aset yang tak ternilai harganya dalam perusahaan adalah sumber daya manusia. Perusahaan tidak akan bisa menjalankan rutinitas dan aktivitas dalam perusahaan tanpa adanya campur tangan manusia, hal ini karena sumber daya manusia merupakan peran pokok dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Sumber daya manusia yang dibutuhkan saat ini adalah tenaga kerja yang mempunyai kemauan dan kesungguhan untuk bekerja secara efektif dan efisien, serta pribadi yang secara terus-menerus ingin belajar untuk mengembangkan diri secara maksimal. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan, dan mengembangkan segala potensi yang dimiliki oleh setiap individu secara optimal untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dan menciptakan sumber daya manusia yang profesional dan terampil di bidangnya masing-masing.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, sumber daya manusia memiliki potensi yang besar karena sumber daya manusia memiliki kemampuan, fisik, pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman hidup. Sumber daya manusia juga sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas perusahaan di dalam visi dan misi perusahaan seperti; berguna dalam penguasaan teknologi, menggunakan modal, mengatur dana, dan menghasilkan produk yang berkualitas. Dengan kata lain, sumber

daya manusia lebih berperan dalam melaksanakan fungsi manajerial (menggerakkan) sumber daya lainnya dan membantu seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan.

Karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak hanya merupakan unsur produksi dalam menjalankan bisnis, tetapi juga unsur investasi. Melihat peran karyawan yang sangat penting bagi perusahaan, maka perusahaan perlu selalu meningkatkan kualitas karyawan dan mengembangkan karyawan. Dalam peningkatan dan pengembangan karyawan dapat dilakukan berbagai cara, salah satunya seperti memberikan perhatian lebih kepada karyawan melalui sesuatu yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu hal yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dalam meningkatkan kinerjanya yaitu dengan mengadakan program pelatihan.

Pelatihan merupakan kegiatan yang penting bagi karyawan baru maupun karyawan lama dalam memperbaiki, mengembangkan, dan meningkatkan kesiapan karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Perusahaan perlu untuk mengadakan program pelatihan, karena melalui program pelatihan akan menjamin tersedianya tenaga kerja dalam perusahaan yang memiliki keahlian, terlatih, dan terdidik dengan begitu karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan benar. Atau lebih singkatnya perusahaan perlu mengadakan program pelatihan karena perusahaan harus mengatasi tuntutan-tuntutan baru yang akan terjadi di dalam perusahaan, baik secara teknologi, pengetahuan dan keterampilan.

Supaya pelatihan berjalan efektif, maka diperlukan pemilihan metode yang pas dengan kondisi perusahaan dan situasi karyawan saat itu. Penerapan metode pelatihan juga akan berpengaruh terhadap terciptanya kinerja karyawan yang baik. Terdapat dua jenis metode pelatihan, yaitu *on the job training* dan *off the job training* keduanya memiliki peran dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi. Bangun (2012:210) mengungkapkan bahwa, *on the job training* merupakan metode yang dilakukan karyawan saat mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung, sedangkan *off the job training* merupakan pelatihan yang dilaksanakan disaat karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Jadi pelatihan ini dilakukan di tempat terpisah dan di luar jam kerja. Secara umum *on the job training* lebih efektif untuk dilakukan di dalam kondisi tertentu karena *on the job training* akan lebih menghemat biaya, waktu dan tenaga sehingga akan lebih efektif untuk dilakukan suatu organisasi. Tetapi di suatu kondisi yang lain pelatihan *off the job training* juga akan lebih efektif terkait kebutuhan perusahaan.

Selain metode pelatihan, terdapat pula komponen pelatihan yang tidak kalah penting, yaitu materi pelatihan. Mangkunegara (2013:44) mengungkapkan bahwa, pemilihan materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan akan sangat membantu karyawan untuk menguasai pekerjaan sesuai tujuan yang hendak dicapai. Materi pelatihan ini harus direncanakan sejak awal agar program pelatihan yang dilakukan perusahaan tidak meleset dari sasaran dan sesuai dengan tujuan awal, yaitu meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan itu sendiri. Materi pelatihan ini juga

mengikuti *trend* yang berkembang yang setiap waktunya akan berubah-ubah, jadi para peserta pelatihan harus menyesuaikan dengan kondisi yang ada.

Peningkatan kemampuan karyawan yang diperoleh dari pelatihan, secara langsung akan berdampak kepada kinerja setiap karyawan. Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa, kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, serta kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Melalui kinerja yang diperoleh, perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilannya. Meningkatnya kinerja karyawan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk pengembangan sumber daya manusia dan akan berdampak positif terhadap kestabilan organisasi. Apabila kinerja tidak dikembangkan dan diperbaiki maka akan berdampak bagi terjaminnya kelangsungan hidup perusahaan, salah satu cara untuk mengembangkan dan memperbaiki kinerja yaitu dengan pelatihan itu sendiri. Seperti apa yang diungkapkan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pelatihan dan kinerja saling berhubungan dalam sebuah perusahaan.

Masalah kinerja tersebut tidak dapat dipisahkan oleh kemampuan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas. Swasto (2003:35) menyatakan bahwa, faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Melalui peningkatan kemampuan kerja maka

kinerja karyawan dapat meningkat. Melalui asumsi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. Kinerja tersebut harus ada tolak ukurnya sehingga setiap individu akan dapat lebih merasa diawasi dalam bekerja sehingga akan memberikan suatu kesadaran dan hasil kerja yang sangat baik. Perusahaan melakukan penilaian kinerja yang bertujuan untuk lebih memberi tekanan kepada karyawan yang bertujuan positif untuk meningkatkan kinerja.

Tetapi pelatihan yang awalnya dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kerja dan kinerja tersebut tidak semuanya berjalan efektif, biasanya hanya akan menjadikan pengeluaran yang besar bagi perusahaan, kita tidak tahu apakah metode pelatihan yang dilakukan perusahaan cocok atau tidak dengan yang diinginkan karyawan dan yang dibutuhkan karyawan, terkadang organisasi membuat metode yang hanya menguntungkan perusahaan tanpa memedulikan kenyamanan karyawan. Begitu juga dengan isi materi pelatihan, tidak semua isi materi pelatihan sesuai dengan pekerjaan masing-masing karyawan, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka dari itu peneliti akan melakukan penelitian tentang metode pelatihan dan materi pelatihan yang akan berhubungan dengan kinerja karyawan. Penelitian ini penting karena untuk mengukur keefektifan perusahaan dalam mengadakan pelatihan. Supaya lebih optimal dalam mengadakan pelatihan harus dipersiapkan matang-matang metode pelatihan dan materi pelatihan, cara memperoleh hasil yang optimal tersebut harus disesuaikan dengan kondisi organisasi dan kebutuhan karyawan.

Pabrik gula sangat banyak dan tersebar di seluruh Indonesia, salah satu perusahaan gula yang beroperasi dan masih aktif tersebut yaitu Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri. Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri merupakan perusahaan di bawah naungan dari PT Perkebunan Nusantara X (persero) atau lebih dikenal dengan PT Perkebunan Nusantara X yang sekarang sudah dinasionalisasi sebagai BUMN. Komoditi gula memang menjadi bisnis utama dari PT Perkebunan Nusantara X dari beberapa komoditi yang lainnya. PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri merupakan salah satu pabrik gula terbesar di Jawa Timur, yang sudah ada sejak jaman Belanda yang sampai saat ini masih terus bersinergi dalam memproduksi gula untuk memenuhi kebutuhan gula di masyarakat.

Penelitian ini mengambil tempat di PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri. PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri sangatlah baik dalam menjalin komunikasi antar karyawan. Alasan pemilihan PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri karena pertimbangan bahwa PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri merupakan perusahaan besar yang sudah berkembang sejak jaman dahulu, memiliki strategi pengembangan sumber daya manusia yang baik, dan juga memiliki program pelatihan yang baik, tetapi metode pelatihan dan materi pelatihan yang diberikan perusahaan belum tentu sesuai dengan yang diharapkan dan dibutuhkan oleh karyawan dan bahkan dapat lebih dimaksimalkan lagi, dan di PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri memungkinkan untuk diperolehnya data atau informasi yang menyangkut permasalahan yang sesuai dengan judul dalam penelitian ini, selain

itu peneliti juga tertarik melakukan penelitian di PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri dikarenakan belum ada penelitian dengan judul serupa.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik dan ingin mengetahui lebih dalam tentang pengaruh pelatihan dalam usaha memaksimalkan kemampuan karyawan dan memaksimalkan kinerja karyawan dengan mengambil judul **“Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan kerja dan Kinerja karyawan” (Studi Kasus pada Karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri)**

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana deskripsi variabel metode pelatihan, materi pelatihan, kemampuan kerja, dan kinerja karyawan?
2. Adakah pengaruh metode pelatihan terhadap kemampuan kerja pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri?
3. Adakah pengaruh materi pelatihan terhadap kemampuan kerja pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri?
4. Adakah pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri?
5. Adakah pengaruh metode pelatihan terhadap kinerja pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri?

6. Adakah pengaruh materi pelatihan terhadap kinerja pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri?
7. Adakah pengaruh metode pelatihan dan materi pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan variabel metode pelatihan, materi pelatihan, kemampuan kerja, dan kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh metode pelatihan terhadap kemampuan kerja pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh materi pelatihan terhadap kemampuan kerja pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri.
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri.

5. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh metode pelatihan terhadap kinerja pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri.
6. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh materi pelatihan terhadap kinerja pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri.
7. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh metode pelatihan dan materi pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk memecahkan masalah yang dihadapi, terutama masalah mengenai sumber daya manusia terkait dengan upaya peningkatan kemampuan kerja dan kinerja karyawan melalui kegiatan pelatihan.

2. Kontribusi Akademis

- a. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan untuk menambah serta memperdalam kajian pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya pada masalah pelatihan, kemampuan kerja dan kinerja.
- b. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pengembangan pelatihan, kemampuan kerja, kinerja dan studi lanjutan bagi para peneliti lainnya yang tertarik pada bidang yang sama.

E. Sistematika Pembahasan

Maksud dari sistematika pembahasan ini adalah susunan keseluruhan dari suatu karya ilmiah, yang disusun secara garis besar dengan tujuan dapat memudahkan pembaca untuk mengetahui isi dari skripsi ini. Skripsi ini disusun dengan sistematika pembahasan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini diuraikan mengenai latar belakang dan perumusan masalah, tujuan, kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang berbagai penelitian terdahulu dan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan penelitian yang meliputi pengembangan sumber daya manusia, pelatihan, kemampuan kerja,

kinerja dan hubungan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja, model konsep dan model hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

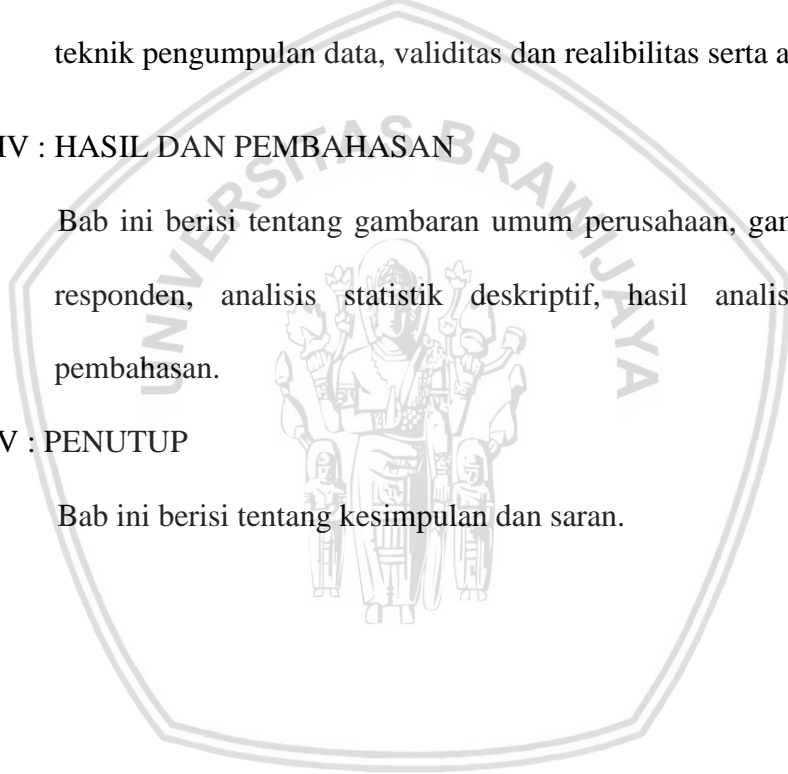
Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variable dan pengukuran penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, validitas dan realibilitas serta analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan, gambaran umum responden, analisis statistik deskriptif, hasil analisis *path* dan pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Untuk mengetahui kajian ilmiah oleh peneliti terdahulu, maka berikut ini disajikan hal-hal yang menyangkut permasalahan antara pelatihan, kemampuan dan kinerja atau masalah-masalah yang masih relevan dengan konsep ini. Penelitian terdahulu yang dimasukkan dalam referensi penelitian ini ada hubungannya dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang ini. Kajian pustaka ini disajikan beberapa referensi diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Fajar Azmi Kurniawan, 2015

Penelitian ini dilakukan oleh Kurniawan, 2015 dengan judul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan, (studi pada karyawan PT. PLN (persero) Area Malang). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan atau *explonatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang yang berjumlah 74 orang. Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan sebanyak 74 karyawan atau biasa disebut dengan sampel jenuh. Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis path. Dari hasil yang analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa: (1) berdasarkan pada grand mean variabel sebesar 4,11 diketahui mayoritas responden pendidikan yang pernah ditempuh dapat menunjang kemampuan dan kinerjanya, (2) dilihat dari mean total

3,97 mayoritas dari responden setuju bahwa berbagai macam penelitian yang diberikan perusahaan memiliki dampak pada kemampuan dan kinerja, (3) dilihat dari grand mean 4,13 maka dapat dilihat bahwasanya responden memiliki kemampuan kerja yang tinggi, (4) dilihat dari nilai grand mean 4,09 maka dapat dilihat bahwasannya responden setuju jika memiliki kinerja yang baik. Hasil analisis jalur path menunjukkan: (1) variabel pendidikan (X_1) dan pelatihan (X_2) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel kemampuan kerja (Y_1); (2) variabel pendidikan (X_1), pelatihan (X_2) dan kemampuan kerja (Y_1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja (Y_2). Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang memiliki kompetensi yang baik untuk menghadapi setiap tantangan pekerjaan sehingga dapat bekerja dengan baik dan memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen dari perusahaan listrik negara ini.

2. Muhammad Ikhdhan Nizar, 2015

Penelitian selanjutnya ini dilakukan oleh Nizar, 2015 dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan, (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Daerah Lamongan)”. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah explanatory research (penjelasan) dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 194 karyawan PD. BPR. Bank Daerah Lamongan dengan jumlah sampel sebanyak 66 orang. Metode dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah kuisioner dan dokumentasi dengan

menggunakan analisis path atau analisis jalur. Hasil dari penelitian ini adalah metode pelatihan, materi pelatihan dan kemampuan kerja secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PD. BPR. Bank Daerah Lamongan. Hasil regresi menunjukkan bahwa masing-masing variabel (metode pelatihan, materi pelatihan dan kemampuan kerja) memiliki pengaruh yang signifikan dan menunjukkan hasil yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa dengan pelatihan kerja dan kemampuan kerja yang tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Reza Bayu Ferdhiawan, 2015

Penelitian selanjutnya ini dilakukan oleh Ferdhiawan, 2015, dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kemampuan Kerja (studi pada Bank Indonesia cabang Kediri)”. Metode penelitian yang digunakan adalah *explonatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dengan menyebarkan kuisioner kepada 60 karyawan yang merupakan semua karyawan Bank Indonesia cabang Kediri. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif yang dijabarkan dengan table distribusi frekuensi dan analisis regresi linier berganda dengan bantuan *software computer SPSS v. 13.0.0*. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden menyetujui atau menilai metode pelatihan (X_1), materi pelatihan (X_2), infrastruktur pelatihan (X_3), tujuan atau sasaran pelatihan (X_4) terhadap variabel kemampuan kerja (Y) sudah dilaksanakan dengan baik. Hal iini ditunjukkan dengan hasil Uji

Simultan yang menunjukkan nilai F hitung lebih besar dari F table $21,401 > 2,539$, dengan sig lebih kecil dari alpha ($0,000 < 0,05$). Pada hasil uji t variable metode pelatihan (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja (Y) dengan t hitung $2,994 > t$ table $2,004$ dan signifikan $0,004 < 0,05$. Pada variabel metode pelatihan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja (Y) dengan t hitung $3,103 > t$ table $2,004$ dan signifikansi $0,003 < 0,05$. Pada Variabel Instruktur pelatihan (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel kemampuan kerja (Y) dengan t hitung $2,194 > t$ table $2,004$ dan signifikansi $0,032 < 0,05$. Pada variabel tujuan atau sasaran pelatihan (X_4) juga berpengaruh signifikan terhadap variabel kemampuan kerja (Y) dengan t hitung $2,092 > t$ table $2,004$ dan signifikansi $< 0,05$.

4. Neno Apriyanto Kusuma, 2016

Penelitian ini dilakukan oleh Kusuma, 2016 dengan judul “Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan, (studi pada karyawan para-medis RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan)”. Penelitian ini menggunakan penelitian eksploratori dengan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 115 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik deskriptif, analisis jalur, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, penilaian kemampuan kerja, dan kinerja karyawan para-medis RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan

berada dalam kondisi baik. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *on the job training* berpengaruh terhadap kemampuan kerja, *off the job training* berpengaruh terhadap kemampuan kerja, *on the job training* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan baik itu *on the job training* dan *off the job training* berpengaruh terhadap kemampuan kerja. Namun, *on the job training* dan *off the job training* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kemampuan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kemampuan kerja namun tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Fajar Setyawan, 2017

Penelitian yang dilakukan oleh Setyawan, 2017, dengan judul “Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan. (studi pada karyawan PT. Suntory Garuda Beverage Sidoarjo).” Metode penelitian yang dilakukan adalah metode *explanatory research*, dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang disebarakan kepada 61 karyawan PT. Suntory Garuda Beverage Sidoarjo. Analisa ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda yang dibantu dengan computer program SPSS 20 for windows. Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut. Pertama, terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *on the job training* (X₁)

terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien beta sebesar 0.532 dan nilai signifikan $t(0,000) < \alpha = 0.05$. Kedua, terdapat pengaruh yang signifikan antara *off the job training* (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien beta sebesar 0.292 dan nilai signifikan $t(0,010) < \alpha = 0.05$. Ketiga, variabel kinerja karyawan (Y) akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu *on the job training* (X_1) dan *off the job training* (X_2) dengan nilai koefisien determinasi (R_2) sebesar 0,534 artinya bahwa *on the job training* (X_1) dan *off the job training* (X_2) 53,4% berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sedangkan sisanya 46,6% variabel kinerja (Y) akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Penelitian terdahulu ini merupakan gambaran atau referensi yang digunakan sebagai contoh para peneliti guna memperkaya wawasan penelitian yang akan datang, sehingga penelitian terdahulu ini bisa menjadi acuan untuk melakukan penelitian sebaik mungkin. Secara ringkas, penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Kurniawan (2015) Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan, (Studi pada Karyawan PT. PLN (persero) Area Malang)	Analisis Jalur Path, dan Analisis Deskriptif	variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel kemampuan kerja
2.	Nizar (2015) Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (Studi pada	Analisis path	masing-masing variabel (metode pelatihan, materi pelatihan dan kemampuan kerja) memiliki pengaruh

No	Judul Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
	Karyawan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Daerah Lamongan)		yang signifikan dan menunjukkan hasil yang positif terhadap kinerja karyawan
3.	Ferdhiawan (2015) Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kemampuan Kerja (studi pada Bank Indonesia cabang Kediri)	Analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda	Menunjukkan hasil semua variabel pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja
4.	Kusuma (2016) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Para-medis RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan)	Analisis deskriptif, analisis path dan koefisien determinasi	Pelatihan berpengaruh terhadap kemampuan kerja, namun, pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kemampuan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5.	Setiawan (2017) Pengaruh <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Suntory Garuda Beverage Sidoarjo)	Analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda	<i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

B. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Menurut Bangun (2012:201) “Pelatihan merupakan proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif”. Menurut Suparyadi (2015:183) “Pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam organisasi maupun

perusahaan pada bidang-bidang keterampilan tertentu”. Kasmir (2016:126) mengungkapkan bahwa:

Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, misalnya sesuai dengan budaya perusahaan. Kemudian akan membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, kemampuan dan keahlian, sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian di atas, maka pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan apa yang diinginkan bersama. Supaya efektif, pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana, dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Secara ideal, pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara individu.

Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas keorganisasian perusahaan. Perusahaan menyokong pelatihan karena melalui pelatihan para karyawan akan menjadi lebih terampil, dan lebih produktif, sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersisa ketika para karyawan sedang dilatih. Para karyawan menyukai pelatihan karena pelatihan membebaskan dari pekerjaan mereka (jika mereka tidak suka pada pekerjaannya) atau meningkatkan kecakapan

yang bisa digunakan untuk menguasai kedudukan yang sedang mereka duduki atau yang akan akan mereka duduki dan bisa juga sebagai wadah penanganan stres kerja. Pelatihan juga sering dianggap sebagai imbalan dari organisasi, suatu simbol status, atau suatu liburan dari kewajiban-kewajiban kerja sehari-hari. Beberapa kementator yang menekankan arti simbolis dari pelatihan mengemukakan bahwa orang-orang menerima *prestige* dan balasan-balasan yang tidak dilihat lainnya melalui pelatihan. Oleh karena itu pelatihan juga dapat memperbaiki kepuasan kerja.

2. Tujuan Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu proses yang berkelanjutan atau suatu proses tanpa akhir karena bahkan karyawan yang telah eksis dalam perusahaan perlu dilatih untuk penyegaran atau memungkinkan mereka menguasai metode atau teknik kerja yang baru atau teknik yang lain. Suparyadi (2015:184) mengungkapkan bahwa:

Pelatihan mengandung tiga aspek penting yang perlu diwujudkan dalam pelaksanaannya, yaitu penguasaan pengetahuan, meningkatnya keterampilan, serta terjadinya perubahan sikap dan perilaku. Perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan terjadi dalam proses pembelajaran ini merupakan aspek yang sangat penting, karena penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan menjadi tidak bermakna apabila sikap dan perilaku karyawan tidak mengalami perubahan ke arah yang lebih baik dalam peningkatan kinerjanya.

Pelatihan memainkan peranan yang signifikan dalam mengembangkan sumber daya manusia, hanya dengan karyawan yang terlatih dan efisien suatu

perusahaan dapat mencapai tujuannya. Berdasarkan definisi di atas, menurut Suparyadi (2015:185) pelatihan memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktifitas
Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya.
- b. Meningkatkan efisien dan efisiensi
Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan, akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.
- c. Meningkatkan daya saing
Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya berpeluang mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Bekerja secara efektif berarti mampu menghasilkan produk yang standar sesuai dengan keinginan pelanggan, dan secara efisien berarti dalam menghasilkan jumlah produk yang sama, karyawan ini menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

3. Manfaat Pelatihan

Pengertian pelatihan dan tujuan pelatihan sebenarnya mencakup juga tentang manfaat yang dihasilkan dari pelatihan itu sendiri, Manfaat pelatihan merupakan sesuatu yang diperoleh setelah dilakukannya pelatihan. Menurut Suparyadi (2015:185) manfaat pelatihan diantaranya meliputi:

- a. Meningkatnya kemandirian
Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya sedikit memerlukan bantuan atasan untuk melaksanakan pekerjaannya.
- b. Meningkatkan motivasi
Motivasi karyawan yang dilatih sesuai bidang pekerjaannya akan meningkat. Hal itu disebabkan oleh dua hal, yaitu pertama bahwa dengan menguasai pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaannya, maka

mereka menjadi lebih yakin dan percaya diri mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik, yang kedua yaitu pelatihan memberikan kesadaran kepada karyawan bahwa dirinya menjadi bagian dan diperlukan kontribusinya oleh organisasi, sehingga mereka merasa dihargai oleh organisasi.

c. Menumbuhkan rasa memiliki

Rasa diakui keberadaannya dan kontribusinya sangat diperlukan oleh organisasi serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan organisasi yang diperoleh selama pelatihan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan dan eksistensi organisasi.

d. Mengurangi keluarnya karyawan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang pekerjaannya akan merasa nyaman bekerja. Kenyamanan dalam bekerja ini juga disebabkan oleh adanya rasa dihargai atau diakui keberadaan dan kontribusinya oleh perusahaan. Pada akhirnya, karyawan yang merasa nyaman dengan dengan pekerjaan dan organisasinya akan merasa puas, sehingga mereka tidak berpikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari pekerjaan di perusahaan lain.

e. Meningkatkan laba perusahaan

Karyawan yang terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang atau jasa yang dapat memuaskan pelanggan, sehingga hal ini dapat mendorong pelanggan menjadi setia atau loyal. Pelanggan yang setia atau loyal akan melakukan pembelian kembali, dan bahkan merekomendasikan orang lain untuk mengonsumsi atau menggunakan barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian sangat mungkin penjualan menjadi lebih banyak, sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

4. Metode Pelatihan

Menurut Suparyadi (2015:199) “Pelatihan sebagai suatu proses pembelajaran dilakukan secara sistematis dengan maksud agar proses pembelajaran ini dapat mencapai hasil yang optimal. Dalam proses pembelajaran secara sistematis ini terdapat satu aspek penting yang memiliki pengaruh signifikan terhadap hasil pembelajaran, yaitu metode pelatihan”. Sedangkan menurut Swasto (2010:67) “Metode atau teknik-teknik pelatihan ditujukan untuk

meningkatkan prestasi kerja karyawan, mengurangi absensi, perputaran, dan menghindarkan diri dari keusangan serta melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik”.

Metode pelatihan terdapat beberapa ragam, namun demikian tidak semua jenis metode pelatihan itu cocok untuk menyajikan semua materi pelatihan dan tidak semua sesuai dengan level posisi jabatan dan pekerjaan karyawan, semuanya tergantung situasi perusahaan dan kondisi lapangan. Perusahaan harus cermat memilih metode mana yang akan digunakan supaya tidak rugi waktu, tenaga dan biaya. Peserta pelatihan mampu menguasai ilmu pengetahuan dengan baik, keterampilannya meningkat, dan mereka mampu berperilaku tertentu seperti yang diharapkan, maka dalam proses pembelajaran harus digunakan metode pelatihan yang tepat. Menurut Bangun (2012:210) Terdapat dua metode pelatihan, yaitu *On the job training* dan *Off the job training* diantaranya adalah:

a. *On the job training*

Menurut Bangun (2012:210) “Metode *on the job training* adalah metode dimana para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung”. Sedangkan menurut Suparyadi (2015:201) “Metode pelatihan *on the job training* merupakan salah satu metode yang paling baik untuk memberikan keterampilan atau kecakapan yang tinggi kepada karyawan, karena direncanakan, diorganisasikan, dan dilakukan di tempat kerja”.

Metode *on the job training* ini merupakan metode yang paling banyak digunakan oleh perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya baik karyawan baru

ataupun karyawan lama. Perusahaan akan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasannya langsung supaya lebih efisien. Menggunakan metode ini akan lebih efektif dan efisien pelaksanaan latihan karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya dan sudah hafal perilaku dan sifatnya. Menurut Suparyadi (2015:205) adapun beberapa macam metode yang digunakan dalam *on the job training* meliputi:

- 1) *Coaching*
Suatu metode dimana atasan atau seorang ahli memberikan arahan kepada bawahan atau instruksi bagaimana bawahan itu harus melakukan tugas-tugas pekerjaannya.
- 2) *Demonstration*
Merupakan suatu metode penyajian materi pelatihan dengan cara memperagakan dan mempertunjukkan kepada peserta pelatihan tentang suatu proses, situasi, atau benda tertentu, baik sebenarnya atau hanya sekedar tiruan. Dalam metode ini pelatih memiliki peran sentral. Ia aktif memperagakan atau mempertunjukkan tentang proses, situasi, atau benda tertentu secara konkret kepada peserta pelatihan.
- 3) *Job rotation*
Karyawan diberi beberapa pekerjaan yang berbeda dengan memindahkan mereka dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lainnya. Dengan demikian, karyawan dapat memperoleh pengalaman yang lebih luas sehingga mereka dapat melakukan beberapa tipe pekerjaan yang berbeda.
- 4) *Projects*
Pada metode ini, karyawan baru dilibatkan sebagai anggota suatu tim yang mengerjakan suatu proyek sehingga karyawan tersebut lebih leluasa untuk mengikuti bagian-bagian aktivitas bisnis yang berbeda. Metode ini memberikan kesadaran kepada peserta pelatihan tentang adanya masalah. Mereka harus merumuskan masalah apa yang terjadi, mengumpulkan data, mengonstruksi berbagai ilmu pengetahuan yang mereka miliki guna membuat suatu hipotesis untuk dibuktikan, sehingga mereka dapat mencapai produk nyata.

b. *Off The Job Training*

Menurut Bangun (2012:210) “Metode *off the job training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja”. Sedangkan menurut Swasto (2010:68) “Pelatihan *off the job* atau pelatihan di luar tempat kerja dapat dilakukan dengan teknik-teknik simulasi dan teknik presentasi informasi”.

Biasanya pelatih akan didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Keuntungan dengan metode ini, para peserta latihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung dan bisa sebagai acara *refreshing*, metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam pelatihan. Menurut Suparyadi (2015:208) Berikut merupakan beberapa macam metode dari *off the job training* diantaranya adalah:

1) *Lectures*

Perkuliahan merupakan suatu penyajian secara lisan yang dimaksudkan menjelaskan informasi atau mengajarkan suatu subjek tertentu, seperti yang dilakukan di universitas. Penyajian lisan ini dimaksudkan pula untuk menjelaskan informasi penting, sejarah, suatu latar belakang, teori, dan sebagainya. Meskipun metode ini banyak mendapatkan kritik, tetapi universitas belum menemukan metode yang praktis untuk menyampaikan informasi terhadap peserta dalam jumlah besar. Kritik terhadap metode ini terutama karena praktik komunikasinya yang hanya searah dan tidak melibatkan partisipasi peserta secara signifikan.

2) *Simulasi*

Simulasi merupakan aktivitas pelatihan di mana para peserta ditempatkan pada lingkungan buatan mencerminkan kondisi kerja yang

sebenarnya. Simulasi dapat diterapkan dalam area tugas atau pelatihan situasional dengan maksud untuk memungkinkan orang mengantisipasi situasi tertentu dan dapat siap bereaksi dan langsung bertindak.

3) *Role playing*

Suatu metode pelatihan tentang interaksi yang mencakup perilaku yang realistik dalam suatu situasi khayalan. *Role playing* merupakan salah satu metode yang paling efektif guna meningkatkan keterampilan karyawan. Para peserta pelatihan berperan bertindak di atas panggung. Mereka diberi peran berbeda dalam situasi tertentu, yang mencerminkan dalam sebuah tim.

4) *Management game*

Juga dikenal dengan *Business game* merupakan suatu metode pelatihan simulasi yang di desain untuk aplikasi manajemen dimana para pembuat keputusan potensial bertindak sebagai pemegang peran pembuat keputusan dalam lingkungan yang disimulasikan.

5) *Vestibule training*

Merupakan salah satu bentuk metode pelatihan dimana para peserta pelatihan mempelajari pekerjaan yang sebenarnya. Sebagai contoh, pelatihan bagi pilot pesawat terbang dilakukan dengan menggunakan simulasi cockpit. Tipe metode pelatihan ini biasanya digunakan apabila penggunaan peralatan yang sebenarnya oleh karyawan yang tidak terlatih dapat menimbulkan risiko atau apabila pekerjaan yang sebenarnya tidak memungkinkan untuk pembelajaran. Metode pelatihan ini memiliki keuntungan, yaitu bahwa peserta dilatih seperti melakukan pekerjaan yang sebenarnya, dan karena biasanya jumlah peserta sedikit, maka setiap pertanyaan dapat segera memperoleh jawaban dari pelatih.

6) *Experiential learning*

Pada dasarnya adalah metode pelatihan dimana para peserta pelatihan memperoleh pemahaman tentang materi pelatihan (baik keterampilan maupun pengetahuan) melalui praktek secara langsung. Dengan demikian para peserta akan memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang senyatanya.

7) *Audio Visual*

Merupakan metode pelatihan yang menggunakan peralatan audio (misalnya mikrofon dan tape *recorder*), dan visual (misalnya kamera, proyektor film, CD, DVD *players*) sebagai media utama. Hal ini berarti melibatkan indera pendengaran dan penglihatan dari para peserta pelatihan. Penggunaan metode ini di ruang kelas akan dapat meningkatkan pemahaman para peserta pelatihan.

8) *Case study*

Biasanya diterapkan bagi peserta pelatihan tingkatan manajer, dimana para peserta diminta untuk menganalisis secara mendalam untuk menemukan dan memecahkan suatu kasus atau masalah tertentu, baik

masalah yang sebenarnya atau yang disimulasikan. Para peserta baik individual atau secara kelompok diminta untuk menganalisis dan memecahkan masalah-masalah seperti proyek, kebijakan, strategi, persaingan bisnis, kelembagaan, dan lain-lain.

6. Materi Pelatihan

Menurut Kasmir (2016:145) “Materi pelatihan merupakan materi atau bahan ajar yang akan diberikan kepada peserta pelatihan. Kedalaman materi yang diberikan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik, demikian pula sebaliknya”. Sedangkan menurut Bangun (2012:205) “Materi pelatihan dapat dibuat berdasarkan kebutuhannya, misalnya dari materi yang sudah ada, dan pengalaman pelatih”. Menurut Mangkunegara (2013:44) “Materi latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan”.

Berdasarkan pengertian di atas, maka materi pelatihan sangat menentukan dalam memperoleh keberhasilan dalam proses pelatihan. Perusahaan membuat materi pelatihan yang dapat disampaikan oleh pelatih dan mudah untuk dipahami para peserta latihan. Para pelatih menyampaikan materi latihan sesuai dengan kemampuan peserta latihan. Sebuah organisasi terdapat keberagaman latar belakang dan tingkat pendidikan, materi pelatihan yang agak sulit akan disampaikan kepada anggota yang memiliki pendidikan relatif tinggi, dan sebaliknya untuk materi yang kurang sulit diberikan kepada para anggota yang berpendidikan relatif rendah. Begitu pula untuk materi pelatihan dengan latar

belakang pendidikan yang sesuai pula. Materi pelatihan berasal dari suatu perencanaan dan persiapan yang baik dan sesuai dengan yang telah ditentukan yaitu yang bertujuan untuk memperoleh keterampilan, menguasai pengetahuan, dan mengalami perubahan perilaku seperti yang diharapkan program pelatihan. Maka dari itu sebelum melaksanakan pelatihan alangkah lebih baik jika sebelumnya materi pelatihan sudah siap secara matang supaya lebih efektif dalam melaksanakan proses pelatihan dan memperoleh hasil yang maksimal.

Mangkunegara (2009:51) menyatakan bahwa “materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai”. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan. Ada beberapa poin penting yang harus diperhatikan dalam menyusun materi pelatihan, yaitu:

- a. Mengetahui permasalahan yang dihadapi karyawan
Ketahuilah apa yang menjadi masalah karyawan yang menyebabkan mereka kurang bersemangat atau kurang memiliki kemampuan kerja yang baik. Hal ini bisa diketahui melalui wawancara langsung dengan karyawan. Dengan demikian akan mudah merumuskan masalah yang dihadapi dan dapat dituangkan ke dalam rencana atau poin penting untuk membuat materi pelatihan.
- b. Membuat materi pelatihan secara singkat dan jelas
Sebuah pelatihan akan membosankan dan malas diikuti karyawan jika materi dalam pelatihan tersebut terlalu panjang dan memakan waktu yang lama, selain itu materi yang panjang justru akan mempersulit peserta untuk mencerna inti materi yang sebenarnya.
- c. Mempertimbangkan durasi pemberian materi pelatihan
Saat membuat materi pelatihan, pertimbangkan durasi atau jam untuk menyampaikan materi
- d. Materi merupakan keinginan perusahaan dan karyawan
Pelatihan yang baik akan mempertimbangkan keinginan karyawan perusahaan. Jika hanya tuntutan perusahaan saja tentu karyawan akan malas menerapkannya dalam bekerja. Jadi materi pelatihan yang baik adalah membuat karyawan dan perusahaan menyatu tanpa ada yang dirugikan.

Selain itu juga terdapat prinsip-prinsip dalam penyusunan materi pelatihan seperti yang dikemukakan oleh Mc Gehee dalam Mangkunegara (2009:144):

- a) Materi pelatihan harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan
- b) Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai
- c) Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelatihan
- d) Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelatihan
- e) Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku

Berdasarkan uraian tersebut, pemilihan materi pelatihan adalah hal terpenting karena harus disesuaikan dengan pekerjaan, kebutuhan, dan pendidikan agar tujuan perusahaan dapat terealisasi.

C. Kemampuan

Setiap organisasi pasti mempunyai harapan untuk memperoleh produktifitas dalam melaksanakan setiap upaya dalam peningkatan kinerja organisasi. Keberhasilan maupun kegagalan mencapai tujuan tersebut sebagian besar ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya dan juga akan ditentukan oleh faktor-faktor yang memengaruhinya pula.

1. Pengertian Kemampuan

Kemampuan atau *ability* menunjukkan kapasitas individu untuk mewujudkan berbagai tugas dalam pekerjaan. Menurut Hasibuan (2009:166) “Kemampuan adalah menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan pekerjaan,

mungkin kemampuan itu dimanfaatkan atau mungkin juga tidak. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan dan bukan yang ingin melaksanakannya”. Sedangkan menurut Robbins (2015:35) “Kemampuan merujuk kesatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwa untuk melakukan pekerjaan dibutuhkan kemampuan agar dapat didukung dan melakukan pekerjaan yang diharapkan pada suatu pekerjaan”. Menurut Wibowo (2015:204) “Pada hakikatnya kemampuan dapat dirumuskan sebagai kapabilitas intelektual, emosional dan fisik untuk melakukan berbagai aktivitas sehingga menunjukkan apa yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuannya”.

Berdasarkan pengertian di atas, maka kemampuan merupakan sesuatu hal yang menunjukkan kapabilitas yang dimiliki orang yang relatif stabil untuk mewujudkan rentang aktivitas tertentu yang berbeda, tetapi berhubungan. Kemampuan kerja merupakan keahlian yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kemampuan setiap orang berbeda-beda sehingga dalam penerapannya karyawan harus bekerja sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.

2. Jenis umum kemampuan

Kegiatan pelatihan memiliki tujuan tertentu yaitu untuk meningkatkan kemampuan kerja serta menimbulkan perubahan perilaku sesuai yang setiap

individu. Terdapat beberapa jenis umum kemampuan yang diperoleh dari kegiatan pelatihan itu sendiri. Jenis umum kemampuan menurut Swasto (2003:35) yaitu:

a. Kemampuan pengetahuan

Kemampuan yang mencakup hal-hal yang pernah diketahui tentang suatu kegiatan tertentu. Secara garis besar pengetahuan dapat digolongkan ke dalam tiga kategori, yaitu:

- 1) Pengetahuan tentang apa yang baik dan apa yang buruk (etika)
- 2) Pengetahuan tentang apa yang indah dan apa yang tidak indah (estetika)
- 3) Pengetahuan tentang apa yang benar dan apa yang salah (logika)

b. Kemampuan keterampilan

Kemampuan keterampilan adalah kemampuan psikomotorik dan teknik dalam melaksanakan pekerjaan tertentu.

c. Kemampuan Sikap

Kemampuan sikap adalah kesiapan mental yang diorganisasi melalui pengalaman yang mempunyai pengaruh tertentu terhadap tanggapan antar individu, obyek dan situasi yang berhubungan.

Berdasarkan jenis kemampuan di atas, maka penelitian ini menggunakan tiga jenis kemampuan tersebut sebagai indikator untuk mengukur kemampuan kerja karyawan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015:58) kemampuan seseorang pada dasarnya terdiri atas dua kelompok faktor, yaitu:

a. Kemampuan Intelektual

Kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental seperti berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan daya ingat.

b. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan dan karakteristik serupa. Misalnya pekerjaan-pekerjaan yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, kekuatan kai, atau bakat-bakat serupa yang membutuhkan manajemen untuk mengidentifikasi kemampuan fisik karyawan.

Berikut merupakan tabel dimensi kemampuan intelektual dan kemampuan fisik dasar menurut Robbins dan Judge (2015:36) yaitu:

Tabel 2.2 Dimensi Kemampuan Intelektual

Dimensi	Penjelasan	Contoh Pekerjaannya
Kecerdasan angka	Kemampuan melakukan aritmatika dengan cepat dan tepat	Akuntan : menghitung pajak penjualan pada seperangkat barang
Pemahaman verbal	Kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar atau hubungan antar kata-kata	Manajer Pabrik: Mengikuti kebijakan perusahaan
Kecepatan persepsi	Kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan akurat	Penyelidik Kebakaran: Mengenali petunjuk-petunjuk untuk mendukung tuntutan pembelajaran dengan sengaja
Penalaran induktif	Kemampuan mengidentifikasi urutan logis sebuah masalah kemudian memecahkan masalah tersebut	Peneliti pasar: Meramalkan permintaan akan suatu produk dalam kurun waktu berikutnya
Penalaran deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen	Pengawas: Memilih antara dua saran yang berlainan yang dikemukakan karyawan
Visualisasi ruang	Kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah.	Dekorator interior: Meredekorasi suatu kantor
Daya ingat	Kemampuan menyimpan dan mengingat pengalaman masa lalu	Tenaga penjual: Mengingat nama-nama pelanggan

Sumber: Robbins dan Judge, 2015:36

Tabel 2.3 Sembilan kemampuan fisik Dasar

Faktor-faktor kekuatan	Keterangan
1. Kekuatan dinamis	Kemampuan untuk menggunkan kekuatan otot secara berulang-ulang atau terus menerus
2. Kekuatan tubuh	Kemampuan memanfaatkan kekuatan otot menggunakan otot tubuh (khususnya otot perut)
3. Kekuatan statis	Kemampuan menggunakan kekuatan terhadap objek eksternal
4. Kekuatan eksplosif	Kemampuan mengeluarkan energi maksimal dalam satu atau serangkaian tindakan eksplosif
Faktor Fleksibilitas	
5. Fleksibilitas luas	Kemampuan mengkoordinasikan tindakan secara bersamaan dari bagian-bagian tubuh yang berbeda
6. Fleksibilitas dinamis	Kemampuan membuat gerakan cepat dan berulang-ulang
Faktor lainnya	
7. Koordinasi tubuh	Kemampuan mengkoordinasikan tindakan secara bersamaan dari bagian-bagian tubuh yang berbeda
8. Keseimbangan	Kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun terdapat gaya yang mengganggu keseimbangan
9. Stamina	Kemampuan mengarahkan upaya maksimum yang menuntut upaya yang membutuhkan usaha berkelanjutan

Sumber: Robbins dan Judge, 2015:37

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016:67) “Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya”. Menurut Mondy (2008:256) “Kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya, organisasi”. Sedangkan menurut Fahmi (2016:137) “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented yang menghasilkan selama satu periode waktu.”

Dari pengertian kinerja di atas bisa kita simpulkan kalau kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Pada dasarnya dapat dirumuskan bahwa kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada hasil kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Manfaat Manajemen Kinerja

Menurut Fahmi (2016:142) “Manfaat manajemen kinerja adalah mencoba memberikan suatu pencerahan dan jawaban dari berbagai permasalahan yang terjadi di suatu organisasi baik yang disebabkan oleh internal maupun eksternal”. Menurut Dessler (2016:331) “Manfaat manajemen kinerja merupakan proses terus-menerus untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja mereka dengan sasaran organisasi”.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan

menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya manusia maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

Hakikat manajemen kinerja menurut Wibowo (2007:10) “Bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya”. Manajemen kinerja memberikan manfaat bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga manajer, dan individu. Menurut Wibowo (2007:10) manfaat manajemen kinerja bagi organisasi antara lain adalah :

- a. menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu
- b. memperbaiki kinerja
- c. memotivasi pekerja
- d. meningkatkan komitmen
- e. mendukung nilai-nilai inti
- f. memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan
- g. meningkatkan dasar keterampilan
- h. mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan
- i. mengusahakan basis perencanaan karier

Menurut Wibowo (2007:10) manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain berupa:

- a. mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku
- b. menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas
- c. memperbaiki kinerja tim dan individual
- d. mengusahakan penghargaan nonfinansial pada staf
- e. mengusahakan dasar untuk membantu pekerja
- f. mendukung kepemimpinan
- g. proses motivasi dan pengembangan tim

- h. mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi

Menurut Wibowo (2007:11) manfaat manajemen kinerja bagi individu antara lain dalam bentuk:

- a. memperjelas peran dan tujuan
- b. mendorong dan mendukung untuk tampil baik
- c. membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja
- d. peluang menggunakan waktu secara berkualitas
- e. dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja
- f. memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan

Apabila karyawan jelas memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan, harga diri dan motivasinya akan meningkat. Dengan demikian, manajemen kinerja memerlukan kerja sama, saling pengertian, dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan.

3. Indikator Kinerja

Menurut Wibowo (2007:325) “Sebenarnya banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif”. Untuk itu, guna menjamin kinerja yang baik, diperlukan beberapa indikator yang akan berpengaruh dan akan menjadi acuan apakah kinerja seorang karyawan baik atau buruk ataupun biasa saja. Menurut Dharma (2005:46) berikut merupakan beberapa indikator yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah:

- a. Kualitas kerja
Kualitas kerja merupakan kualitas dari hasil kerja para karyawan yang disesuaikan dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Kualitas kerja juga ditunjukkan dengan minimalnya tingkat kesalahan dari hasil kerja.
- b. Kuantitas kerja
Kuantitas kerja merupakan jumlah atau hasil kerja seorang karyawan apabila dikaitkan dengan ketentuan perusahaan.
- c. Ketepatan waktu (Efektifitas)
Yang dimaksud ketepatan waktu yaitu waktu yang digunakan karyawan dalam proses penyesuaian kerja. Ketepatan waktu menyangkut presentase sesuatu pekerjaan yang sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Ukuran tepat waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka tiga acuan tersebut yaitu kualitas, kuantitas dan efektifitas akan digunakan sebagai indikator penelitian untuk mengukur kinerja karyawan.

4. Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2016:330) “Penilaian kinerja merupakan mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/atau di masa lalu secara realtif terhadap standar kerjanya”. Menurut Fahmi (2016:151) “Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya”. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:69) “Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kerja pegawai yang dilakukan oleh peminmpin perusahaan secara sitematik berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan”.

Pekerjaan seseorang tidak akan tampak hasilnya jika tidak dilakukan suatu penilaian, artinya perlu adanya usaha untuk menilai hasil atau perilaku kerja karyawan, sehingga akan dapat diketahui apakah karyawan sudah melakukan pekerjaan secara baik dan benar atau belum. Jika telah melakukan pekerjaan dengan benar pasti akan mendapatkan penghargaan, akan tetapi jika belum sesuai yang diharapkan maka akan dilakukan evaluasi kerja.

Memahami pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk menilai keseluruhan kinerja pegawai dalam jangka waktu atau periode tertentu. Manfaat dari penilaian kinerja ini adalah sebagai tolak ukur apakah karyawan telah melakukan tugasnya dengan benar atau belum, sehingga dapat dilakukan peningkatan kinerja ditahap selanjutnya. Hasil penilaian kinerja pada akhirnya akan memengaruhi citra karyawan serta penghargaan dan kompensasi yang diperolehnya.

E. Hubungan Pelatihan dengan Kemampuan dan Kinerja Karyawan

1. Hubungan antara Pelatihan dengan Kemampuan Kerja

Proses melaksanakan pelatihan yang efektif dan efisien haruslah menggunakan strategi yang tepat sesuai yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut Bangun (2012:201) “Pelatihan merupakan proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif”. Pelatihan juga harus diberikan secara sistematis dan komprehensif untuk

menunjang kemampuan setiap karyawan. Menurut Hasibuan (2009:166) “Kemampuan adalah menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan pekerjaan, mungkin kemampuan itu dimanfaatkan atau mungkin juga tidak. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan dan bukan yang ingin melaksanakannya”.

a) Hubungan antara Metode Pelatihan dengan Kemampuan Kerja

Menurut Bangun (2012:210) “Metode *on the job training* adalah metode dimana para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung”. Menurut Bangun (2012:210) “Metode *off the job training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja”. Maka dari itu, metode pelatihan yang digunakan haruslah tepat sesuai sasaran dan sesuai kondisi perusahaan dan situasi lingkungan kerja, baik metode *on the job training* ataupun *off the job training* haruslah sesuai kebutuhan organisasi dan karyawan sehingga metode pelatihan tersebut berpengaruh terhadap kemampuan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Ferdhiawan, (2015) dan Nizar, (2015) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara Metode Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja.

b) Hubungan antara Materi Pelatihan dengan Kemampuan Kerja

Menurut Kasmir (2016:145) “Materi pelatihan merupakan materi atau bahan ajar yang akan diberikan kepada peserta pelatihan. Kedalaman materi

yang diberikan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik, demikian pula sebaliknya”. Maka dari itu pemilihan materi pelatihan pun harus disesuaikan dengan tujuan yang dicapai. Materi pelatihan harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan sehingga dapat berpengaruh terhadap kemampuan kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kusuma, (2016) dan Ferdhiawan, (2015) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja.

2. Hubungan antara Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan

Kemampuan setiap karyawan dipengaruhi oleh pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja, sehingga banyak ilmu yang diserap karyawan guna mengimplementasikannya dalam bekerja. Menurut Robbins (2015:35) “Kemampuan merujuk kesatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwa untuk melakukan pekerjaan dibutuhkan kemampuan agar dapat didukung dan melakukan pekerjaan yang diharapkan pada suatu pekerjaan”. Kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut digunakan untuk memaksimalkan kinerja yang dibutuhkan guna menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya. Menurut Fahmi (2016:137) “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented yang menghasilkan selama satu periode waktu”. Seiring dengan peningkatan kemampuan kerja yang baik diikuti pula dengan peningkatan kinerja

yang baik pula, sehingga peningkatan kinerja tersebut akan berdampak pada produktifitas organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kurniawan, (2015) dan Nizar, (2015) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

3. Hubungan antara Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Menurut Suparyadi (2015:183) “Pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam organisasi maupun perusahaan pada bidang-bidang keterampilan tertentu”. Sudah pasti pelaksanaan pelatihan yang tepat akan berpengaruh pada kualitas dan kuantitas kinerja karyawan. Strategi dalam melaksanakan pelatihan juga didesain sedemikian rupa guna menunjang kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2016:67) “Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

a) Hubungan antara Metode Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Dalam pelaksanaan pelatihan suatu metode-metode pelatihan sudah didesain sedemikian rupa untuk menunjang kinerja karyawan yang memuaskan, sehingga perlu adanya metode pelatihan untuk mencapai suatu kinerja yang baik. Baik metode *off the job training* maupun *on the job training* semua mempunyai peranan dalam meningkatkan hasil kerja karyawan. Kinerja

karyawan tersebut dihasilkan melalui pemilihan metode yang tepat dan benar sesuai kondisi lingkungan perusahaan dan kondisi karyawan pada saat itu juga. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Setiawan, (2013) dan Kusuma, (2015) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara Metode Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.

b) Hubungan antara Materi Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Pelatihan pun juga akan didesain sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga akan menghasilkan kinerja yang memuaskan bagi organisasi dan karyawan. Dalam pelaksanaan pelatihan ini para karyawan juga harus paham dan menguasai isi dari materi pelatihan sehingga apapun yang terserap dalam pelatihan kerja dapat dengan mudah diimplementasikan dalam wujud kinerja karyawan. Jadi materi pelatihan harus sesuai dengan pencapaian tujuan dan sesuai dengan kebutuhan bersama dan bertujuan untuk menunjang kinerja yang baik dan memuaskan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kusuma, (2016) dan Nizar, (2015) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara Materi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.

4. Hubungan antara Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kinerja melalui kemampuan kerja sebagai variabel intervening

Tujuan dilakukan pelatihan adalah untuk mempertahankan kemampuan kerja karyawan, dan memperbaiki kemampuan kerja karyawan agar lebih

maksimal dalam mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawab yang diembannya. Peningkatan kemampuan karyawan yang diperoleh dari pelatihan tersebut, secara langsung akan berdampak kepada kinerja setiap karyawan. Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa, kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai oleh karyawan, yang merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pelatihan yang diperoleh dari perusahaan dengan metode dan materi yang benar, merupakan aktivitas keorganisasian perusahaan yang optimal yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas kinerja karyawan. Meningkatnya kinerja karyawan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk pengembangan sumber daya manusia dan akan berdampak positif terhadap kestabilan organisasi. Apabila kinerja tidak dikembangkan dan diperbaiki maka akan berdampak bagi berkembangnya perusahaan, salah satu cara untuk mengembangkan dan memperbaiki kinerja yaitu dengan pelatihan itu sendiri. Seperti apa yang diungkapkan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pelatihan dan kinerja saling berhubungan dalam sebuah perusahaan.

Masalah kinerja tersebut tidak dapat dipisahkan oleh kemampuan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas. Swasto (2003:35) menyatakan bahwa, faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Melalui peningkatan

kemampuan kerja maka kinerja karyawan dapat meningkat. Melalui asumsi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan, maka dari itu pelatihan berdampak signifikan terhadap kinerja melalui kemampuan kerja sebagai variabel intervening, dan pelatihan yang dilakukan PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri melalui metode yang efektif dan materi pelatihan yang efisien mampu meningkatkan kemampuan kerja setiap karyawan, dan secara otomatis mampu mendorong meningkatnya kinerja karyawan secara keseluruhan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nizar, (2015) dan Kusuma, (2016) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara Metode dan Materi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kemampuan Kerja sebagai variabel intervening.

F. Model Konsep dan Hipotesis

1. Model Konsep

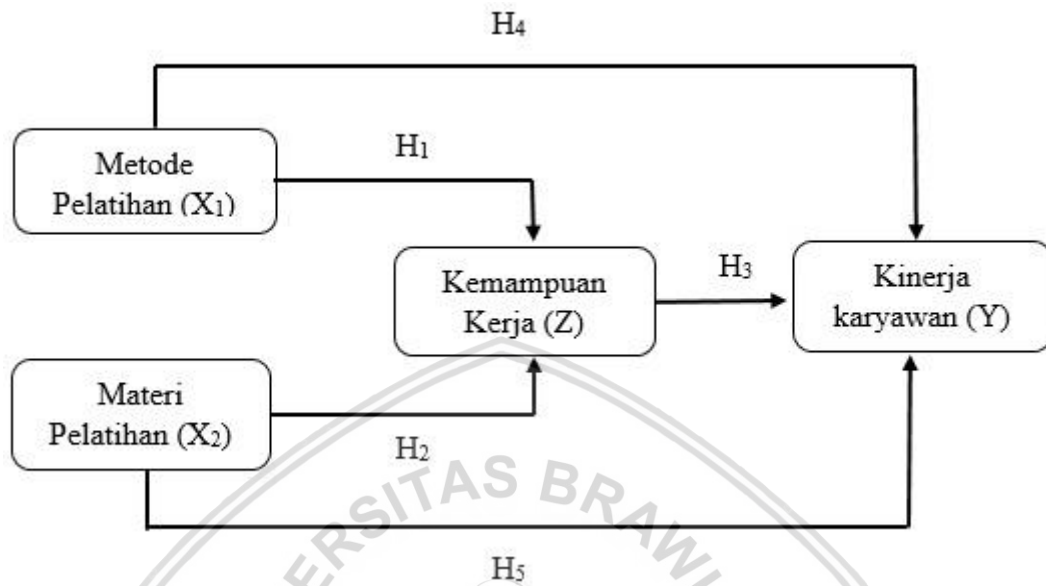
Dari beberapa teori dan penjabaran yang diuraikan di atas mengenai pelatihan, kemampuan dan kinerja, menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kemampuan dan kinerja karyawan, sehingga konsep penelitian ini digambarkan seperti pada gambar berikut:



Gambar 2.1
Model Konseptual

2. Model Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Dinyatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, namun belum didasari fakta-fakta yang empiris yang ditemukan sesuai data-data yang ada di lapangan. Jadi hipotesis dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum merupakan jawaban yang empirik, (Sugiyono, 2010:96). Sehingga apa yang terdapat di dalam hipotesis perlu dibuktikan dalam suatu proses penelitian. Cara yang digunakan yaitu dengan mencocokkan antara suatu keadaan dan kondisi nyata dengan kata-kata yang telah tertulis dalam hipotesis. Maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:



Gambar 2.2
Model Hipotesis

Berdasarkan gambar model hipotesis di atas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁ : metode penelitian memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja
- H₂ : materi pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja
- H₃ : kemampuan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₄ : metode pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₅ : materi pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₆ : metode pelatihan dan materi pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, melalui kemampuan kerja sebagai variabel intervening

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. “Penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan, perbedaan, atau pengaruh suatu variabel dengan variabel lain.” (Bungin dan Burhan, 2008:38). Di sisi lain Singarimbun dan Effendi (2008:5) mengungkapkan “Melalui penelitian eksplanatori, dapat diketahui hubungan variabel penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan”. Penelitian ini bersifat eksplanatori untuk menguji pengaruh pelatihan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Silalahi (2009:76) menyatakan “Penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai penelitian masalah sosial berdasarkan pengujian sebuah teori yang terdiri dari variabel-variabel, diukur dengan angka, dan dianalisis dengan prosedur statistic untuk menentukan kevalidan generalisasi prediktif teori”. Penggunaan pendekatan kuantitatif digunakan karena terdapat pengujian dan analisis statistic mengenai pengaruh pelatihan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan.

B. Lokasi Penelitian

Suatu penelitian diperlukan adanya lokasi penelitian yang memiliki fungsi sebagai lokasi dimana penelitian berlangsung dan dilakukan oleh peneliti dalam

rangka mengumpulkan data yang diperlukan sebagai bukti nyata dan data penguat dalam sebuah karya ilmiah. Penelitian ini dilakukan di Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri, alasan pemilihan PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri karena pertimbangan bahwa PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri merupakan perusahaan besar yang sudah berkembang sejak jaman dahulu, memiliki strategi pengembangan sumber daya manusia yang baik, dan juga memiliki program pelatihan yang baik, tetapi metode pelatihan dan materi pelatihan yang diberikan perusahaan belum tentu sesuai dengan yang diharapkan dan dibutuhkan oleh karyawan dan bahkan dapat lebih dimaksimalkan lagi, dan di PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri memungkinkan untuk diperolehnya data atau informasi yang menyangkut permasalahan yang sesuai dengan judul dalam penelitian ini, selain itu peneliti juga tertarik melakukan penelitian di PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri dikarenakan belum ada penelitian dengan judul serupa.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

Dalam menentukan apa yang akan diteliti dari sebuah penelitian, data apa saja yang nantinya dibutuhkan untuk sebuah penelitian, dan bagaimanakah cara mengukurnya, maka dibutuhkan sebuah penjelasan mengenai konsep, variabel, definisi operasional, dan skala pengukurannya.

1. Konsep

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa konsep adalah sejumlah pengertian secara umum mengenai istilah simbol, objek, atribut, kejadian, situasi, keadaan, perilaku, serta proses yang digeneralisasi. Ada 3 konsep dalam penelitian ini, yaitu Pelatihan, Kemampuan, dan Kinerja.

2. Variabel

Menurut Sugiono (2015:38) “Variabel adalah segala sesuatu berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya”. Adapun variabel dalam penelitian ini diantaranya adalah:

a. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Menurut Sugiono (2013:39) “Dalam Bahasa Indonesia sering disebut variabel bebas, variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat)”. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Metode Pelatihan (X_1) dan Materi Pelatihan (X_2).

b. Variabel *Intervening* (*Intervening Variable*)

Menurut Darmawan (2013:110) “Variabel intervening adalah variabel yang memperkuat atau memperlemah antara variabel independen dan dependen. Variabel ini disebut juga sebagai variabel independen kedua”.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *intervening* adalah Kemampuan Kerja (Z).

c. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Menurut Sugiono (2013:40) “Variabel dependen atau yang biasa disebut dengan variabel terikat dalam Bahasa Indonesia merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas”. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y)

3. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan pedoman pelaksanaan yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur suatu variabel dalam sebuah penelitian. Sesuai dengan judul yang telah dipilih oleh peneliti, maka dari itu berikut adalah indikator dalam penelitian ini, antara lain:

1) Metode Pelatihan (X_1)

Metode pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran yang dilakukan secara sistematis dengan maksud agar proses pembelajaran (pelatihan) ini dapat mencapai hasil yang maksimal. Berikut adalah indikator dari metode pelatihan, yaitu:

- a) *On the job training*
- b) *Off the job training*

2) Materi Pelatihan (X_2)

Materi pelatihan merupakan bahan ajar yang digunakan dalam pelaksanaan dan akan diberikan kepada peserta pelatihan. Kedalaman materi akan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi untuk memperdalam kemampuan yang berguna meningkatkan produktifitas. Berikut adalah indikator dari materi pelatihan, yaitu:

- a) Materi sesuai dengan kebutuhan pelatihan
- b) Materi sesuai dengan tujuan yang dicapai

3) Kemampuan Kerja (Z)

Kemampuan kerja adalah sesuatu yang menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan pekerjaan, mungkin kemampuan itu dimanfaatkan atau mungkin juga tidak. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaannya, kemampuan kerja terdiri dari 3 indikator, yaitu:

- a) Pengetahuan
- b) Keterampilan
- c) Sikap

4) Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja merupakan hasil kerja dengan ukuran baik atau buruk dan juga jumlah yang dikerjakan maupun keefektifitasan menyelesaikan pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diemban kepadanya. Kinerja tersebut bisa diukur melalui tiga indikator berikut ini, yaitu meliputi:

- a) Kualitas
- b) Kuantitas
- c) Efektivitas

Berikut merupakan tabel penjelasan tentang konsep, variabel, indikator dan item sehingga dapat memperlihatkan dengan jelas konsep, variabel, indikator dan item dalam penelitian ini, yaitu:

Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Pelatihan	Metode Pelatihan (X ₁)	<i>On The Job Training</i>	1. Pelaksanaan pelatihan melalui program <i>coaching</i> (pemberian instruksi langsung) 2. Pelaksanaan pelatihan melalui program rotasi pekerjaan	Suparyadi (2015:205)

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
		<i>Off The Job Training</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan pelatihan melalui program <i>Lectures</i> (sistem presentasi) 2. Pelaksanaan pelatihan melalui program simulasi 	Suparyadi (2015:208)
	Materi Pelatihan (X ₂)	Materi sesuai dengan kebutuhan pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Isi materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari 2. Kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan perusahaan 	Kusuma (2016)
		Materi sesuai dengan tujuan yang dicapai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kejelasan dalam penyampaian materi yang diberikan 2. Kesesuaian materi yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan kerja 	Nizar (2015)
Kemampuan	Kemampuan Kerja (Z)	Pengetahuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguasaan terhadap bidang pekerjaan yang ditekuni 2. Penguasaan dalam menangani permasalahan pekerjaan 3. Pengetahuan bertambah terkait dengan pelaksanaan pelatihan 	Swasto (2003:35)
		Keterampilan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian pekerjaan dengan teliti 2. Penyelesaian pekerjaan dengan rapi 	Swasto (2003:35)

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			3. Penyelesaian pekerjaan dengan dengan cepat dan tepat waktu	
		Sikap	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab atas pekerjaan 2. Disiplin dalam melakukan pekerjaan 3. Percaya diri dalam bekerja 	Swasto (2003:35)
Kinerja	Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan 2. Tingkat ketelitian terhadap pekerjaan 3. Tingkat kerapian terhadap pekerjaan 	Dharma (2005:46)
		Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah hasil kerja yang sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan 2. Jumlah hasil kerja yang melebihi standar yang ditetapkan perusahaan 3. Perbandingan jumlah hasil pekerjaan dengan rekan kerja 	Dharma (2005:46)
		Efektifitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Waktu penyelesaian pekerjaan sesuai target waktu yang telah ditentukan 2. Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan target waktu yang diberikan 3. Ketepatan hasil kerja dibandingkan dengan rekan kerja 	Dharma (2005:46)

4. Skala Pengukuran

Sugiyono (2015:92) “Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bisa digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif.”

Dalam melaksanakan penelitian ini skala pengukuran yang akan digunakan adalah Skala Linkert. Sugiyono (2008:123) “Skala Linkert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang akan diteliti”. Berikut merupakan contoh jawaban dan nilai skor yang didapatkan dengan menggunakan Skala Linkert:

Tabel 3.2 Skala Linkert

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-ragu (R)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2015:94)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Pengertian populasi menurut Darmawan (2013:137) “Populasi adalah sumber data dalam penelitian tertentu yang memiliki jumlah banyak dan luas.”

Sedangkan menurut Sugiyono (2015:80) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik

tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Penelitian kali ini populasinya sebanyak 348 karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2008:215) “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Penelitian ini menggunakan sampel acak. Penentuan jumlah ukuran sampel yaitu dengan menggunakan teknik slovin karena jumlah populasi diketahui dengan pasti, yaitu dengan rumus:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampe

N = ukuran populasi

e = ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang ditolerir. Tingkat kesalahan dalam penelitian ini adalah 10%.

Perhitungan jumlah responden yang akan diambil untuk diteliti adalah:

$$n = \frac{348}{1 + 348 (10\%)^2}$$

$$n = 77,6785714$$

Berdasarkan rumus diatas, maka sampel yang digunakan dibulatkan menjadi 78, sehingga sampel pada penelitian ini ialah 78 karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri. Alasan hanya memilih karyawan tetap saja yang diteliti karena karyawan tidak tetap hanya bekerja saat musim giling saja (6 bulan sekali) dan karyawan tidak tetap juga tidak

mendapat pelatihan dari perusahaan, sehingga tidak bisa memenuhi kriteria untuk dijadikan sampel penelitian.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan *proportional random sampling*. Menurut Sugiyono (2008:118), "*Proportional random sampling* merupakan teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota populasi) untuk dipilih menjadi anggota sampel".

Pengambilan sampel dari ditentukan secara seimbang setiap divisi dengan memberi peluang sama bagi setiap divisi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Dalam hal ini sampel di ambil khusus pada PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri yaitu sebanyak 348 orang. Pengambilan sampel dari setiap divisi ditentukan secara seimbang dan dapat dilihat pada Tabel 3.3

Tabel 3.3 Distribusi Sampel Penelitian

No	Bagian	Populasi	Proporsi Jumlah Sampel	Sampel
1	Keuangan	52	$52/348 \times 78 = 11,65$	12
2	Tanaman	124	$124/348 \times 78 = 27,79$	28
3	Instalasi	117	$117/348 \times 78 = 26,22$	26
4	Pengolahan	11	$11/348 \times 78 = 2,46$	2
5	QC	37	$37/348 \times 78 = 8,29$	8
6	SDM	7	$7/348 \times 78 = 1,56$	2
	Jumlah	348		78

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

E. Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua yaitu:

a. Data Primer

Menurut Sugiyono (2008:137) “Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian dengan menggunakan alat pengukuran berupa kuisisioner atau angket”. Data primer dalam penelitian ini didapatkan dari responden dengan menyebarkan kuisisioner yang diisi oleh karyawan tetap Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri.

b. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2008:137) “Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpulan data”. Data sekunder merupakan data yang didapatkan dari Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri yang berupa dokumen tentang gambaran umum dari perusahaan, struktur organisasi, visi, misi, dan data-data lain yang akan mendukung penelitian ini.

2. Instrumen Penelitian

Berikut merupakan instrument yang akan digunakan pada penelitian ini dalam mengumpulkan data yang sesuai dengan metode pengumpulan data

a. Kuisisioner

Berupa daftar pernyataan dan pertanyaan tertulis yang terstruktur dan sistematis diajukan kepada responden untuk diisi oleh karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri.

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah sesuatu yang akan digunakan peneliti untuk mengumpulkan data-data lain yang diperlukan sebagai pendukung kelancaran penelitian. Dokumentasi tersebut merupakan dokumentasi yang dilakukan melalui pencatatan atau dokumentasi melalui foto. Data yang peneliti dokumentasikan merupakan data yang didapat dari perusahaan.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas diperlukan dalam melaksanakan penelitian karena untuk menguji item-item yang ada pada variabel penelitian supaya menghasilkan kesimpulan yang akurat. Pengujian validitas dan reliabilitas masing-masing variabel pada penelitian ini menggunakan *software* statistika yang sudah umum digunakan yaitu *Statistical Product and Service Solution* (SPSS).

1. Uji Validitas

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuisisioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyakngkut pemahaman mengenai

keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Pengujian validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing faktor atau variabel dengan total faktor atau variabel tersebut dengan menggunakan korelasi (r) *product moment*.

Menurut Arikunto (2010:168) “Validitas adalah keadaan yang menggambarkan tingkat instrumen yang bersangkutan mampu mengukur apa yang akan diukur”. Selain itu, Arikunto (2010:169) memaparkan langkah-langkah dalam uji validitas antara lain:

- a. Langkah pertama, mendefinisikan secara operasional konsep/konstruk yang akan diukur
- b. Langkah kedua melakukan uji coba skala pengukuran tersebut pada sejumlah responden
- c. Mempersiapkan table tabulasi jawaban
- d. Langkah keempat, menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi *Product moment* yang rumusnya sebagai berikut:

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

Keterangan:

r = koefisien korelasi

n = banyaknya sampel

x = variabel bebas

y = variabel terikat

2. Hasil Uji Validitas

Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid atau tidak dapat dilakukan dengan:

$H_0 : r = 0$, tidak terdapat data yang valid pada tingkat kesalahan (α) 5%.

$H_1 : r \neq 0$, terdapat data yang valid pada tingkat kesalahan (α) 5%.

Hipotesa nol (H_0) diterima apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, demikian sebaliknya hipotesa alternatif (H_1) diterima apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS ver. 20.0 dengan menggunakan korelasi *product moment* menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel

Variabel	Indikator	Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
Metode Pelatihan (X ₁)	On the job training	X _{1.1.1}	0.672	0.000	0.3	Valid
		X _{1.1.2}	0.717	0.000	0.3	Valid
	Off the job training	X _{1.2.1}	0.767	0.000	0.3	Valid
		X _{1.2.2}	0.704	0.000	0.3	Valid
Materi Pelatihan (X ₂)	Kebutuhan pelatihan	X _{2.1.1}	0.732	0.000	0.3	Valid
		X _{2.1.2}	0.660	0.000	0.3	Valid
	Tujuan yang dicapai	X _{2.2.1}	0.700	0.000	0.3	Valid
		X _{2.2.2}	0.783	0.000	0.3	Valid
Kemampuan Kerja (Z)	Pengetahuan	Z.1.1	0.606	0.000	0.3	Valid
		Z.1.2	0.536	0.000	0.3	Valid
		Z.1.3	0.594	0.000	0.3	Valid
	Keterampilan	Z.2.1	0.620	0.000	0.3	Valid
		Z.2.2	0.564	0.000	0.3	Valid
		Z.2.3	0.634	0.000	0.3	Valid
	Sikap	Z.3.1	0.697	0.000	0.3	Valid
		Z.3.2	0.614	0.000	0.3	Valid
		Z.3.3	0.577	0.000	0.3	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	Y.1.1	0.608	0.000	0.3	Valid
		Y.1.2	0.527	0.000	0.3	Valid
		Y.1.3	0.612	0.000	0.3	Valid
	Kuantitas	Y.2.1	0.575	0.000	0.3	Valid
		Y.2.2	0.450	0.000	0.3	Valid
		Y.2.3	0.595	0.000	0.3	Valid
	Efektivitas	Y.3.1	0.542	0.000	0.3	Valid
		Y.3.2	0.629	0.000	0.3	Valid
		Y.3.3	0.581	0.000	0.3	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Dari Tabel 3.4 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. r indikator pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 0.05$) yang berarti tiap-tiap indikator variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data, karena instrument tersebut sudah baik (Arikunto, 2010:221). Pengujian reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*:

$$r_1 = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_1 = reliabilitas instrumen

K = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah variasi butir

σ_t^2 = variasi total

4. Hasil Uji Reliabilitas

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal).

Tabel 3.5 Uji Reliabilitas Variabel

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Metode Pelatihan (X1)	0,682	Reliabel
2	Materi Pelatihan (X2)	0,686	Reliabel
3	Kemampuan Kerja (Y1)	0,775	Reliabel
4	Kinerja karyawan (Y2)	0,728	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari Tabel 3.5 diketahui bahwa nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

G. Analisis Data

Data yang diperoleh dalam melaksanakan penelitian melalui penyebaran kuisioner pada tahap berikutnya akan dianalisis untuk ditindaklanjuti. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *software Statistical Product and Service Solution* (SPSS) untuk memudahkan penelitian untuk analisis data yang digunakan dalam mengolah data dan menguji hipotesis pada penelitian ini diantaranya, yaitu:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Sugiyono (2015:147) mengungkapkan “Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi”. Di dalam statistik deskriptif juga dapat dilakukan mencari kuatnya hubungan antara variabel melalui analisis korelasi, melakukan prediksi dan analisis regresi, dan membuat perbandingan dengan membandingkan rata-rata data sampel atau populasi.

Penyajian pada analisis ini melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, *pictogram*, perhitungan modus, median, *mean* (pengukuran tendensi sentral),

perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan prosentase.

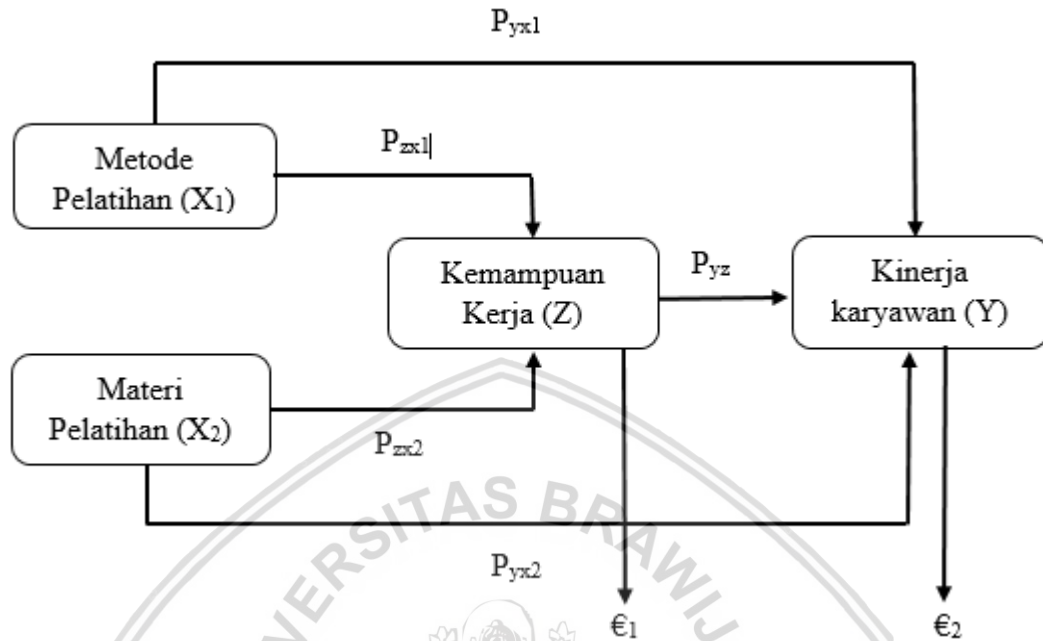
2. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial (sering juga disebut statistik induktif atau statistik probabilitas) adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini disebut statistik probabilitas, karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sampel itu kebenarannya bersifat peluang atau *probability* (Sugiyono, 2015:148).

Statistical Product and Service Solution (SPSS) merupakan *software* yang digunakan untuk mengolah data dari responden untuk memudahkan peneliti menganalisa data, dan berikut adalah analisis yang akan peneliti gunakan dalam menganalisis hasil responden:

a) Analisis Jalur atau *Path*

Riduwan dan Kuncoro (2008:116) menyatakan bahwa “Pada dasarnya koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku atau *Z-score* (data yang diset dengan nilai rata-rata = 0 dan standar deviasi = 1). Koefisien jalur yang distandarkan (*standardized path coefficient*) ini digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh dan bukan memprediksi. Analisis jalur *path* pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model analisis jalur atau *path*

Persamaan:

1. $Z = P_{zx1} + P_{zx2} + \epsilon_1$
2. $Y = P_{yx1} + P_{yz} + P_{yx2} + \epsilon_2$

Keterangan

- X₁ = Metode Pelatihan
- X₂ = Materi Pelatihan
- Z = Kemampuan Kerja
- Y = Kinerja
- ϵ_1 = Variable residua tau variabel yang memengaruhi Z namun tidak dibahas dalam penelitian ini
- ϵ_2 = Variabel residua tau variabel yang memengaruhi Y namun tidak dibahas dalam penelitian ini.

b) Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini ditujukan untuk menguji hipotesis yang ditentukan peneliti apakah diterima atau ditolak. Hipotesis penelitian yang diuji dirumuskan menjadi statistik sebagai berikut yang dinyatakan (Riduwan dan Kuncoro 2008:117) sebagai berikut:

$$H_a : \rho_{y1x1} > 0$$

$$H_o : \rho_{y1x1} < 0$$

Rumus uji t

$$T - t_0 = b/S$$

Keterangan:

t = ukuran signifikansi dari korelasi regresi secara individu

b = koefisien regresi

S = kesalahan baku masing-masing parameter

Untuk lebih mengetahui signifikansi jalur path dibandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan probabilitas *Sig* dengan memperhatikan pengambilan keputusan:

- a. Jika nilai *Sig* probabilitas $\leq 0,05$ maka H_o diterima dan H_a ditolak (tidak signifikan)
- b. Jika nilai *Sig* probabilitas $\geq 0,05$ maka H_o ditolak dan H_a diterima (signifikan)

BAB IV

PEMBAHASAN

A. Gambaran Perusahaan

1. Profil Singkat PT Perkebunan Nusantara X dan Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri

Pabrik Gula Pesantren Baru yang terletak di desa Pesantren, Kecamatan Pesantren, Kabupaten Kediri, Jawa Timur. Pada saat didirikan, yakni pada tahun 1849 adalah milik perseroan dari bangsa Indonesia keturunan China, yang memproduksi gula merah. Pada saat itu bangsa Indonesia masih dalam penjajahan Belanda. Tahun 1890 perusahaan diambil alih Belanda sedangkan pengelolaannya diserahkan pada NV Javasche Culture Matschappij (JMC). Di Indonesia diwakili oleh NV Nederlands Indische Landbouw Matschappij. Pabrik Gula Pesantren tidak hanya sekali mengalami pembaharuan dalam produksi yaitu gula merah menjadi gula putih.

Pada masa berkecamuknya perang dunia kedua, Jepang berhasil memenangkan perang Asia Timur Raya tahun 1942 dan mengambil alih Pabrik Gula Pesantren hingga tahun 1945 dan pada tahun itu pula pihak sekutu memenangkan pertempuran. Tahun 1957 pemerintah sekutu yang diwakili Belanda mengelola Pabrik Gula Pesantren dengan mengambil tenaga kerja bangsa Indonesia sendiri dan kepengurusannya dipegang oleh Perusahaan Negara Perkebunan. Dalam tahun itu pula Pemerintah Republik Indonesia kemudian

mengambil alih semua Perusahaan milik Belanda yang di Indonesia termasuk Pabrik Gula Pesantren. Pengelolaannya dilakukan oleh Perusahaan Perkebunan Nusantara (PPN)

Kemudian baru ditahun 1960 sesuai UU No. 9 th 1960 dibentuk BPU-PPN Gula yang mengkoordinir pengelolaan pabrik-pabrik gula. Setelah mulai berlakunya PP No. 166 tanggal 26 April 1961, Pabrik Gula Pesantren Baru termasuk dalam Karesidenan Kediri bersama 4 Pabrik Gula lainnya disusul dengan keluarnya peraturan Perkebunan Negara (BPU-PPN). Tiap-tiap pabrik kepengurusannya meliputi:

- a) Direksi Karet
- b) Direksi Aneka Tanaman
- c) Direksi Aneka Tembakau
- d) Direksi Aneka Gula

Semua Pabrik Gula termasuk di dalam Direksi Aneka Gula yang telah berbadan hukum sendiri dengan sistem BPU-PPN. Pada tahun 1967 mulai berlaku Inpres No. 7 tahun 1967 tentang pengesahan pengelolaan Perusahaan Negara, sehingga pada tahun 1969 BPU-PPN dibubarkan. Untuk itu semua Pabrik Gula di Indonesia di bawah Departemen Pertanian dan dibentuk Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) dimana Pabrik Gula Pesantren termasuk di dalam lingkup PNP XXI.

Dengan Peraturan Pemerintah No. 23 tahun 1973 yang berlaku tanggal 1 Januari 1974, PNP XXII menjadi PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) pada tanggal 19 Juli

1978 oleh Menteri Pertanian Prof. Ir. Soedarsono Hadi Saputro. Pemakaian nama Pabrik Gula Pesantren Baru diresmikan sedangkan Pabrik Gula Pesantren Lama diberhentikan pengoperasionalnya pada tanggal 19 Juli 1979.

Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) akhirnya berganti nama menjadi PTPN X (PT Perkebunan Nusantara X). Didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah R.I No.15 Tanggal 14 Februari Tahun 1996 tentang pengalihan bentuk Badan Usaha Milik Negara dari PT Perkebunan (Eks.PTP 19, Eks.PTP 21-22 dan Eks.PTP 27) yang dilebur menjadi PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dan tertuang dalam akte Notaris Harun Kamil, SH No.43 tanggal 11 Maret 1996 yang mengalami Perubahan kembali sesuai Akte Notaris Sri Eliana Tjahjoharto, SH. No. 1 tanggal 2 Desember 2011.

Pada tanggal 2 Oktober 2014, Menteri BUMN Dahlan Iskan meresmikan Holding BUMN Perkebunan yang beranggotakan PTPN I, II, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV dengan PTPN III sebagai induk Holding BUMN Perkebunan. Dasar hukum perubahan PTPN X (Persero) menjadi PTPN X adalah Keputusan Para Pemegang Saham Perusahaan Perseroan PT Perkebunan Nusantara X Nomor: PTPN X/RUPS/01/X/2014 dan Nomor: SK-57/D1.MBU/10/2014 tentang Perubahan Anggaran Dasar.

2. VISI dan MISI perusahaan

- VISI perusahaan yaitu "Menjadi perusahaan agroindustri terkemuka yang berwawasan lingkungan".
- MISI perusahaan sebagai berikut:
 - 1) Berkomitmen menghasilkan produk berbasis bahan baku tebu dan tembakau yang berdaya saing tinggi untuk pasar domestik dan internasional dan berwawasan lingkungan.
 - 2) Berkomitmen menjaga pertumbuhan dan kelangsungan usaha melalui optimalisasi dan efisiensi di segala bidang.
 - 3) Mendedikasikan diri untuk selalu meningkatkan nilai-nilai perusahaan bagi kepuasan stakeholder melalui kepemimpinan, inovasi dan kerjasama team serta organisasi yang profesional.

3. Logo Perusahaan



Gambar 4.1
Logo Lama PTPN X



Gambar 4.2
Logo Baru PTPN X

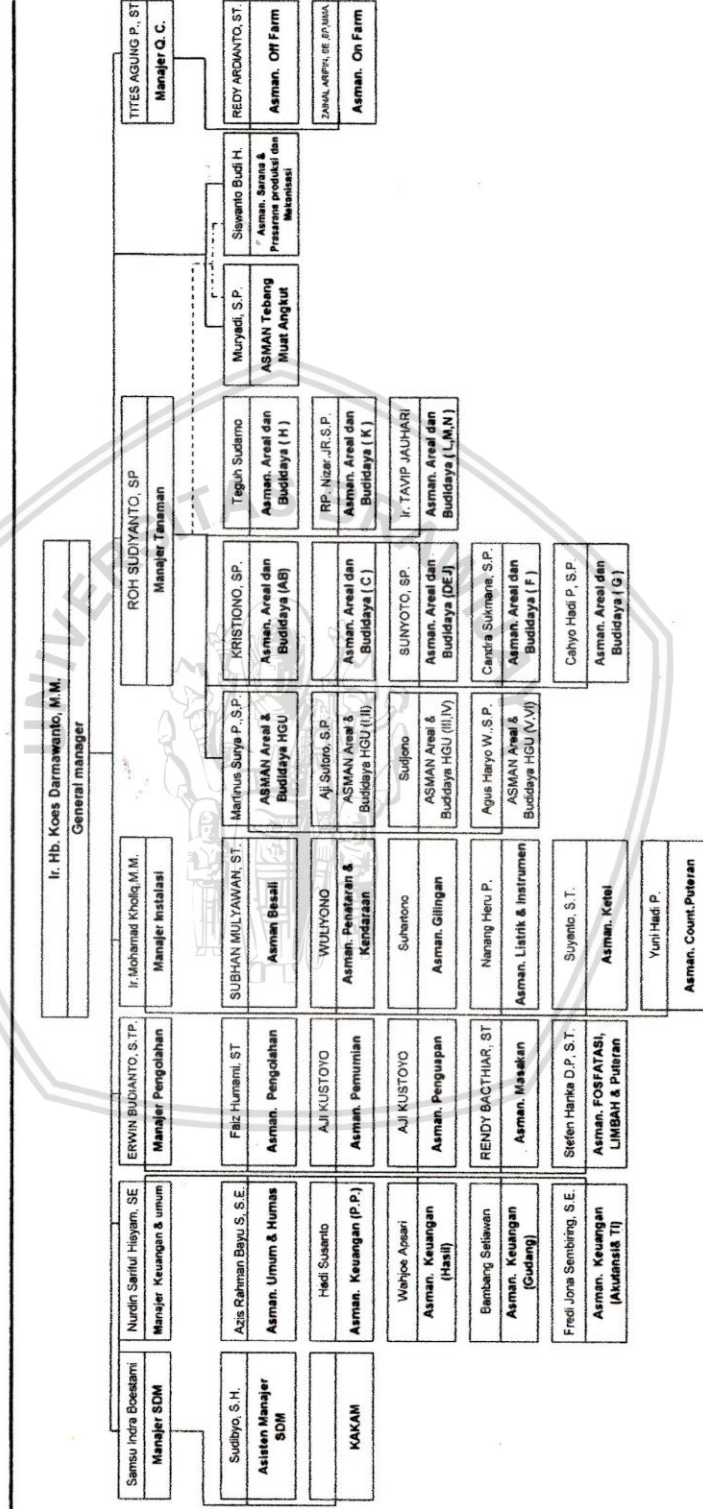
Perubahan logo PTPN X (PT Perkebunan Nusantara X), terjadi mulai tanggal 16 Januari 2012, sesuai dengan persetujuan Dewan Komisaris No. 26/DK/PTPN-X/III/2011 tanggal 25 Maret 2011 yang telah disahkan dalam risalah RUPS No. RIS-005/XXKBUMN/2011 tanggal 28 Januari 2011. Logo tersebut merupakan visualisasi dari visi PTPN X yakni Tumbuh Berkembang Bersama. Dalam logo tersebut, terdapat gabungan image tangan yang saling meraih. Hal tersebut mencerminkan semangat kerjasama, baik itu kerjasama tim maupun bersama mitra. Gambar tangan tersebut dapat juga dilihat sebagai sekelompok daun berwarna hijau yang bergradasi dari hijau tua menuju hijau muda. Gradasi tersebut menunjukkan adanya pertumbuhan dan keberkembangan, sekaligus membentuk pencitraan usaha agribisnis dari PTPN X.

Warna Hijau tua yang terletak pada logo mencerminkan kepedulian dan pelayanan rumah sakit yang dikelola PTPN X bagi masyarakat luas dan perkebunan. Warna hijau juga melambangkan kenyamanan dan kesegaran. Pada logo, juga terdapat logotype berupa teks PTPN X yang digunakan PTPN X kepada khalayak ramai. Warna biru pada logotype mencerminkan kepemimpinan, kemandirian untuk memajukan PTPN X. Sedangkan penggunaan huruf tanpa kait dan layout logo yang dinamis berfungsi untuk memperkuat citra modern serta inovasi PTPN X dalam bersaing di kancah usaha agribisnis Internasional.

4. Struktur Organisasi Perusahaan



STRUKTUR ORGANISASI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X PABRIK GULA PESANTREN BARU



Gambar 4.3

Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri

Deskripsi pekerjaan Karyawan tetap pada setiap bagian :

1) Bagian Keuangan

Mengatur dan mengelola keuangan perusahaan di dalamnya sekaligus merencanakan

2) Bagian Tanaman

Mempersiapkan bahan baku tebu dengan kualitas yang sebaik-baiknya yang selanjutnya diserahkan ke bagian instalasi untuk digiling

3) Bagian Instalasi

Bagian yang menggiling atau memerah tebu yang diserahkan oleh bagian tanaman, guna diambil niranya dan selanjutnya diserahkan bagian pengolahan

4) Bagian Pengolahan

Bagian Pengolahan ini yang bertugas memproses air nira yang sudah diperah oleh bagian instalasi untuk dijadikan gula

5) Bagian QC (Quality Control)

Bagian QC ini adalah bersifat menjamin kualitas kerja dan hasil produksi di Pabrik Gula Pesantren Baru

6) Bagian SDM

Bagian Sumber Daya Manusia adalah bagian yang menangani atau mengurus sekaligus merencanakan Sumber Daya Manusia di Pabrik Gula Pesantren Baru

5. Ketenagakerjaan

a. Karyawan

Karyawan adalah pekerja yang bekerja pada perusahaan yang mendapat gaji/imbalan. Suatu karyawan di Pabrik Gula Pesantren Baru ada 3 yaitu karyawan tetap, karyawan PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu), dan karyawan *outsourcing*/borongan.

1) Karyawan Tetap

Karyawan yang hubungan kerjanya diawali melalui surat pengangkatan, dan dalam fungsi kerjanya dibagi menjadi 2 yaitu:

- a) Grade 16-9 adalah karyawan tetap sebagai pelaksana
- b) Grade 8-1 adalah karyawan tetap sebagai pimpinan

2) Karyawan PKWT (Perjanjian Karyawan Waktu Tertentu)

Karyawan PKWT dipekerjakan oleh karyawan pada saat perusahaan membutuhkan dan hubungan kerja diawali dengan penandatanganan kontrak yang sebelumnya dilakukan perjanjian kerja selama waktu yang telah ditentukan bersama.

3) Karyawan *Outsourcing*

Karyawan *Outsourcing* adalah karyawan PKWT (Perjanjian Karyawan Waktu Tertentu) pihak kedua PPJP (Perusahaan Penyedia Jasa Pekerja) yang dikerjakan perusahaan lain. Menurut Pergub No. 19 Tahun 2012, pekerjaan yang dapat di *outsourcing* kan ada 5 yaitu *catering*, pengeboran minyak, keamanan, *driver*, dan *cleaning service*. Di Pabrik Gula

Pesantren Baru hanya ada 3 jenis outsourcing yaitu keamanan, *driver*, dan *cleaning service*.

Batasan Hubungan Kerja

TETAP	- PHK (Pemberhentian Hubungan Kerja) - Batas Usia pensiun 55 dan 56 Tahun - Meninggal Dunia
PKWT	- PHK (Pemberhentian Hubungan Kerja) - Masa berlaku kontrak kerja - Meninggal dunia
Outsourcing	- Masa berlaku kontrak kerja

b. Karyawan tetap berdasarkan status, grade, dan bagian :

1) Jumlah Karyawan berdasarkan status :

Sesuai dengan rincian seluruh karyawan yang bekerja di Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri yang dijelaskan di atas, maka berikut merupakan rinciannya

Tabel 4.1 Jumlah seluruh karyawan

No	Status	Jumlah
1	Karyawan Tetap	348 orang
2	PKWT	55 orang
3	Outsourcing	191 orang
	Total	582 orang

Sumber: PT Perkebunan Nusantara X

2) Jumlah Karyawan tetap berdasarkan grade :

Karyawan tetap Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri digolongkan per grade sesuai dengan jabatan, semakin tinggi grade akan semakin besar tanggung jawab yang dipegangnya.

Tabel 4.2 Jumlah karyawan tetap berdasarkan grade

No	Grade	Jumlah
1	Grade 16-9	304 orang
2	Grade 8-1	44 orang
	Total	348 orang

Sumber: PT Perkebunan Nusantara X

c. Gaji

Gaji adalah hak karyawan yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang, sebagai imbalan dari pemberi kerja karena pekerja telah melaksanakan tugas. Gaji menurut regulasi dapat terdiri dari 2 komponen.

Komponen gaji pokok harus tetap 75% dan tunjangan tetap 25% yang dapat dirubah apabila memakai lebih dari komponen hanya pada hanya tunjangan tetap 25%. Yang dapat dirubah apabila memakai lebih dari komponen hanya pada tunjangan tetap 25%.

Contoh:

Gaji	- Gaji pokok	75%
	- Tunjangan tetap	<u>25%</u>
		100%

Gaji	- Gaji pokok	75%
	- Tunjangan Anak	10%
	- Tunjangan Perumahan	<u>15%</u>
		100%

6. Strategi Organisasi

a. Strategi EDO (Efisiensi, Diversifikasi, dan Optimalisasi)

1) Efisiensi

- mengurangi konsumsi bahan bakar dan energi.
- mengatasi berbagai hambatan permesinan, dan
- mengurangi biaya pemeliharaan pabrik.

2) Diversifikasi

Beyond sugar transformasi menjadi industri berbasis tebu (sugarcane based industry) terintegrasi dari hulu ke hilir.

3) Optimalisasi

Memacu rendemen dengan menekan sugar losses melalui peningkatan kinerja ekstraksi gilingan dan efisiensi pemrosesan.

b. Filosofi Perusahaan

Menjalankan misi perusahaan memerlukan acuan yang berfungsi sebagai koridor dan batasan sebagai arahan untuk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan penuh integritas, peraturan atau petunjuk. Hal tersebut hendaknya dilaksanakan oleh semua tingkat karyawan, dengan mengikuti aturan yang ada akan memberikan pencapaian prestasi yang merupakan visi perusahaan.

Pokok arahan juga disebutkan dalam Company Business Philosophy meliputi: “Integritas, Profesionalisme, Visioner, dan Sinergi.” Dalam

produktifitas karyawan di tempat kerja harus tetap tinggi dan budaya kerja harus dipahami dan dilaksanakan, adalah: profesional, produktif, dan pembelajar.

c. Kebijakan Mutu (Kantor Direksi)

Memberikan pelayanan cepat, efektif dan efisien kepada seluruh unit usaha dan atau anak perusahaan PTPN X dalam rangka optimalisasi pengelolaan sumber daya dan peningkatan mutu kinerja yang berdaya saing tinggi demi kepuasan pelanggan, stakeholder dan shareholder.

Mendorong terwujudnya Efisiensi, Disversifikasi dan Optimalisasi dalam upaya meningkatkan daya saing dan sustainability dengan tetap mengedepankan keseimbangan lingkungan.

d. Budaya Perusahaan

Didalam menjalankan misi perusahaan diperlukan tuntunan yang berfungsi sebagai koridor dan batasan sekaligus pendorong bagi karyawan untuk melakukannya dengan penuh integritas, sehingga apabila tuntunan ini dilakukan oleh seluruh jajaran karyawan, diyakini akan dapat membawa pencapaian visi perusahaan. Tuntunan dimaksud diwujudkan dalam pernyataan Filosofi Bisnis PT Perkebunan Nusantara X, sebagai berikut: "Integritas, Profesionalisme, Visioner, dan Sinergi." agar produktivitas karyawan dalam bekerja tetap tinggi, maka budaya kerja yang harus dihayati dan dilaksanakan

adalah: Agar produktifitas karyawan dalam bekerja tetap tinggi, maka budaya kerja yang harus dihayati dan dilaksanakan adalah:

"Profesional, Produktif, dan Pembelajar"

7. Lokasi Perusahaan

Nama Perusahaan : PT Perkebunan Nusantara X
Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri
Alamat Pusat : Jl. Jembatan Merah No 3-11, Surabaya 60175
Alamat PG : Jl. Mauni, Pesantren, Kediri 64131
email : pg.pesantrenbaru@ptpn10.co.id
telp : (0354) 684610, 681620

8. Alur Produksi

Gula yang diproduksi PT Perkebunan Nusantara X melalui Pabrik Gula Pesantren Baru menggunakan tebu sebagai bahan baku dan dihasilkan dengan memanfaatkan proses defekasi-sulfitasi. Pembuatan gula kristal putih (GKP) merupakan tahapan proses yang panjang dan melibatkan fenomena ekstraksi, reaksi kimia, pemisahan, penguapan, kristalisasi, pengeringan, dan pendinginan. Gula kristal putih yang dihasilkan PT Perkebunan Nusantara X memiliki ICUMSA rata-rata 150 IU dan telah memenuhi Standard Nasional Indonesia (SNI).

Proses produksi gula kristal putih di pabrik-pabrik gula PT Perkebunan Nusantara X mempergunakan proses defekasi-sulfitasi dengan bahan baku tebu. Secara garis besar, proses produksinya dapat dibagi menjadi enam unit, yaitu:

1) Stasiun Gilingan

Proses di Stasiun Gilingan dapat dibedakan menjadi dua tahap, yaitu proses pendahuluan dan ekstraksi tebu. Tebu yang masih berupa lonjoran dipotong-potong dan dicacah pada alat pendahuluan hingga menjadi serabut yang berukuran sekitar 5 cm. Kemudian serabut-serabut tebu ini diekstraksi menggunakan gilingan hingga nira yang ada dalam batang tebu terperas. Untuk meningkatkan efisiensi pemerahan, ditambahkan air imbibisi. Nira yang dihasilkan masih mengandung banyak pengotor, disebut nira mentah, dan akan diproses selanjutnya di Stasiun Pemurnian, sedangkan ampas yang dihasilkan akan digunakan sebagai bahan bakar Boiler.

2) Stasiun Pemurnian

Zat-zat bukan gula yang terdapat dalam nira dipisahkan dengan mengendalikan suhu, pH, dan waktu tinggal di tiap peralatan agar sukrosa yang terkandung dalam nira tidak terinversi. Sebagian besar zat-zat bukan gula tersebut akan terpisahkan sebagai blotong dan nira yang dihasilkan disebut nira jernih.

3) Stasiun Penguapan

Nira jernih masih memiliki kadar air tinggi. Untuk mengefisienkan pemakaian uap pada proses kristalisasi nantinya, air dalam nira diuapkan hingga nira mencapai 30 – 32 derajat Celcius. Proses penguapan ini dilakukan secara hampa udara.

4) Stasiun Masakan

Nira kental yang dihasilkan diuapkan lebih lanjut hingga terbentuk kristal gula. Proses kristalisasi ini juga dilaksanakan dalam kondisi hampa udara. Untuk mencapai ukuran kristal yang diinginkan, proses masakan dibagi dalam beberapa tahap. Hasil akhir Stasiun Masakan adalah massecuite, yaitu kristal gula yang masih mengandung lapisan-lapisan strup disekelilingnya.

5) Stasiun Puteran

Kristal gula dalam massecuite dipisahkan dari strup dengan memanfaatkan gaya sentrifugal. Proses sentrifugasi ini juga dilakukan dalam beberapa tahap, tergantung jenis massecuite yang diputar.

6) Stasiun Penyelesaian

Gula yang dihasilkan Stasiun Puteran masih mengandung kadar air yang cukup tinggi, oleh karena itu gula dikeringkan dan didinginkan dengan menggunakan Sugar Drier and Cooler (SDC) hingga diperoleh gula dengan kadar air dan suhu yang diharapkan.

B. Gambaran Umum Responden

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Baru Kediri. Karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Baru Kediri pada tahun 2018 seluruhnya berjumlah 348 karyawan, sedangkan yang menjadi sampel penelitian adalah 78 karyawan. Penyebaran kuesioner penelitian dilakukan secara langsung oleh peneliti di Pabrik Gula Baru Kediri yang berlokasi di Jl. Mauni, Pesantren, Kediri, Jawa Timur.

1. Usia Responden

Tabel 4.3 Distribusi Usia Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	21 - 30 Tahun	14	17.95
2	31 - 40 Tahun	19	24.36
3	41 - 50 Tahun	24	30.77
4	51 - 60 Tahun	21	26.92
	Jumlah	78	100

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa, jumlah responden pada usia 21 – 30 tahun, yaitu sebanyak 14 orang atau 17,95%. Jumlah responden pada usia 31 – 40 tahun yaitu sebanyak 19 orang atau 24,36%, Jumlah responden pada usia 41 – 50 tahun yaitu sebanyak 24 orang atau 30,77%, dan Jumlah responden pada usia 51 – 60 tahun yaitu sebanyak 21 orang atau 26,92%. Hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada usia 41 tahun sampai 50 tahun.

2. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.4 Distribusi Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	55	70.51
2	Perempuan	23	29.49
	Total	78	100

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Data pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa, sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah responden sebesar 55 orang (70,51%) dan sisanya sebesar 23 orang (29,49%) mempunyai jenis kelamin perempuan. Hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini adalah karyawan laki-laki.

3. Pendidikan Responden

Tabel 4.5 Distribusi Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA	59	75.64
2	Diploma	4	5.13
3	S1	15	19.23
	Total	78	100

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Data pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa, sebagian besar responden yang memiliki pendidikan SMA sebanyak 59 orang (75,64%), responden yang memiliki pendidikan Diploma sebanyak 4 orang (5,13%), dan responden yang memiliki pendidikan Sarjana sebanyak 15 orang (19,23%). Hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini adalah mayoritas berpendidikan SMA.

4. Lama Masa Bekerja Responden

Tabel 4.6 Distribusi Lama Masa Bekerja

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Presentase (%)
1	<15	30	38,46
2	15-25	31	39,74
3	25<	17	21,8
	Total	78	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Data pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa, responden berdasarkan lama masa bekerja yaitu sebanyak 30 orang (38,46%), responden lama masa bekerja 15 tahun sampai 25 tahun yaitu sebanyak 31 orang (39,74%) dan responden lama masa bekerja lebih dari 25 tahun yaitu sebanyak 17 responden atau sebesar (21,8%). Hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja antara 15 tahun sampai 25 tahun.

C. Analisis Data

1. Hasil Analisis Deskriptif

Berdasarkan kuisioner yang telah diberikan kepada 78 orang responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban responden pada masing-masing item dapat dibuat rumus sturges 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 4.7 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden

No	Interval rata-rata	Pernyataan
1	1 – 1,8	Sangat Tidak Baik
2	1,8 – 2,6	Tidak Baik
3	2,6 – 3,4	Sedang
4	3,4 – 4,2	Baik
	4,2 – 5	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono (2016:94)

Berikut persentase distribusi untuk masing – masing item penelitian. Seperti terlihat pada Tabel 4.9

a. Metode Pelatihan (X_1)

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Item Variabel Metode Pelatihan (X_1)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	item	Indikator
X1.1.1	24	30.77	49	62.82	3	3.85	2	2.56	0	0.00	4.22	4.24
X1.1.2	26	33.33	49	62.82	1	1.28	2	2.56	0	0.00	4.27	
X1.2.1	11	14.10	54	69.23	8	10.26	5	6.41	0	0.00	3.91	3.99
X1.2.2	16	20.51	56	71.79	2	2.56	4	5.13	0	0.00	4.08	
Grand Mean											4.12	

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

- Ket : X1.1.1 : Pelaksanaan pelatihan melalui program coaching (pemberian instruksi langsung)
- X1.2.2 : Pelaksanaan pelatihan melalui program rotasi pekerjaan
- X1.2.1 : Pelaksanaan pelatihan melalui program Lectures (sistem presentasi)
- X1.2.2 : Pelaksanaan pelatihan melalui program simulasi



1) Frekuensi Jawaban responden untuk Indikator *On The Job Training*

Pada Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 78 responden, terdapat 24 responden atau 30,77% yang menyatakan sangat setuju tentang Metode pelatihan melalui program *coaching* (pemberian instruksi langsung) dapat meningkatkan keterampilan dalam pekerjaan saya, yang menyatakan setuju sebanyak 49 responden atau 62,82%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 3,85%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu Metode pelatihan melalui program rotasi pekerjaan dapat menambah kemampuan dalam pekerjaan saya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 responden atau 33,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 49 responden atau 62,82%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 1 responden atau 1,28%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

2) Frekuensi Jawaban responden untuk Indikator *Off The Job Training*

Pada Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 78 responden, terdapat 11 responden atau 14,10% yang menyatakan sangat setuju tentang Metode pelatihan melalui program *Lectures* (sistem presentasi) dapat menambah pengetahuan dan kemampuan dalam pekerjaan saya, yang menyatakan setuju

sebanyak 54 responden atau 69,23%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 10,26%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden atau 6,41%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu Metode pelatihan melalui program simulasi dapat menambah kemampuan dalam pekerjaan saya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 20,51%, yang menyatakan setuju sebanyak 56 responden atau 71,79%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 2,56%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 5,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Berdasarkan Tabel 4.8 didapatkan penilaian tentang variabel Metode Pelatihan. Nilai Rata – rata variabel Metode Pelatihan sebesar 4,12. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Metode Pelatihan memiliki kategori yang baik. Jawaban responden tertinggi yaitu terletak pada item pelaksanaan pelatihan melalui program rotasi pekerjaan ($X_{1.1.2}$) dengan skor 4,27. Sedangkan jawaban responden terendah yaitu terletak pada item pelaksanaan pelatihan melalui program *Lectures* (sistem presentasi) ($X_{1.2.1}$) dengan skor 3,91.

b. Materi Pelatihan (X₂)

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Item Variabel Materi Pelatihan (X₂)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Item	Indikator
X2.1.1	12	15.38	59	75.64	3	3.85	4	5.13	0	0.00	4.01	4.09
X2.1.2	20	25.64	53	67.95	3	3.85	2	2.56	0	0.00	4.17	
X2.2.1	19	24.36	51	65.38	6	7.69	2	2.56	0	0.00	4.12	4.09
X2.2.2	14	17.95	57	73.08	5	6.41	2	2.56	0	0.00	4.06	
Grand Mean											4.09	

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Ket : X2.1.1 : Isi materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari
 X2.2.2 : Kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan perusahaan
 X2.2.1 : Kejelasan dalam penyampaian materi yang diberikan
 X2.2.2 : Kesesuaian materi yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan kerja

1) Frekuensi Jawaban responden untuk Indikator Kebutuhan Pelatihan

Pada Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 78 responden, terdapat 12 responden atau 15,38% yang menyatakan sangat setuju tentang Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan sehari-hari, yang menyatakan setuju sebanyak 59 responden atau 75,64%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 3,85%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 5,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 25,64%, yang menyatakan setuju sebanyak 53 responden atau 67,95%, yang menyatakan ragu

– ragu sebanyak 3 responden atau 3,85%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

2) Frekuensi Jawaban responde untuk Indikator Tujuan yang dicapai

Pada Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 78 responden, terdapat 19 responden atau 24,36% yang menyatakan sangat setuju tentang Materi pelatihan yang diberikan dapat dengan jelas saya pahami, yang menyatakan setuju sebanyak 51 responden atau 65,38%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 7,69%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu Materi pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan kerja saya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 17,95%, yang menyatakan setuju sebanyak 57 responden atau 73,08%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 6,41%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Berdasarkan Tabel 4.9 didapatkan penilaian tentang variabel Materi Pelatihan. Nilai Rata – rata variabel Materi Pelatihan sebesar 4,09. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Materi Pelatihan memiliki kategori yang baik.

Jawaban responden tertinggi yaitu terletak pada item kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan perusahaan (X_{2.1.2}) dengan skor 4,17. Sedangkan jawaban responden terendah yaitu terletak pada item isi materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari (X_{2.1.2}) dengan skor 4,01.

c. Kemampuan Kerja (Z)

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Item Variabel Kemampuan Kerja (Z)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	Item	Indikator
Z.1.1	21	26.92	55	70.51	1	1.28	1	1.28	0	0.00	4.23	4.18
Z.1.2	18	23.08	55	70.51	4	5.13	1	1.28	0	0.00	4.15	
Z.1.3	24	30.77	45	57.69	5	6.41	4	5.13	0	0.00	4.14	
Z.2.1	17	21.79	53	67.95	3	3.85	5	6.41	0	0.00	4.05	4.04
Z.2.2	18	23.08	51	65.38	5	6.41	4	5.13	0	0.00	4.06	
Z.2.3	13	16.67	55	70.51	7	8.97	3	3.85	0	0.00	4.00	
Z.3.1	22	28.21	54	69.23	0	0.00	2	2.56	0	0.00	4.23	4.07
Z.3.2	6	7.69	67	85.90	3	3.85	2	2.56	0	0.00	3.99	
Z.3.3	10	12.82	61	78.21	3	3.85	4	5.13	0	0.00	3.99	
Grand Mean											4.09	

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

- Ket : Z.1.1 : Penguasaan terhadap bidang pekerjaan yang ditekuni
 Z.1.2 : Penguasaan dalam menangani permasalahan pekerjaan
 Z.1.3 : Pengetahuan bertambah terkait dengan pelaksanaan pelatihan
 Z.2.1 : Penyelesaian pekerjaan dengan teliti
 Z.2.2 : Penyelesaian pekerjaan dengan rapi
 Z.2.3 : Penyelesaian pekerjaan dengan dengan cepat dan tepat waktu
 Z.3.1 : Bertanggung jawab atas pekerjaan
 Z.3.2 : Disiplin dalam melakukan pekerjaan
 Z.3.3 : Percaya diri dalam bekerja

1) Frekuensi Jawaban responden untuk Indikator Pengetahuan

Pada Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa dari 78 responden, terdapat 21 responden atau 26,92% yang menyatakan sangat setuju tentang Saya menguasai bidang pekerjaan yang sedang saya tekuni saat ini, yang menyatakan setuju sebanyak 55 responden atau 70,51%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 1 responden atau 1,28%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,28%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu Saya dapat mengatasi setiap permasalahan dalam setiap pekerjaan yang saya tekuni saat ini dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 23,08%, yang menyatakan setuju sebanyak 55 responden atau 70,51%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 5,13%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,28%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu Saya merasakan peningkatan pengetahuan setelah mengikuti pelaksanaan pelatihan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 responden atau 30,77%, yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden atau 57,69%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 6,41%, yang menyatakan tidak setuju

sebanyak 4 responden atau 5,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

2) Frekuensi Jawaban responden untuk Indikator Keterampilan

Pada Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa dari 78 responden, terdapat 17 responden atau 21,79% yang menyatakan sangat setuju tentang Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai yang diharapkan perusahaan, yang menyatakan setuju sebanyak 53 responden atau 67,95%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 3,85%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden atau 6,41%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi sesuai yang diharapkan perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 23,08%, yang menyatakan setuju sebanyak 51 responden atau 65,38%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 6,41%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 5,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat waktu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 16,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 55 responden atau 70,51%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7

responden atau 8,97%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 3,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

3) Frekuensi Jawaban responden untuk Indikator Sikap

Pada Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa dari 78 responden, terdapat 22 responden atau 28,21% yang menyatakan sangat setuju tentang Saya memiliki tanggung jawab yang besar terhadap setiap pekerjaan saya, yang menyatakan setuju sebanyak 54 responden atau 69,23%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu Saya selalu disiplin menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 7,69%, yang menyatakan setuju sebanyak 67 responden atau 85,9%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 3,85%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu Saya selalu memiliki kepercayaan diri dalam setiap menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau

12,82%, yang menyatakan setuju sebanyak 61 responden atau 78,21%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 3,85%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 5,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Berdasarkan Tabel 4.10 didapatkan penilaian tentang variabel Kemampuan Kerja. Nilai Rata – rata variabel Kemampuan Kerja sebesar 4,09. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kemampuan Kerja memiliki kategori yang sangat baik. Jawaban responden tertinggi yaitu terletak pada item penguasaan pada bidang pekerjaan yang ditekuni (Z.1.1) dan item bertanggung jawab atas pekerjaan (Z.3.1) dengan skor yang sama 4,23. Sedangkan jawaban responden terendah yaitu terletak pada item disiplin dalam melakukan pekerjaan (Z.3.2) dan item percaya diri dalam bekerja (Z.3.3) dengan skor yang sama 3,99.

d. Kinerja karyawan (Y)

Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja karyawan (Y)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	item	Indikator
Y.1.1	10	12.82	64	82.05	1	1.2	3	3.85	0	0.00	4.04	4.01
Y.1.2	9	11.54	58	74.36	10	12.82	1	1.28	0	0.00	3.96	
Y.1.3	12	15.38	59	75.64	4	5.13	3	3.85	0	0.00	4.03	
Y.2.1	14	17.95	53	67.95	7	8.97	4	5.13	0	0.00	3.99	3.88
Y.2.2	11	14.10	49	62.82	10	12.82	8	10.26	0	0.00	3.81	
Y.2.3	12	15.38	46	58.97	15	19.23	5	6.41	0	0.00	3.83	
Y.3.1	12	15.38	60	76.92	4	5.13	2	2.56	0	0.00	4.05	3.95
Y.3.2	12	15.38	52	66.67	11	14.10	3	3.85	0	0.00	3.94	
Y.3.3	5	6.41	61	78.21	8	10.26	4	5.13	0	0.00	3.86	
Grand Mean											3.94	

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

- Ket : Y.1.1 : Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan
Y.1.2 : Tingkat ketelitian terhadap pekerjaan
Y.1.3 : Tingkat kerapian terhadap pekerjaan
Y.2.1 : Jumlah hasil kerja yang sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan
Y.2.2 : Jumlah hasil kerja yang melebihi standar yang ditetapkan perusahaan
Y.2.3 : Perbandingan jumlah hasil pekerjaan dengan rekan kerja
Y.3.1 : Waktu penyelesaian pekerjaan sesuai target waktu yang telah ditentukan
Y.3.2 : Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan target waktu yang diberikan
Y.3.3 : Ketepatan hasil kerja dibandingkan dengan rekan kerja

1) Frekuensi Jawaban responden untuk Indikator Kualitas

Pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa dari 78 responden, terdapat 10 responden atau 12,82% yang menyatakan sangat setuju tentang Kualitas hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan, yang menyatakan setuju sebanyak 64 responden atau 82,05%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 1 responden atau 1,28%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 3,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu Saya memiliki tingkat ketelitian yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 11,54 %, yang menyatakan setuju sebanyak 58 responden atau 74,36%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 10 responden atau 12,82%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,28%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu Saya memiliki tingkat kerapian yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan

sangat setuju sebanyak 12 responden atau 15,38%, yang menyatakan setuju sebanyak 59 responden atau 75,64%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 5,13%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 3,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

2) Frekuensi Jawaban responden untuk Indikator Kuantitas

Pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa dari 78 responden, terdapat 14 responden atau 17,95% yang menyatakan sangat setuju tentang Jumlah hasil kerja yang saya kerjakan sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan, yang menyatakan setuju sebanyak 53 responden atau 67,95%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 8,97%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 5,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu Saya menyelesaikan pekerjaan melebihi standar yang ditetapkan perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 14,10%, yang menyatakan setuju sebanyak 49 responden atau 62,82%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 10 responden atau 12,82%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 8 responden atau 10,26%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu Saya menyelesaikan pekerjaan melebihi hasil yang dicapai rekan kerja saya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 15,38%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 58,97%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 15 responden atau 19,23%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden atau 6,41%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

3) Frekuensi Jawaban responden untuk Indikator Efektifitas

Pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa dari 78 responden, terdapat 12 responden atau 15,38% yang menyatakan sangat setuju tentang Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang telah ditentukan, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 58,97%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 15 responden atau 19,23%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden atau 6,41%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari target waktu yang telah ditentukan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 15,38%, yang menyatakan setuju sebanyak 52 responden atau 66,67%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 11 responden atau 14,10%, yang menyatakan tidak setuju

sebanyak 3 responden atau 3,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu Waktu yang saya butuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja saya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 6,41%, yang menyatakan setuju sebanyak 61 responden atau 78,21%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 10,26%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 5,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Berdasarkan Tabel 4.11 didapatkan penilaian tentang variabel Kinerja karyawan. Nilai Rata – rata variabel Kinerja karyawan sebesar 3,94. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kinerja karyawan memiliki kategori yang baik. Jawaban responden tertinggi yaitu terletak pada item waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan (Y.3.1) dengan skor 4,05. Sedangkan jawaban responden terendah yaitu terletak pada item jumlah hasil kerja yang melebihi standard yang ditentukan perusahaan (Y.2.2) dengan skor 3,81.

2. Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur path (*Path Analysis*) digunakan untuk mengetahui pengaruh secara langsung maupun tidak langsung masing – masing variabel yang diteliti. Hasil perhitungan analisis jalur sebagai berikut:

a. Koefisien Jalur Metode Pelatihan (X_1) dan Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kemampuan Kerja (Z)

Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Jalur terhadap Kemampuan Kerja

Variabel Terikat	Varibel Bebas	Standardized Koefisien β	T hitung	Probabilitas	Keterangan
Z	X_1	0.381	3.697	0.000	Signifikan
	X_2	0.415	4.023	0.000	Signifikan
$R^2_1 : 0,514$					

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

1) Pengujian Koefisien Jalur Metode Pelatihan (X_1) terhadap Kemampuan Kerja (Z)

Hasil pengujian pengaruh Metode Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dapat dilihat pada Tabel 4.12. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_1 : Metode Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Kerja.

Tabel 4.12 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,381 menunjukkan bahwa pengaruh Metode Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja, dengan t_{hitung} sebesar 3,697 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, sehingga Metode Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Kerja yang berarti hipotesis yang menyatakan Metode Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Kerja diterima.

2) Pengujian Koefisien Jalur Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kemampuan Kerja (Z)

Hasil pengujian pengaruh Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dapat dilihat pada Tabel 4.12. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_2 : Materi Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Kerja.

Tabel 4.12 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,415 menunjukkan bahwa pengaruh Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja, dengan t_{hitung} sebesar 4,023 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, sehingga Materi Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Kerja yang berarti hipotesis yang menyatakan Materi Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Kerja diterima.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,514 atau 51,4%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja sebesar 51,4%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 48,6%.

b. Koefisien Jalur Metode Pelatihan (X_1), Materi Pelatihan (X_2) dan Kemampuan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.13 Hasil Uji Koefisien Jalur terhadap Kinerja karyawan

Variabel Terikat	Varibel Bebas	Standardized Koefisien β	T hitung	Probabilitas	Keterangan
Y	X_1	0.277	2.547	0.013	Signifikan
	X_2	0.262	2.376	0.020	Signifikan
	Z	0.310	2.761	0.007	Signifikan
$R^2_2 : 0,548$					

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

1) Pengujian Koefisien Jalur Metode Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja karyawan (Y)

Hasil pengujian pengaruh Metode Pelatihan terhadap Kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.13 Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_3 : Metode Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan

Tabel 4.13 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,277 menunjukkan bahwa pengaruh Metode Pelatihan terhadap Kinerja karyawan, dengan t_{hitung} sebesar 2,547 dan probabilitas sebesar 0,013 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, sehingga Metode Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan yang berarti hipotesis yang menyatakan Metode Pelatihan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja karyawan diterima.

2) Pengujian Koefisien Jalur Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kinerja karyawan (Y)

Hasil pengujian pengaruh Materi Pelatihan terhadap Kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.13 Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_4 : Materi Pelatihan berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Tabel 4.13 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,262 menunjukkan bahwa pengaruh Materi Pelatihan terhadap Kinerja karyawan, dengan t_{hitung} sebesar 2,376 dan probabilitas sebesar 0,020 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, sehingga Materi Pelatihan berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja karyawan yang berarti hipotesis yang menyatakan Metode Pelatihan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja karyawan diterima.

3) Pengujian Koefisien Jalur Kemampuan Kerja (Z) terhadap Kinerja karyawan (Y)

Hasil pengujian pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.13. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_5 : Kemampuan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Tabel 4.13 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,310 menunjukkan bahwa pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja karyawan, dengan t_{hitung} sebesar 2,761 dan probabilitas sebesar 0,007 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, sehingga Kemampuan Kerja berpengaruh signifikan terhadap

Kinerja karyawan yang berarti hipotesis yang menyatakan Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan diterima.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,548 atau 54,8%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi Metode Pelatihan, Materi Pelatihan, dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja karyawan sebesar 54,8%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 45,2%.

c. Pengujian Kemampuan Kerja sebagai Variabel *Intervening* dalam Hubungan Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kinerja karyawan

Pada hubungan Metode Pelatihan dengan Kinerja karyawan terdapat dugaan variabel Kemampuan Kerja sebagai variabel *intervening*. Perhitungan besarnya pengaruh Kemampuan Kerja sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

Direct Effect (pengaruh langsung) Metode Pelatihan terhadap Kinerja karyawan sebesar 0,277

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZX_1 \times PZY \\ &= 0,381 \times 0,310 \\ &= 0,118 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= PYX_1 + (PZX_1 \times PZY) \\ &= 0,277 + 0,118 \end{aligned}$$

$$= 0,395$$

Direct Effect (pengaruh langsung) Materi Pelatihan terhadap Kinerja karyawan sebesar 0,262

$$\text{Indirect Effect (IE)} = PZX_2 \times PZY$$

$$= 0,415 \times 0,310$$

$$= 0,128$$

$$\text{Total Efect (TE)} = PYX_2 + (PZX_2 \times PZY)$$

$$= 0,262 + 0,128$$

$$= 0,390$$

Secara keseluruhan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dapat dilihat dalam tabel 4.14

Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Jalur Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kemampuan Kerja

Hubungan Variabel	Pengaruh Langsung X terhadap Y	Pengaruh Tidak Langsung X terhadap Y	Total Pengaruh	Keterangan
X ₁ – Z	0.381	-	0.381	Signifikan
X ₂ – Z	0.415	-	0.415	Signifikan
Z – Y	0.310		0.310	Signifikan
X ₁ – Y	0.277	0.381 x 0.310 = 0.118	0.395	Signifikan
X ₂ – Y	0.262	0.415 x 0.310 = 0.128	0.390	Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.14 didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung Metode Pelatihan terhadap Kinerja karyawan melalui Kemampuan Kerja

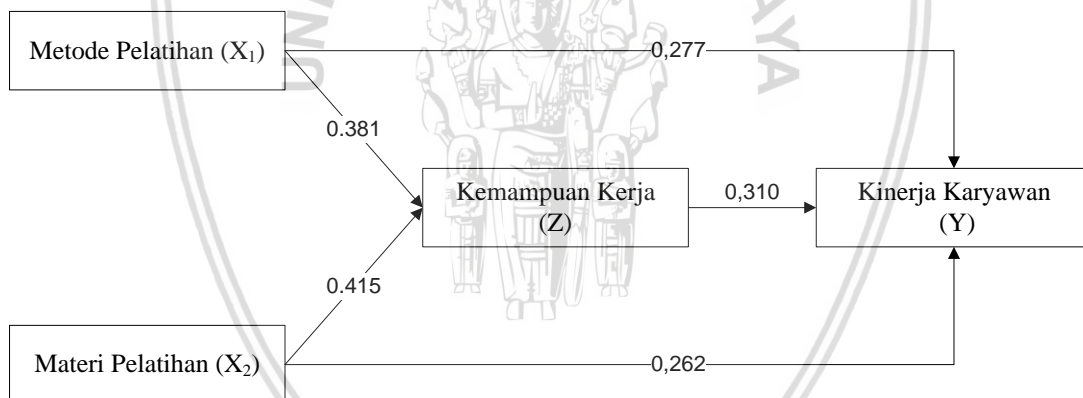


sebesar 0.118, sehingga total pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan sebesar 0,395.

Berdasarkan Tabel 4.14 didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung Materi Pelatihan terhadap Kinerja karyawan melalui Kemampuan Kerja sebesar 0,128, sehingga total pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan sebesar 0,390.

d. Hubungan Antar Jalur

Model akhir dari analisis jalur adalah sebagai berikut :



Gambar 4.4

Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel Metode Pelatihan, Materi Pelatihan, Kemampuan Kerja, dan Kinerja karyawan

Berdasarkan keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan pada penelitian ini sehingga menghasilkan koefisien jalur antar variabel yang dijelaskan pada gambar 4.4 diatas bahwa Koefisien variabel Metode Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja sebesar 0,381. Koefisien variabel Materi Pelatihan

terhadap Kemampuan Kerja sebesar 0,415. Koefisien variabel Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,310. Koefisien variabel Metode Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,277. Dan Koefisien variabel Materi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,262.

Diagram hasil analisis jalur pada gambar 4.4 mempunyai persamaan sebagai berikut:

$$\text{a. Sub Struktur I} : Z = 0,381 X_1 + 0,415 X_2$$

$$\text{b. Sub Struktur II} : Y = 0,277 X_1 + 0,262 X_2 + 0,310 Z$$

e. Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis dari data penelitian ini diukur dari hubungan koefisien determinasi (R^2) pada kedua persamaan. Hasil model sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R^2_{\text{model}} &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0,514) (1 - 0,548) \\ &= 1 - (0,486) (0,452) \\ &= 1 - 0,2197 \\ &= 0,7803 \text{ atau } 78,03\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 78,03% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari keempat variabel yang diteliti adalah sebesar 78,03%. Sedangkan sisanya sebesar 21,97% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

D. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Gambaran Metode Pelatihan (X_1), Materi Pelatihan (X_2), Kemampuan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan mendapatkan data primer melalui kuisioner yang telah diberikan kepada 78 karyawan PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri. Hasil *mean* Metode Pelatihan (*On the job training dan Off the job training*) sebesar 4,12 dapat dikategorikan baik. Jawaban responden tertinggi yaitu terletak pada item pelaksanaan pelatihan melalui program rotasi pekerjaan ($X_{1.1.2}$) dengan skor 4,27. Sedangkan jawaban responden terendah yaitu terletak pada item pelaksanaan pelatihan melalui program *Lectures* (sistem presentasi) ($X_{1.2.1}$) dengan skor 3,91.

Hasil *mean* Materi Pelatihan (Materi sesuai dengan kebutuhan pelatihan dan Materi sesuai dengan tujuan yang dicapai) pada PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri sebesar 4,09 dapat dikategorikan baik. Jawaban responden tertinggi yaitu terletak pada item kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan perusahaan ($X_{2.1.2}$) dengan skor 4,17. Sedangkan jawaban responden terendah yaitu terletak pada item isi materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari ($X_{2.1.2}$) dengan skor 4,01.

Hasil *mean* Kemampuan Kerja (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) pada PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri sebesar 4,09 dapat dikategorikan baik. Jawaban responden tertinggi yaitu terletak pada item penguasaan pada bidang pekerjaan yang ditekuni (Z.1.1) dengan skor 4,23 dan item bertanggung jawab atas pekerjaan (Z.3.1) dengan skor yang sama 4,23. Sedangkan jawaban responden terendah yaitu terletak pada item disiplin dalam melakukan pekerjaan (Z.3.2) dengan skor 3,99 dan item percaya diri dalam bekerja (Z.3.3) dengan skor yang sama 3,99.

Hasil *mean* Kinerja Karyawan (kualitas, kuantitas, dan Efektivitas) PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri sebesar 3,94 dapat dikategorikan baik. Jawaban responden tertinggi yaitu terletak pada item waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan (Y.3.1) dengan skor 4,05. Sedangkan jawaban responden terendah yaitu terletak pada item jumlah hasil kerja yang melebihi standard yang ditentukan perusahaan (Y.2.2) dengan skor 3,81. Berdasarkan deskripsi diatas, dapat disimpulkan bahwa variabel Metode Pelatihan, Materi Pelatihan, Kemampuan Kerja, dan Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri dikategorikan baik.

2. Pengaruh Metode Pelatihan (X_1) terhadap Kemampuan Kerja (Z)

Metode Pelatihan (X_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kemampuan Kerja (Z). Hasil tersebut didapatkan dari penelitian yang telah

dilakukan yang menunjukkan nilai koefisien Beta sebesar 0,381, dengan nilai t sebesar 3,697, dan nilai sig sebesar 0,000 dimana tingkat signifikansi yang lebih kecil dibanding dengan nilai alpha 0,05 ($0,022 < \alpha = 0,05$). Disaat kita dihadapkan oleh permasalahan akan kemampuan kerja karyawan, maka disitu dibutuhkan pelatihan, akan tetapi pemilihan metode pelatihan yang pas sesuai kondisi karyawan dan kondisi perusahaan juga merupakan hal yang sangat fatal. Didukung dengan pernyataan Bangun (2012:210) bahwa metode *on the job training* merupakan metode dimana para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung dan metode *off the job training* merupakan pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Maka, metode pelatihan yang digunakan haruslah tepat sesuai sasaran, diperlukan pertimbangan yang matang agar pelatihan yang dilakukan efektif sehingga berpengaruh positif terhadap kemampuan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Ferdhiawan, (2015) dan Nizar, (2015) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara Metode Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja.

3. Pengaruh Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kemampuan Kerja (Z)

Materi Pelatihan (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kemampuan Kerja (Z). Hasil tersebut didapatkan dari penelitian yang telah dilakukan yang menunjukkan nilai koefisien Beta sebesar 0,415 dengan nilai t

sebesar 4,023, dan nilai sig sebesar 0,000 dimana tingkat signifikansi yang lebih kecil dibanding dengan nilai alpha 0,05 ($0,000 < \alpha = 0,05$). Pemilihan materi pelatihan juga harus disesuaikan dengan tujuan yang dicapai. Materi pelatihan harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan sehingga dapat berpengaruh terhadap kemampuan kerja. Menurut Kasmir (2016:145) “Materi pelatihan merupakan materi atau bahan ajar yang akan diberikan kepada peserta pelatihan. Kedalaman materi yang diberikan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik, demikian pula sebaliknya”. Kedalaman materi dapat membantu karyawan dalam mengasah kemampuan kerjanya. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kusuma, (2016) dan Ferdhiawan, (2015) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja.

4. Pengaruh Kemampuan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kemampuan Kerja (Z) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil tersebut didapatkan dari penelitian yang telah dilakukan yang menunjukkan nilai koefisien Beta sebesar 0,310 dengan nilai t sebesar 2,761 dan nilai sig sebesar 0,007 dimana tingkat signifikansi yang lebih kecil dibanding dengan nilai alpha 0,05 ($0,000 < \alpha = 0,05$). Kemampuan kerja yang dimiliki karyawan tersebut digunakan untuk memaksimalkan kinerja yang dibutuhkan guna menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya, Seiring dengan peningkatan kemampuan kerja yang baik diikuti pula dengan peningkatan kinerja

yang baik pula. Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Robbins (2015:35), Kemampuan merujuk kesatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwa untuk melakukan pekerjaan dibutuhkan kemampuan kerja yang baik sehingga kinerja yang maksimal. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kurniawan, (2015) dan Nizar, (2015) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

5. Pengaruh Metode Pelatihan (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Metode Pelatihan (X₁) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil tersebut didapatkan dari penelitian yang telah dilakukan yang menunjukkan nilai koefisien Beta sebesar 0,277 dengan nilai t sebesar 2,547 dan nilai sig sebesar 0,013 dimana tingkat signifikansi yang lebih kecil dibanding dengan nilai alpha 0,05 ($0,006 < \alpha = 0,05$). Pengaruh langsung variabel metode pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,277, pengaruh tidak langsungnya diperoleh dari $P_{zx_1} \times P_{yz} = 0,381 \times 0,310 = 0,118$, dan nilai total pengaruh sebesar $0,277 + 0,118 = 0,395$. Nilai tersebut berarti bahwa pengaruh metode pelatihan terhadap kinerja karyawan mengalami peningkatan yang awalnya sebesar 0,277 kemudian ditambah dengan jalur kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,118, didapatkan total sebesar 0,395. Sehingga dapat disimpulkan dengan adanya variabel kemampuan kerja maka pengaruh metode pelatihan terhadap kinerja karyawan semakin tinggi dan merupakan pengaruh yang positif. Dalam

pelaksanaan pelatihan suatu metode-metode pelatihan sudah didesain sedemikian rupa untuk menunjang kinerja karyawan yang memuaskan, maka dari itu perlu adanya metode pelatihan untuk mencapai suatu kinerja yang baik. Didukung dengan pernyataan Suparyadi (2015:199) bahwa pelatihan sebagai suatu proses pembelajaran dilakukan secara sistematis dapat mencapai hasil yang optimal. Dalam proses pembelajaran secara sistematis ini terdapat satu aspek penting yang memiliki pengaruh signifikan terhadap hasil pembelajaran, yaitu metode pelatihan. Sudah pasti pemilihan metode pelatihan yang tepat akan berpengaruh pada kualitas dan kuantitas kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Setiawan, (2013) dan Kusuma, (2015) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara Metode Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.

6. Pengaruh Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Materi Pelatihan (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil tersebut didapatkan dari penelitian yang telah dilakukan yang menunjukkan nilai koefisien Beta sebesar 0,262 dengan nilai t sebesar 2,376 dan nilai sig sebesar 0,020 dimana tingkat signifikansi yang lebih kecil dibanding dengan nilai alpha 0,05 ($0,000 < \alpha = 0,05$). Pengaruh langsung variabel materi pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,262, pengaruh tidak langsungnya diperoleh dari $P_{zx_2} \times P_{yz} = 0,415 \times 0,310 = 0,128$, dan nilai total pengaruh sebesar $0,262 + 0,128 = 0,390$. Nilai tersebut berarti bahwa pengaruh materi pelatihan

terhadap kinerja karyawan mengalami peningkatan yang awalnya sebesar 0,262 kemudian ditambah dengan jalur kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,128, didapatkan total sebesar 0,390. Sehingga dapat disimpulkan dengan adanya variabel kemampuan kerja maka pengaruh materi pelatih terhadap kinerja karyawan semakin tinggi dan merupakan pengaruh yang positif. Pelatihan pun juga akan didesain sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan sehingga akan menghasilkan kinerja yang memuaskan bagi organisasi dan karyawan pula. Dalam pelaksanaan pelatihan ini para karyawan juga harus paham dan menguasai isi dari materi pelatihan sehingga apapun yang terserap dalam pelatihan kerja dapat dengan mudah diimplementasikan. Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Bangun (2012:205), bahwa materi pelatihan dapat dibuat berdasarkan kebutuhannya, misalnya dari materi yang sudah ada, dan pengalaman pelatih sehingga tercipta kinerja yang baik. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kusuma, (2016) dan Nizar, (2015) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara Materi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.

7. Pengaruh Metode Pelatihan (X_1) dan Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kemampuan Kerja Karyawan (Z) sebagai variabel intervening.

Metode Pelatihan (X_1) dan Materi Pelatihan (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui variabel intervening

Kemampuan Kerja Karyawan (Z). Hasil tersebut didapatkan dari penelitian yang telah dilakukan yang menunjukkan nilai koefisien Beta metode pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,277 dengan nilai t sebesar 2,547 dan nilai sig sebesar 0,013 dimana tingkat signifikansi yang lebih kecil dibanding dengan nilai alpha 0,05 ($0,006 < \alpha = 0,05$). Pengaruh langsung variabel metode pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,277, pengaruh tidak langsungnya diperoleh dari $P_{zx_1} \times P_{yz} = 0,381 \times 0,310 = 0,118$, dan nilai total pengaruh sebesar $0,277 + 0,118 = 0,395$. Nilai tersebut berarti bahwa pengaruh metode pelatihan terhadap kinerja karyawan mengalami peningkatan yang awalnya sebesar 0,277 kemudian ditambah dengan jalur kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,118, didapatkan total sebesar 0,395. Sehingga dapat disimpulkan dengan adanya variabel intervening kemampuan kerja (Z) maka pengaruh metode pelatihan terhadap kinerja karyawan semakin tinggi dan merupakan pengaruh yang positif.

Sedangkan hasil pengaruh materi pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening kemampuan kerja didapatkan dari penelitian yang telah dilakukan yang menunjukkan nilai koefisien Beta sebesar 0,262 dengan nilai t sebesar 2,376 dan nilai sig sebesar 0,020 dimana tingkat signifikansi yang lebih kecil dibanding dengan nilai alpha 0,05 ($0,000 < \alpha = 0,05$). Pengaruh langsung variabel materi pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,262, pengaruh tidak langsungnya diperoleh dari $P_{zx_2} \times P_{yz} = 0,415 \times 0,310 = 0,128$, dan nilai total pengaruh sebesar $0,262 + 0,128 = 0,390$. Nilai tersebut berarti bahwa pengaruh materi pelatihan terhadap kinerja karyawan mengalami peningkatan yang awalnya

sebesar 0,262 kemudian ditambah dengan jalur kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,128, didapatkan total sebesar 0,390. Sehingga dapat disimpulkan dengan adanya variabel kemampuan kerja maka pengaruh materi pelatih terhadap kinerja karyawan semakin tinggi dan merupakan pengaruh yang positif.

Tujuan dilakukan pelatihan adalah untuk mempertahankan kemampuan kerja karyawan, dan memperbaiki kemampuan kerja karyawan agar lebih maksimal dalam mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawab yang diembannya. Peningkatan kemampuan karyawan yang diperoleh dari pelatihan tersebut, secara langsung akan berdampak kepada kinerja setiap karyawan. Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa, kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai oleh karyawan, yang merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pelatihan yang diperoleh dari perusahaan dengan metode dan materi yang benar, merupakan aktivitas keorganisasian perusahaan yang optimal yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas kinerja karyawan. Meningkatnya kinerja karyawan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk pengembangan sumber daya manusia dan akan berdampak positif terhadap kestabilan organisasi. Apabila kinerja tidak dikembangkan dan diperbaiki maka akan berdampak bagi berkembangnya perusahaan, salah satu cara untuk mengembangkan dan memperbaiki kinerja yaitu dengan pelatihan itu sendiri. Seperti apa yang

diungkapkan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pelatihan dan kinerja saling berhubungan dalam sebuah perusahaan.

Masalah kinerja tersebut tidak dapat dipisahkan oleh kemampuan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas. Swasto (2003:35) menyatakan bahwa, faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Melalui peningkatan kemampuan kerja maka kinerja karyawan dapat meningkat. Melalui asumsi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan, maka dari itu pelatihan berdampak signifikan terhadap kinerja melalui kemampuan kerja sebagai variabel intervening, dan pelatihan yang dilakukan PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri melalui metode yang efektif dan materi pelatihan yang efisien mampu meningkatkan kemampuan kerja setiap karyawan, dan secara otomatis mampu mendorong meningkatnya kinerja karyawan secara keseluruhan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nizar, (2015) dan Kusuma, (2016) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara Metode dan Materi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kemampuan Kerja sebagai variabel intervening.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan karyawan di PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri menunjukkan hasil yang baik. Dapat diartikan bahwa metode *On the job training* dan metode *Off the job training* yang dilakukan karyawan berpengaruh tinggi terhadap kemampuan kerja karyawan. Selain itu isi materi pelatihan yang diberikan PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri kepada karyawan juga baik untuk menambah kemampuan kerja yang kuat dan menghasilkan kinerja yang maksimal. Sehingga dapat dilihat bahwa PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri merupakan perusahaan yang maju dan memiliki banyak sumber daya manusia yang berkualitas.
2. Hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa variabel Metode Pelatihan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan Kerja (Z) menunjukkan nilai signifikansi 0,000 dimana tingkat signifikansi yang lebih

- kecil dibanding dengan nilai probabilitas 0,05 yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
3. Hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa variabel Materi Pelatihan (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan Kerja (Z) menunjukkan nilai signifikansi 0,000 dimana tingkat signifikansi yang lebih kecil dibanding dengan nilai probabilitas 0,05 yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
 4. Hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa variabel Kemampuan Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) menunjukkan nilai signifikansi 0,007 dimana tingkat signifikansi yang lebih kecil dibanding dengan nilai probabilitas 0,05 yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
 5. Hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa variabel Metode Pelatihan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) menunjukkan nilai signifikansi 0,013 dimana tingkat signifikansi yang lebih kecil dibanding dengan nilai probabilitas 0,05 yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
 6. Hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa variabel Materi Pelatihan (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) menunjukkan nilai signifikansi 0,020 dimana tingkat signifikansi yang lebih kecil dibanding dengan nilai probabilitas 0,05 yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan pihak PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri lebih meningkatkan dukungan untuk mengembangkan potensi karyawannya dengan cara mempertahankan serta meningkatkan pelayanan terhadap Pelatihan. Diharapkan perusahaan melakukan peningkatan pelatihan terhadap program *lectures* (X_{1.2.1}) karena item tersebut memiliki nilai mean terendah, sedangkan yang memiliki nilai mean tertinggi pada variabel metode pelatihan adalah item program rotasi pekerjaan (X_{1.1.2}), program rotasi pekerjaan sudah baik dan perlu dipertahankan. Pada variabel materi pelatihan, isi materi pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi (X_{2.1.2}) yang menunjukkan nilai baik, karena memiliki nilai mean tertinggi, tetapi PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri diharapkan membuat isi materi pelatihan lebih sesuai dengan pekerjaan sehari-hari karyawan (X_{2.1.2}) karena item tersebut memiliki nilai mean terendah dan perlu dioptimalkan lagi.
2. PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri juga diharapkan lebih memerhatikan lagi kedisiplinan karyawan dalam melakukan pekerjaan (Z_{3.2}), karena item tersebut memiliki nilai mean terendah,

sedangkan nilai mean tertinggi yaitu item penguasaan pada bidang pekerjaan (Z.1.1), dan pada variabel kinerja karyawan yang perlu dioptimalkan adalah item jumlah hasil kerja karyawan yang melebihi standard perusahaan (Y.2.2) karena memiliki nilai mean terendah, dan yang memiliki nilai mean tertinggi adalah item penyelesaian pekerjaan sesuai target waktu yang ditentukan (Y.3.3), menunjukkan nilai baik dan perlu dipertahankan.

3. Mengingat pentingnya manajemen sumber daya manusia, diharapkan hasil penelitian ini berguna untuk menambah wawasan serta memperdalam kajian pengetahuan tentang sumber daya manusia, khususnya pada masalah pelatihan, kemampuan kerja dan kinerja, serta dapat dipakai sebagai studi lanjutan bagi para peneliti lainnya yang tertarik pada bidang yang sama. Selain itu hasil penelitian ini juga diharapkan dapat berguna sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lainnya.

Daftar Pustaka

Buku :

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga
- Bungin, Burhan. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana
- Darmawan, Deni. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Pustaka Pelajar
- Dessler, Gary. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 14. Jakarta: Salemba Empat
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*, Edisi 1. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Hasibuan, Malayu SP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Jackson, Schuler, Werner. 2010. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik)*, Edisi 1. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosda
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Edisi 11. Bandung: Rosda
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosda
- Mondy, Mondy. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Jilid 2. Jakarta: Erlangga
- Riduwan, Engkos, Kuncoro. 2008. *Cara Menggunakan dan memakai Analisis Jalur*. Bandung: Alfabeta
- Robbins, Stephen dan Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama

- Singarimbun, Effendi. 2008. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Cetakan 4. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2016. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1. Yogyakarta: Andi Offset
- Swasto, Bambang. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan dan Imbalan)*. Malang: Bayumedia
- Swasto, Bambang. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1. Malang: UB Press
- Wahjono, Sentot. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1. Jakarta: Salemba Empat
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Edisi 3. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Wibowo. 2015. *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi 2, Cetakan 3. Jakarta: Rajawali Pers

Jurnal :

- Ferdhiawan. 2015. "Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kemampuan Kerja (studi pada Bank Indonesia cabang Kediri)". *Skripsi tidak diterbitkan*. Universitas Brawijaya
- Kurniawan. 2015. "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (persero) Area Malang)". *Skripsi tidak diterbitkan*. Universitas Brawijaya
- Kusuma. 2016. "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Para-medis RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan)". *Skripsi tidak diterbitkan*. Universitas Brawijaya
- Nizar. 2015. "Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Daerah Lamongan)". *Skripsi tidak diterbitkan*. Universitas Brawijaya

Setiawan. 2017. “Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Suntory Garuda Beverage Sidoarjo)”. *Skripsi tidak diterbitkan*. Universitas Brawijaya

Internet :

PTPN X, diakses pada tanggal 13 April 2018 pukul 10.00 WIB dari <http://www.ptpn10.co.id>

