

# **PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KEMAMPUAN YANG BERDAMPAK PADA KINERJA**

**(Studi pada Karyawan PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan  
Malang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya**

**WINDA AYU PARAMITA  
0910320159**



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

**MOTTO**

*Dream, Belive and Make It Happen*  
(Agnes Monica)

*Sukses bukanlah akhir dari segalanya, kegagalan bukanlah sesuatu yang fatal,  
namun keberanian untuk meneruskan kehidupan yang diperhatikan*  
(Sir Winston Churchill)



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah 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 disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam 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 proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 20 November 2013

Winda Ayu Paramita

0910320159

## RINGKASAN

Winda Ayu Paramita, 2013. **Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan yang Berdampak pada Kinerja (Studi pada Karyawan PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Malang)**, Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA, Dr. Djamhur Hamid, DIP, BUS, M.Si, 100 HAL+xv

Era globalisasi seperti saat ini perusahaan dituntut untuk dinamis dan mengikuti perkembangan jaman, sehingga perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas dan loyal kepada perusahaan. Perusahaan yang memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik tentu memiliki strategi pengembangan karir untuk karyawannya agar dapat mendukung berkembangnya perusahaan, salah satu pengembangan karir kepada karyawan adalah dengan pelatihan. Pelatihan dan pengembangan secara konseptual dapat juga mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan. Pelatihan juga mempengaruhi keyakinan dan pengetahuan seseorang terhadap suatu objek sebagai akibat dari pengetahuan dan keyakinannya, dan kecenderungan tindakan terhadap objek tersebut, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan dapat mengubah sikap seseorang.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Metode Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja karyawan, pengaruh Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja karyawan, pengaruh Metode Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan, pengaruh Materi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan, pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*Path Analysis*). Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Simple Random Sampling*, dengan jumlah sampel adalah 44 karyawan yang pernah mengikuti pelatihan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,330, variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,488, variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ). Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,279, variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,443, variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,260. Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) mempunyai

pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,260.



## SUMMARY

Winda Ayu Paramita, 2013. **The Influence of Training on Ability which Impacting Performance** (Study about Employees of PT PLN *Persero* of Service Area and Malang Network), Dr. Mochammad Al Musadieg, M.B.A, Dr. Djamhur Hamir, DIP, BUS, M.Si, 101 pages + xv

In the globalization era, the company is required to be dynamic and always to keep with the changing age. Therefore, employees with quality and loyalty to company are needed. Good human resource management is also important because it has responsibility to set career development strategies for the employee. One such strategy is by training. Training and development, in conceptual perspective, may change employee attitude toward work. Training can also influence faith and knowledge of someone toward an object. The change of how to know toward the object may change the attitude of someone who perceives the object.

The objective of research is to understand and to explain the influence of training method on work ability of employee, the influence of training material on work ability of employee, the influence of training method on employee performance, the influence of training material on employee performance, the influence of work ability on employee performance at PT PLN *Persero* APJ Malang. Data analysis tools include descriptive analysis and path analysis. Sampling technique is *simple random sampling*. The sample is 44 employees who have followed training.

Result of research indicates that Training Method ( $X_1$ ) has positive and significant influence on Work Ability ( $X_3$ ). It is proved by path coefficient of 0.330. Training Material ( $X_2$ ) has positive and significant influence on Work Ability ( $X_3$ ), and it is provable by path coefficient of 0.488. Training Method ( $X_1$ ) has significant effect on Employee Performance ( $X_4$ ). It is proved by path coefficient of 0.279. Training Material ( $X_2$ ) has significant influence on Employee Performance ( $X_4$ ) and it is provable by path coefficient of 0.443. Work Ability ( $X_3$ ) has positive and significant influence on Employee Performance ( $X_4$ ) and it is proved by path coefficient of 0.260.

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya, sehingga dapat diselesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan yang Berdampak pada Kinerja (Studi pada Karyawan PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang)”

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, dorongan dan bantuan berbagai pihak, oleh karena itu, ucapan terima kasih disampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si, selaku ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB, DBA, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA selaku Dosen Pembimbing Utama yang dengan sabar telah membimbing, memberikan dorongan, bimbingan dan masukan yang bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
5. Dr. Djahmur Hamid, DIP, BUS, M.Si selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang dengan sabar telah membimbing, memberikan dorongan, bimbingan dan masukan yang bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Ibu Dosen serta seluruh staf pengajar Fakultas Ilmu Administrasi khususnya Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmunya, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Karyawan PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang, yang telah memberi ijin untuk melakukan penelitian.
8. Bapak, Mama dan Adik tercinta yang selalu memberikan dorongan semangat dan doa yang tak pernah putus sampai akhirnya skripsi ini selesai.
9. Brigadir Polisi Hari Kiswanto, S.Si yang selalu memberikan semangat dan doa dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman-teman ‘Rempongers Family’ (Reta, Yovita, Widayu, Mamik, Pungki, Windi, Mira, Vera, Dika, Tomy) serta sahabatku Yolisa dan Ruby

yang selama ini menjadi sahabat seperjuangan, saling memotivasi dan membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

11. Teman-teman Karate (Sogok, Ilham dan Candra) yang selama ini menjadi sahabat dan selalu memberikan semangat.
12. Seluruh teman-teman Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis khususnya angkatan 2009.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang secara langsung maupun tidak langsung membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 20 November 2013

Winda Ayu Paramita



## DAFTAR ISI

<b>MOTTO.....</b>	<b>i</b>
<b>TANDA PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>RINGKASAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Kontribusi Penelitian.....	5
1. Kontribusi Praktis.....	5
2. Kontribusi Akademis.....	6
E. Sistematika Pembahasan.....	6
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
A. Penelitian Terdahulu.....	8
B. Pelatihan.....	13
1. Pengertian Pelatihan.....	13
2. Tujuan Pelatihan.....	15
3. Manfaat Pelatihan.....	16
4. Jenis-jenis Pelatihan.....	18

5. Metode Pelatihan.....	19
6. Materi Pelatihan.....	23
C. Kemampuan.....	25
1. Pengertian Kemampuan.....	25
2. Macam-macam Kemampuan.....	26
D. Kinerja.....	28
1. Pengertian Kinerja.....	28
2. Pengukuran Kinerja.....	29
E. Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan yang Berdampak pada Kinerja.....	30
F. Konsep dan Hipotesis.....	31
1. Konsep.....	31
2. Hipotesis.....	32
<b>BAB III : METODE PENELITIAN.....</b>	<b>33</b>
A. Jenis Penelitian.....	33
B. Lokasi Penelitian.....	33
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran.....	34
1. Konsep.....	34
2. Variabel.....	34
3. Definisi Operasional.....	35
4. Skala Pengukuran.....	40
D. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	41
1. Uji Validitas.....	41
2. Uji Reliabilitas.....	42
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	43
E. Populasi dan Sampel.....	47
F. Pengumpulan Data.....	49
1. Sumber Data.....	49
2. Metode Pengumpulan Data.....	49

G. Instrumen Penelitian.....	50
H. Uji Asumsi Klasik.....	51
I. Analisis Data.....	51
1. Analisis Deskriptif.....	51
2. Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	51

**BAB IV**

:A. Gambaran Umum Perusahaan.....	55
1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	55
2. Lokasi Penelitian.....	57
3. Moto, Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan.....	57
4. Makna Logo Perusahaan.....	58
5. Struktur Organisasi.....	60
6. Kegiatan Usaha.....	65
7. Jam Kerja Karyawan.....	65
8. Produk Perusahaan.....	66
B. Gambaran Umum Responden.....	67
1. Gambaran Responden Menurut Usia.....	68
2. Gambaran Responden Menurut Masa Kerja.....	68
3. Gambaran Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....	69
4. Gambaran Responden Menurut Jenis Kelamin.....	69
C. Gambaran Variabel Penelitian.....	70
1. Distribusi Frekuensi Variabel Metode Pelatihan.....	70
2. Distribusi Frekuensi Variabel Materi Pelatihan.....	72
3. Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja.....	73
4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	76
D. Asumsi-asumsi Klasik.....	79
1. Uji Normalitas.....	79
2. Uji Autokorelasi.....	80
3. Uji Multikolinieritas.....	83
4. Uji Heterokedastisitas.....	85
5. Perhitungan Analisis Jalur.....	87

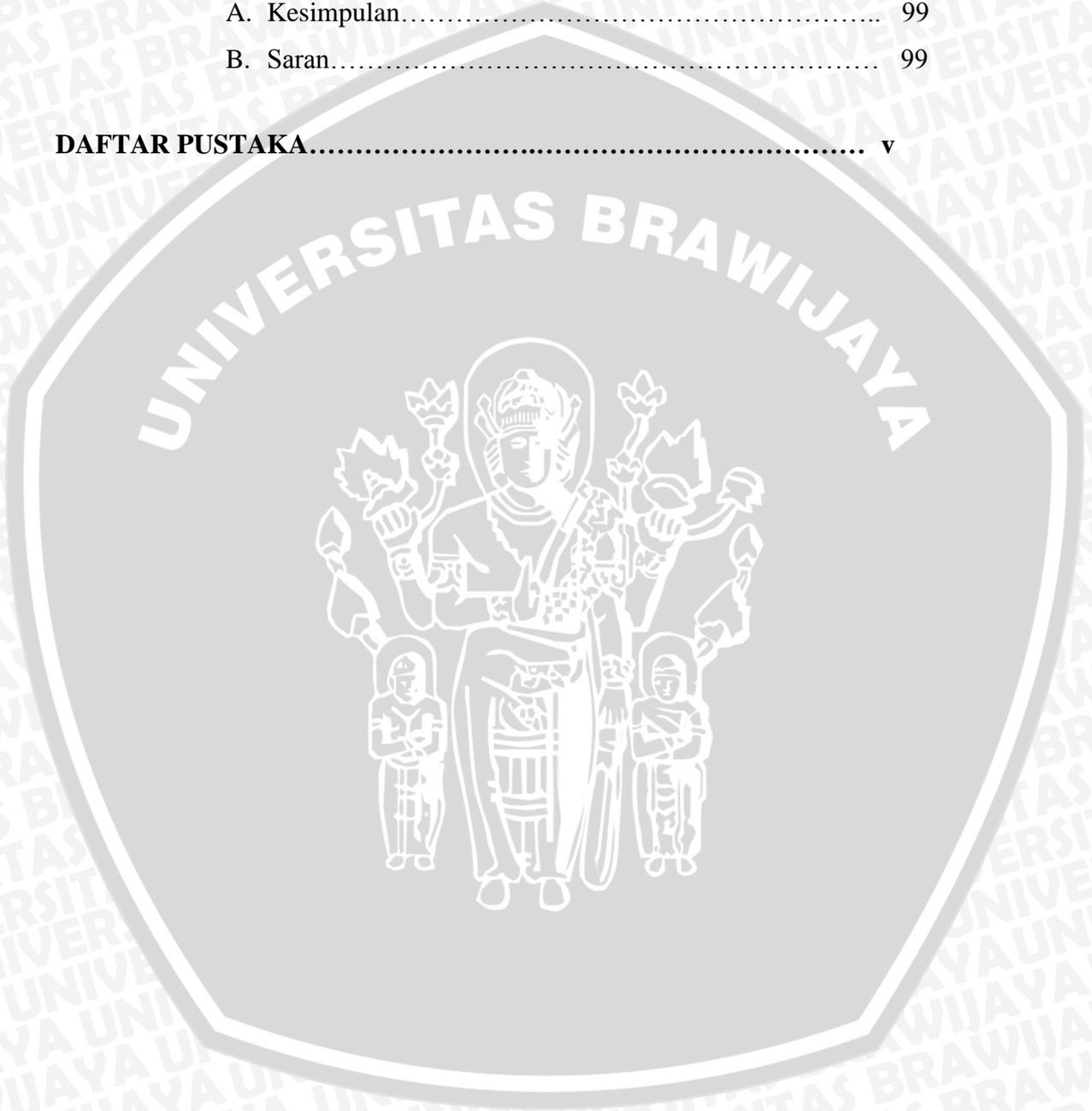
E. Pembahasan..... 92

**BAB V : Kesimpulan dan Saran..... 99**

A. Kesimpulan..... 99

B. Saran..... 99

**DAFTAR PUSTAKA..... v**



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	11
Tabel 3.1	: Konsep, Variabel, Indikator dan Item.....	39
Tabel 3.2	: Uji Validitas .....	45
Tabel 3.3	: Uji Reliabilitas.....	46
Tabel 3.4	: Data Karyawan PT. PLN ( <i>Persero</i> ) Area Pelayanan dan Jaringan Malang.....	47
Tabel 4.1	: Pembagian Jam Kerja Karyawan PT. PLN ( <i>Persero</i> ) Area Pelayanan dan Jaringan Malang.....	65
Tabel 4.2	: Gambaran Responden Menurut Usia.....	68
Tabel 4.3	: Gambaran Responden Menurut Masa Kerja.....	68
Tabel 4.4	: Gambaran Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....	69
Tabel 4.5	: Gambaran Responden Menurut Jenis Kelamin.....	69
Tabel 4.6	: Distribusi Frekuensi Variabel Metode Pelatihan.....	70
Tabel 4.7	: Distribusi Frekuensi Variabel Materi Pelatihan.....	72
Tabel 4.8	: Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja.....	74
Tabel 4.9	: Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	77
Tabel 4.10	: Hasil Uji Normalitas.....	80
Tabel 4.11	: Hasil Uji Autokorelasi.....	82
Tabel 4.12	: Hasil Uji Multikolinieritas.....	83
Tabel 4.13	: Hasil Koefisien Jalur I ( $X_1, X_2, X_3$ ).....	87
Tabel 4.14	: Hasil Koefisien Jalur II ( $X_1, X_2, \text{ dan } X_3$ terhadap $X_4$ ).....	89

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 : Model Konsepsi..... 31

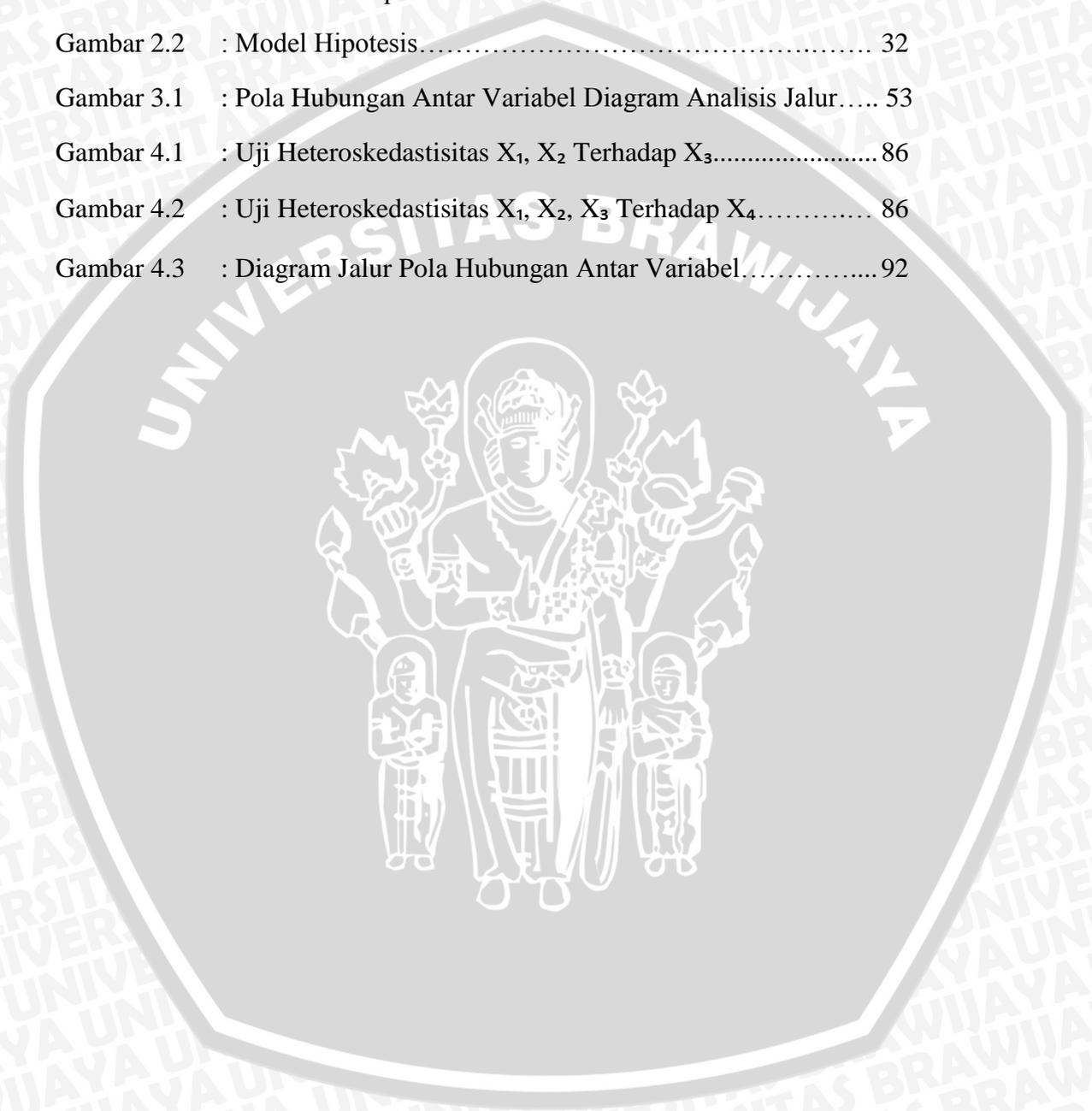
Gambar 2.2 : Model Hipotesis..... 32

Gambar 3.1 : Pola Hubungan Antar Variabel Diagram Analisis Jalur..... 53

Gambar 4.1 : Uji Heteroskedastisitas  $X_1, X_2$  Terhadap  $X_3$ ..... 86

Gambar 4.2 : Uji Heteroskedastisitas  $X_1, X_2, X_3$  Terhadap  $X_4$ ..... 86

Gambar 4.3 : Diagram Jalur Pola Hubungan Antar Variabel..... 92



**DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Pengantar Kuesioner
- Lampiran 2 : Kuesioner
- Lampiran 3 : Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 4 : Struktur Organisasi PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang
- Lampiran 5 : Tabulasi Data Responden
- Lampiran 6 : Frekuensi Jawaban Responden
- Lampiran 7 : Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 8 : Asumsi Klasik Regresi
- Lampiran 9 : Scatterplot
- Lampiran 10 : Analisis Jalur X1, X2 terhadap X3
- Lampiran 11 : Analisis Jalur X1, X2, X3 terhadap X4
- Lampiran 12 : Curriculum Vitae

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Era globalisasi seperti saat ini perusahaan dituntut untuk dinamis dan mengikuti perkembangan jaman, sehingga perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas dan loyal kepada perusahaan. Perusahaan yang memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik tentu memiliki strategi pengembangan karir untuk karyawannya agar dapat mendukung berkembangnya perusahaan, salah satu pengembangan karir kepada karyawan adalah dengan pelatihan. Pelatihan dan pengembangan secara konseptual dapat juga mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan. Pelatihan juga mempengaruhi keyakinan dan pengetahuan seseorang terhadap suatu objek sebagai akibat dari pengetahuan dan keyakinannya, dan kecenderungan tindakan terhadap objek tersebut, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan dapat mengubah sikap seseorang. Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (Hariandja 2009:2).

Problema yang terjadi dalam melaksanakan pekerjaan, menurunnya tingkat produktifitas kerja, adanya teknologi baru, perubahan kebijakan dan seiring dengan berkembangnya perusahaan, maka manajemen perlu memberikan pelatihan dan pengembangan pada karyawan agar dapat meningkatkan kembali kinerjanya. Pelatihan juga perlu dilakukan apabila terjadi perubahan strategi dalam perusahaan. Misalnya, jika suatu organisasi memutuskan menghasilkan produk baru, baik berupa barang atau jasa biasanya memerlukan pelatihan para pegawai, bukan saja dalam hal menangani proses produksi, akan tetapi juga dalam kegiatan pemasaran, penjualan dan pelayanan (Siagian 2010:186). Karyawan yang mengikuti program pelatihan akan mengalami perubahan, seperti perubahan pengetahuan, perubahan ketrampilan, perubahan sikap dan perilaku sosialnya. Menurut pendapat Notoatmodjo (2003:25) mengenai pengertian pelatihan yaitu, pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Program-program pelatihan juga dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan memperbaiki kepuasan kerja (Handoko 2001:98).

Kemampuan menurut Gibson dalam Swasto (2003:35) menyatakan bahwa kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan. Kemampuan erat kaitanya dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan. Kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sangat

dipengaruhi oleh pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti oleh karyawan tersebut. Kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2007:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepada karyawan.

PT. PLN *Persero* merupakan salah satu perusahaan BUMN yang mencakup semua aspek kelistrikan yang ada di Indonesia harus lebih mengembangkan karyawannya untuk dapat melayani secara baik semua permintaan energi listrik di Area Malang khususnya. PT. PLN *Persero* mengembangkan pelayanan jaringan listrik di seluruh Indonesia, salah satunya adalah PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang. PT. PLN APJ Malang ini memiliki total 77 karyawan. Karyawan yang bekerja di perusahaan ini pasti pernah mendapatkan pelatihan dari perusahaan untuk menunjang dan meningkatkan kemampuan serta kinerjanya. Peneliti tertarik menggunakan PT. PLN *Persero* APJ Malang karena terdapat indikator serta data-data yang dibutuhkan untuk penelitian ini. Berdasarkan penjelasan di atas dan mencermati dari pentingnya pelatihan untuk menunjang meningkatnya kinerja karyawan, maka penulis tertarik untuk mengambil judul “*Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan yang Berdampak pada Kinerja (studi pada karyawan PT PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Malang)*”

## **B. Perumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah Metode Pelatihan berpengaruh terhadap Kemampuan Kerja karyawan pada PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang?
2. Apakah Materi Pelatihan berpengaruh terhadap Kemampuan Kerja karyawan pada PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang?
3. Apakah Metode Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang?
4. Apakah Materi Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang?
5. Apakah Kemampuan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dijelaskan, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Metode Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja karyawan pada PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja karyawan pada PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Metode Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang.
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Materi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang.
5. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

##### **1. Kontribusi Praktis**

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi PT PLN *Persero* umumnya dan PT PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang khususnya, untuk dapat meningkatkan kemampuan kerja melalui pelatihan.
- b. Sebagai sumbangan pemikiran penulis untuk PT PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang dalam meningkatkan kinerja karyawan.

##### **2. Kontribusi Akademis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang sumber daya manusia, yang berkaitan dengan pelatihan karyawan dan pengaruh terhadap kinerja

karyawan di PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

- b. Menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama di bangku perkuliahan untuk di aplikasikan ke dalam dunia kerja.
- c. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan perbandingan untuk melakukan penelitian selanjutnya dengan tema yang sejenis.

#### **E. Sistematika Pembahasan**

Agar setiap pembahasan dalam skripsi ini dapat diketahui, dimengerti dan mudah untuk dipahami dengan jelas dari masing-masing bab oleh pembaca, maka peneliti menampilkan sistematika pembahasan sebagai berikut

##### **BAB I : Pendahuluan**

Dalam bab ini berisi tentang uraian pendahuluan dengan maksud mengantar pembaca memasuki materi tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

##### **BAB II : Tinjauan Pustaka**

Dalam bab ini berisikan tentang teori-teori yang mendukung dan berkaitan dengan permasalahan penelitian. Dalam bab ini juga diulas tentang pelatihan, kemampuan, kinerja karyawan, pengaruh pelatihan terhadap kemampuan

karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan, tiga model konsep pelatihan, kemampuan dan kinerja, serta hipotesis.

### BAB III : Metode Penelitian

Dalam bab ini menjelaskan tentang metode penelitian termasuk di dalamnya jenis penelitian, data, uji validitas, uji realibilitas, konsep dan variabel, definisi operasional, skala pengukuran, analisis data dan hasil uji instrument penelitian.

### BAB IV : Pembahasan

Dalam bab ini menjelaskan tentang gambaran umum perusahaan yang di teliti, penyajian data yang di dapat dari perusahaan, analisis data dan interpretasi data kuantitatif dari penelitian tersebut.

### BAB V : Penutup

Dalam bab ini berisikan tentang kesimpulan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis dan saran-saran bagi pihak PT PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang, berkaitan dengan pelatihan bagi karyawan yang bersangkutan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Beberapa ringkasan hasil penelitian terdahulu terkait dengan penelitian terhadap pelatihan, pengembangan dan kinerja karyawan atau berbagai masalah yang masih ada kaitannya dengan konsep tersebut yang disajikan oleh penelitian terdahulu.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Wanda Andri Purnama Sari (2009) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi” studi pada karyawan PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Pasuruan. Jenis metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* yang menggunakan dua konsep yaitu pelatihan dan kompetensi. Terdapat empat variable bebas yaitu metode pelatihan (X1), materi pelatihan (X2), media pelatihan (X3), instruktur pelatihan (X4), sedangkan variabel terikat yaitu kompetensi (Y). Dari hasil penelitian ini menjelaskan tentang pengaruh yang signifikan dari kelima variabel pelatihan (X) terhadap Kompetensi Karyawan (Y) yang dilihat dari F sebesar 13.295 dengan probabilitas (p) sebesar 0,000 dan variabel media pelatihan (X<sub>3</sub>) sebagai variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kompetensi (Y).

2. Penelitian yang dilakukan oleh Farida Puspita Harti (2009) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan” studi pada karyawan PT. Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 71 orang responden yang diambil secara acak dari keseluruhan karyawan yang ada pada semua bagian perusahaan menggunakan teknik *simple random sampling* dengan rumus slovin. Penelitian tersebut menjelaskan pengaruh Metode Pelatihan ( $X_1$ ) dan Materi Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap Kemampuan Kerja Karyawan ( $Z$ ) yang berdampak pada Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Hasil penelitian diketahui bahwa pada hipotesis I terdapat pengaruh positif signifikan ( $X_1$ ) terhadap ( $Z$ ), dengan hasil pengujian secara parsial menunjukkan signifikansi sebesar 0,36 lebih  $< \alpha = 5\%$ . Hasil pengujian hipotesis II secara parsial dinyatakan bahwa ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap ( $Z$ ) menunjukkan signifikansi  $0,000 < \alpha = 5\%$ . Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh pengujian terhadap hipotesis III dimana tidak ditemukan pengaruh langsung antara ( $Z$ ) terhadap ( $Y$ ) yang dari hasil pengujian secara parsial menunjukkan signifikansi sebesar  $0,36 > \alpha = 5\%$ .
3. Penelitian yang dilakukan oleh Shynta Febrianty (2011) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan” studi pada karyawan Pramuniaga PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang. Jenis penelitian yang

digunakan adalah *explanatory research* yang menggunakan tiga konsep yaitu Pelatihan, Kemampuan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Terdapat beberapa variabel yang ada dalam penelitian ini diantara sebagai variabel bebas dari konsep pelatihan adalah Metode Pelatihan ( $X_1$ ) dan Materi Pelatihan ( $X_2$ ). variabel intervening antara dari konsep kemampuan kerja adalah kemampuan kerja karyawan ( $Y$ ). variabel terikat dari konsep kinerja adalah Kinerja Karyawan ( $Z$ ). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh metode pelatihan terhadap kemampuan kerja sebesar 0,304 (30,4%) dengan nilai signifikansi 0,050. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t (0,050) \leq$  dari alpha 0,050 dengan demikian kemampuan kerja dipengaruhi oleh metode pelatihan. Pengaruh materi pelatihan terhadap kemampuan kerja pada PT. Matahari Department Store, Tbk sebesar 0,250 (25%) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t (0,104) <$  dari alpha 0,050 dengan demikian kemampuan kerja dipengaruhi oleh materi pelatihan. Pengaruh metode pelatihan terhadap kemampuan kerja sebesar 0,103 (10,3%) dengan nilai signifikansi 0,050. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t (0,486) >$  dari alpha 0,050 dengan demikian kinerja tidak dipengaruhi oleh metode pelatihan. Pengaruh materi pelatihan terhadap kemampuan kerja pada PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang sebesar 0,452 (45,2%) dengan nilai signifikansi 0,004. Hal ini

dibuktikan dengan signifikansi  $t (0,000) <$  dari alpha 0,050 dengan demikian kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan kerja.

Secara ringkas, hasil penelitian terdahulu yang sejenis dan hampir sama disajikan dalam tabel 2.1

**Tabel 2.1**

**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Judul/Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi (Wanda Andri Purnama Sari, 2009)	Variabel bebas yaitu metode pelatihan ( $X_1$ ), materi pelatihan ( $X_2$ ), media pelatihan ( $X_3$ ), instruktur pelatihan ( $X_4$ ), sedangkan variabel terikat yaitu kompetensi (Y).	Analisis Korelasi Berganda, melalui uji F. Analisis Regresi parsial, melalui uji T Analisis regresi linier berganda.	Dari hasil penelitian ini dijelaskan tentang pengaruh yang signifikan dari kelima variabel Pelatihan (X) terhadap Kompetensi Karyawan (Y) yang dilihat dari F sebesar 13.295 dengan probabilitas (p) sebesar 0,000 dan variabel media pelatihan ( $X_3$ ) sebagai variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kompetensi (Y).

<p>2</p>	<p>Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan (Farida Puspita Harti, 2009)</p>	<p>Variabel bebas yaitu Metode Pelatihan (<math>X_1</math>), Materi Pelatihan (<math>X_2</math>), variabel intervening/antara yaitu Kemampuan Kerja Karyawan (Z), variabel terikatnya Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Analisis jalur (<i>path analysis</i>), analisis korelasi</p>	<p>Hasil pengujian hipotesis I secara parsial menunjukkan signifikansi (<math>X_1</math>) terhadap (Z) sebesar <math>0,36 &lt; \alpha = 5\%</math>. Hasil pengujian hipotesis II secara parsial bahwa (<math>X_2</math>) berpengaruh terhadap (Z) menunjukkan signifikansi <math>0,000 &lt; \alpha = 5\%</math>. Hasil pengujian hipotesis III dimana tidak ditemukan pengaruh langsung antara (Z) terhadap (Y) yang secara parsial menunjukkan signifikansi sebesar <math>0,36 &gt; \alpha = 5\%</math>.</p>
<p>3</p>	<p>Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan kerja dan Kinerja Karyawan (Shynta Frebrianty, 2011)</p>	<p>Variabel bebas dari konsep pelatihan adalah metode pelatihan (<math>X_1</math>) dan materi pelatihan (<math>X_2</math>). Variabel intervening/antaranya yaitu kemampuan kerja karyawan (Y). Dan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Z)</p>	<p>Analisis jalur (Path Analysis), analisis korelasi.</p>	<p>Hasil penelitian tersebut menunjukkan (<math>X_1</math>) memiliki pengaruh terhadap (Y) sebesar 0,304 (30,4%) dengan nilai signifikansi 0,050. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi t <math>(0,050) \leq</math> dari alpha 0,050. Pengaruh (<math>X_2</math>) terhadap (Y) sebesar 0,250 (25%) dengan nilai signifikansi 0,000</p>

			yang dibuktikan dengan signifikansi $t(0,104) <$ dari $\alpha 0,050$ .
--	--	--	--

Hasil dari beberapa penelitian terdahulu, sebagian besar menunjukkan pengaruh yang signifikan dari variabel yang diteliti. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan diteliti sekarang adalah pada variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdapat empat variabel yaitu Metode Pelatihan ( $X_1$ ), Materi Pelatihan ( $X_2$ ), Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) dan Kinerja Karyawan ( $X_4$ ). Penelitian ini menggunakan analisis korelasi. Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian menggunakan jenis penelitian *eksplanatory research*.

## B. Pelatihan

### 1. Pengertian Pelatihan

Para ahli memiliki berbagai pendapat mengenai pelatihan, diantaranya pelatihan menurut Gomes (2002:197) pengertian pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan menurut Sikula dalam Hasibuan (2010:70) mendefinisikan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Kemudian pelatihan menurut Malthis dan Jackson (2002:5) pelatihan adalah suatu proses di

mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu tujuan organisasi.

Simamora (1999:277) menjelaskan bahwa pelatihan (*training*) diarahkan untuk membentuk karyawan menunaikan tugas secara lebih baik dengan cara memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat. Definisi lain menurut Rupandoyo (1997:77) mengemukakan bahwa pelatihan adalah sebuah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu karyawan dalam memahami sesuatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Jadi pelatihan merupakan suatu kegiatan yang bertujuan menambah ketrampilan.

Berbagai pendapat para ahli mengenai pengertian pelatihan, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilannya untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja dalam perusahaan.

## 2. Tujuan Pelatihan

Pelatihan bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan untuk menunjang karyawan tersebut dalam bekerja. Sehingga dapat mengurangi

kesalahan dalam bekerja atau dampak-dampak negatif lainnya dalam pekerjaan.

Menurut Handoko (2001:103) tujuan dari pelatihan adalah :

- a) Pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup gap antara kecakapan atau kemampuan kerja dengan permintaan jabatan
- b) Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja yang telah ditetapkan

Menurut Mangkunegara (2007:45) tujuan pelatihan dan pengembangan antara lain adalah:

- a) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b) Meningkatkan kinerja karyawan.
- c) Meningkatkan kualitas kerja.
- d) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- e) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- f) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h) Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
- i) Meningkatkan perkembangan pegawai.

Dari berbagai pendapat mengenai tujuan pelatihan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan berguna untuk menunjang kemampuan, produktifitas dan efektifitas kerja karyawan. Selain itu pelatihan juga bermanfaat bagi perusahaan untuk mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas.

### 3. Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan menurut Simamora (2004:278), pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditanggung dari program pelatihan dan pengembangan adalah:

- a) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
- b) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
- c) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- f) Membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan pribadi mereka.

Manfaat pelatihan menurut Rivai (2009:217) terdapat beberapa hal sebagai berikut:

- a) Manfaat untuk karyawan
  - Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
  - Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggungjawab dan kemajuan dapat diinternalisasikan dan dilaksanakan.
  - Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
  - Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi dan konflik.
  - Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, ketrampilan, komunikasi dan sikap.
  - Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
  - Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan ketrampilan interaksi.
  - Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.
  - Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
  - Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
  - Membantu pengembangan ketrampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
  - Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- b) Manfaat untuk perusahaan
  - Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
  - Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
  - Memperbaiki moral SDM.
  - Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
  - Membantu menciptakan *image* perusahaan lebih baik.
  - Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
  - .meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.

- Membantu pengembangan perusahaan.
- Belajar dari peserta.
- Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
- Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa mendatang.
- Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
- Membantu pengembangan promosi dari dalam.
- Membantu pengembangan ketrampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.
- Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
- Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi.
- Meningkatkan rasa tanggungjawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
- Meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen.
- Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal.
- Mendorong mengurangi perilaku merugikan.
- Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
- Membantu meningkatkan komunikasi organisasi.
- Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
- Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja.

Dari penjelasan manfaat pelatihan diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat pelatihan adalah untuk mengurangi resiko kecelakaan kerja, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat pelatihan juga dapat memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan, serta dapat meningkatkan hubungan baik antar SDM, intra dan antargrup perusahaan. Karyawan juga dapat semakin mengembangkan dirinya dalam pekerjaan setelah mendapat pelatihan.

#### **4. Jenis-jenis Pelatihan**

Menurut Simamora (2004:349) jenis-jenis pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut:

- a) Pelatihan keahlian  
Pelatihan keahlian merupakan pelatihan keahlian yang kerap di jumpai dalam organisasi-organisasi. Program pelatihannya sederhana, kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan didasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.
- b) Pelatihan ulang  
Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk mengejar tuntutan-tuntutan perubahan dari pekerjaan mereka, misalnya adanya penggunaan teknologi baru.
- c) Pelatihan fungsional silang  
Pelatihan fungsional silang melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan operasi-operasi dalam bidang-bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan. Terdapat beberapa pendekatan untuk pelatihan fungsional silang, antara lain:
  - Rotasi pekerjaan dapat digunakan untuk memberikan suatu perspektif yang lebih luas kepada manajer dalam satu bidang fungsional.
  - Departemen-departemen dapat silang bertugas pegawainya untuk periode waktu tertentu sehingga setiap pegawai mengembangkan suatu pemahaman mengenai kegiatan-kegiatan departemen lain.
  - Pelatih-pelatihnya adalah rekan sejawat, karyawan-karyawan berprestasi yang berindak sebagai internal *trainers*.
- d) Pelatihan tim  
Pelatihan yang diberikan terhadap suatu kelompok kerja atau tim, seperti tim manajemen, tim riset, dan satuan tugas temporer yang lazim dalam organisasi.
- e) Pelatihan kreativitas  
Pelatihan kreatifitas didasarkan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Terdapat beberapa cara untuk mempelajari kreativitas, yang semuanya berusaha membantu orang-orang memecahkan masalah-masalah dengan kiat-kiat baru.

Dari penjelasan mengenai jenis-jenis pelatihan diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa jenis pelatihan yaitu pelatihan

keahlian, pelatihan ulang, pelatihan fungsional silang, pelatihan tim, dan pelatihan kreativitas. Jenis-jenis pelatihan ini memiliki tujuan dan fungsi masing-masing, yang bermanfaat bagi kinerja karyawan.

## 5. Metode Pelatihan

Menurut Handoko (2007:110) teknik *on the job training* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Terdapat berbagai macam teknik *on the job training* yang biasa digunakan dalam praktek, sebagai berikut:

- a) Rotasi jabatan  
Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.
- b) Latihan instruksi pekerjaan  
Petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara melaksanakan pekerjaan mereka sekarang
- c) Magang (*apprenticeships*)  
Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan *off the job training*. Hampir semua karyawan pengrajin (*craft*), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng dilatih dengan program-program magang formal. Asistensi dan *internship* adalah bentuk lain program magang.
- d) *Coaching*  
Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor-mahasiswa.
- e) Penugasan sementara  
Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

Metode *off the job training* merupakan metode pelatihan yang dilakukan diluar tempat kerja pegawai. Pelatihan mengacu pada simulasi

pekerjaan yang sebenarnya. Lebih lanjut menurut Handoko (2001:115), metode *off the job training* yang mengacu pada teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi, sebagai berikut:

a) Teknik-teknik presentasi informasi

Tujuan utama teknik-teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau ketrampilan kepada para peserta. Metode-metode yang biasa digunakan sebagai berikut:

- Kuliah

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

- Presentasi video

Presentasi TV, film, slide dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

- Metode konferensi

Metode ini *analog* dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Metode konferensi sering berfungsi sebagai tulang belakang bagi berbagai macam program latihan hubungan manusiawi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Proses latihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya.

- *Programmed instruction*

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau computer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari dan memperinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri. Sebelum pelajaran dimulai, perlu dilakukan tes penempatan (*placement test*) untuk menentukan tingkan awal setiap peserta. Instruksi-instruksi disiapkan oleh para ahli (spesialis) dari berbagai disiplin ilmu.

b) Metode-metode simulasi

Dengan pendekatan ini karyawan peserta pelatihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

- **Metode studi kasus**  
Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif.
- **Role playing**  
Merupakan suatu teknik yang memungkinkan karyawan (peserta pelatihan) memainkan berbagai peran yang berbeda.
- **Business games**  
Merupakan suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata.
- **Vestibule training**  
Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan metode *vestibule training*. Bentuk latihan dilaksanakan oleh pelatih khusus pada area-area terpisah dengan berbagai peralatan sama seperti yang digunakan pada pekerjaan yang sebenarnya.
- **Latihan laboratorium (*laboratory training*)**  
Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihannya adalah sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitive terhadap perasaan orang lain dan lingkungan.
- **Program-program pengembangan eksekutif**  
Program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerja sama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Malthis (2002:25) terdapat beberapa metode yang lebih sering digunakan dalam pelatihan, yaitu:

- a) Metode pelatihan di tempat kerja

Bentuk pelatihan yang paling umum untuk semua tingkatan di dalam perusahaan adalah pelatihan di tempat kerja (*on the job training-OJT*). Pelatihan ini merupakan pelatihan yang khusus dan terarah dan dapat disebut dengan pelatihan instruksi kerja (*Job instruction-JIT*), dimana cara yang paling umum digunakan dari pelatihan karena fleksibilitasnya serta relevan dengan apa yang dikerjakan karyawan sehari-hari. Permasalahan yang paling umum adalah pelatihan model ini dilaksanakan secara sembarangan. Hal ini dapat disebabkan karena pelatih tidak memiliki waktu untuk melatih secara optimal. Permasalahan lainnya adalah OJT dapat mengganggu pekerjaan rutin, sehingga OJT dapat bernilai sama dengan tidak adanya pelatihan sama sekali dalam beberapa keadaan, terutama apabila peserta pelatihan benar-benar ditinggalkan oleh pelatih yang tidak efektif untuk belajar tentang pekerjaan yang dilakukan secara sendirian.

- b) Simulasi  
Simulasi adalah metode pelatihan yang menggunakan tempat pelatihan diatur sedemikian rupa agar identik dengan tempat kerja. Dalam pengaturan ini, para peserta pelatihan dapat belajar dalam situasi yang nyata tetapi terhindar dari tekanan. Salah satu jenis simulasi adalah pelatihan *vestibule* yaitu dengan menggunakan fasilitas khusus untuk menggantikan peralatan dan tuntutan suatu pekerjaan.
- c) Pelatihan kerjasama  
Dua metode pelatihan kerjasama yang luas dapat digunakan adalah masa magang dan praktik kerja. Keduanya mencampurkan pelatihan dalam ruang kelas dan pengalaman dipekerjakan secara langsung.
- d) Metode pelatihan dengan pengalaman perilaku  
metode pelatihan dengan perilaku (*behaviorally experienced training*) memfokuskan lebih sedikit ketrampilan fisik dibandingkan sikap, persepsi dan masalah-masalah hubungan interpersonal. Permasalahan yang umum terjadi pada metode pelatihan ini adalah permasalahan yang kritikal. Dimana permasalahan kritikal menekankan pada tujuan pelatihan.
- e) Metode pelatihan dengan bentuk konferensi dalam kelas  
Kuliah dan diskusi merupakan bagian utama dari pelatihan jenis ini. Sejumlah kursus pengembangan manajerial yang ditawarkan oleh asosiasi perdagangan merupakan sebagian contoh dari pelatihan konferensi. Baik pelatihan dalam kelas maupun konferensi sering memanfaatkan teknik-teknik pelatihan seperti diskusi film, dan kaset untuk memperkaya pengalaman belajar.

Dari berbagai penjelasan mengenai metode pelatihan diatas, dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan *on the job training* adalah pelatihan yang dilakukan di tempat kerja. Dimana banyaknya jabatan yang pernah diduduki serta lamanya pekerjaan yang telah dijalani selama dia menjadi karyawan merupakan hal yang sangat penting dan dapat menjadi indikator dalam metode pelatihan *on the job training* ini. Sedangkan metode pelatihan *off the job training* adalah pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja. Dimana banyaknya pelatihan di luar yang pernah diikuti selama menjadi karyawan dapat menjadi indikator untuk menentukan kemampuan kerja karyawan tersebut. Metode pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Metode pelatihan selain disesuaikan dengan perusahaan, juga harus sesuai dengan kebutuhan karyawan yang bersangkutan dengan kinerja dalam bekerja.

### C. Materi Pelatihan

Pemilihan materi pelatihan atau isi program pelatihan yang tepat merupakan unsur yang sangat penting untuk pencapaian tujuan kegiatan pelatihan yang efektif dan efisien. Menurut Davies (2005:240) materi pelatihan yang efektif yaitu:

1. Mengidentifikasi kebutuhan  
Semua bahan pelatihan harus ditulis dalam konteks pemenuhan kebutuhan pelatihan. Oleh karena itu, semua bahan pelatihan yang ditulis harus merupakan hasil dari analisis untuk memenuhi kebutuhan bisnis organisasi.
2. Mulailah dari akhir

Sebelum memulai, identifikasi terlebih dahulu sasaran sesi pelatihan. Untuk mengidentifikasi sasaran harus dimulai dari analisis kebutuhan peserta yang ingin dibentuk melalui sesi pelatihan.

3. Ikuti siklus pembelajaran  
Memastikan bahwa desain pelatihan harus mencakup semua tahap dalam siklus pembelajaran. Tahapan siklus pembelajaran, peserta harus:
  - Memeroleh pengalaman.
  - Berhenti untuk merenungkan pengalaman yang diperoleh.
  - Memahami makna pengalaman tersebut.
  - Merencanakan bagaimana menerapkan wawasan tersebut dalam praktik.
4. Kumpulkan semua informasi  
Menulis materi pelatihan untuk diajarkan oleh orang lain, berarti harus mengumpulkan sejumlah informasi ke dalam suatu bentuk yang sistematis dan bermanfaat.
5. Selektif  
Mempertimbangkan beberapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran sesi pelatihan.
6. Memadukan dalam urutan yang logis  
Susun informasi yang telah diseleksi ke dalam urutan yang logis. Mengajak peserta pelatihan untuk memahami materi dari elemen yang telah diketahui. Agar materi lebih hidup dan mudah dipahami, gunakan analogi bahasa sebagai ilustrasinya.
7. Tulis dalam bahasa sederhana  
Pelatih (*trainer*) yang biasanya pintar bicara di depan publik, akan sangat kesulitan kalau menuangkan gagasannya di atas kertas. Untuk mengatasi hal tersebut, kita harus menuliskannya dalam bahasa sederhana dan efektif mungkin.
8. Memanfaatkan tata letak  
Membuat tata letak yang membantu pemahaman dan memudahkan gerak mata. Beri ruang putih yang lebih banyak untuk memisahkan topic yang satu dengan topik lainnya. Untuk member tekanan pada suatu topic, beri identifikasi secukupnya.
9. Beri ilustrasi  
Ingat bahwa gambar bisa menggantikan ribuan kata (*a picture is worth a thousand words*). Menggunakan diagram dan gambar untuk membantu menyampaikan pesan. Apabila menyusun bahan untuk *trainer* lain, siapkan gambar tersebut untuk menyampaikan pesan yang diajarkan.

10. Baca keras-keras

Apapun yang ditulis, bacalah keras-keras. Ringkas kalimat yang terlalu panjang dan ganti kata-kata yang sulit dimengerti dengan kata yang lebih akrab.

11. Lakukan koreksi final

Materi yang berkualitas akan meningkatkan kredibilitas. Proses editing yang buruk akan menghancurkan kredibilitas. Sering kali peserta pelatihan mendengar pembenaran dari *trainer* mengenai kekeliruan-kekeliruan kecil, namun sangat mengganggu yang ditemukan dalam materi pelatihan. Koreksi final (*proofread*) akan menghindari kesalahan ini. Selalu untuk digunakan pengecekan ejaan dan tata bahasa pada saat mengetik dipengolah kata.

Berdasarkan pendapat di atas mengenai materi pelatihan, maka dapat disimpulkan bahwa materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai dan harus memperhatikan kesesuaian dengan pekerjaan, pelatihan dan ketentuan waktu pelatihan sehingga dapat dicapai sesuai dengan target dan tujuan.

#### D. Kemampuan

##### 1. Pengertian Kemampuan

Kemampuan (*ability*) menurut Hasibuan (2010:184) adalah menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan, mungkin kemampuan itu dimanfaatkan atau mungkin tidak dimanfaatkan. Selanjutnya pengertian kemampuan menurut Gibson dalam Swasto (2003:35) menyatakan bahwa kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan. Kemampuan erat kaitanya dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan. Kemudian Kreitner dan Kinicki (2003:185) berpendapat bahwa, kemampuan adalah karakteristik stabil yang berkaitan

dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang. Menurut Spencer dan Spencer dalam Sutrisno (2009:221), kompetensi kerja adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Kemampuan kerja berhubungan dengan pengetahuan, bakat, minat dan pengalaman yang dibutuhkan agar dapat menyelesaikan tugas-tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan pekerjaan yang didudukinya. Kemampuan kerja merupakan kemampuan seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Dari berbagai pengertian diatas tentang kemampuan dan pengertian kerja menurut ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti oleh karyawan tersebut. Pelatihan-pelatihan tersebut sangat menunjang kemampuan kerja dan efektivitas karyawan tersebut dalam pekerjaan.

## 2. Macam-macam Kemampuan

Menurut Hamalik (2005:12) bahwa kegiatan pelatihan mempunyai tujuan tertentu, yaitu untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta yang menimbulkan perubahan-perubahan perilaku aspek-aspek kognitif, ketrampilan dan sikap. Contoh-contoh kemampuan tersebut antara lain:

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

Menurut Swasto (2003:35) kemampuan berdasarkan jenisnya antara lain:

- a) Kemampuan pengetahuan

Secara luas kemampuan pengetahuan mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu objek tertentu. Secara garis besar pengetahuan dapat digolongkan ke dalam tiga kategori, yakni:

- Pengetahuan tentang apa yang baik dan apa yang buruk (etika).
- Pengetahuan tentang apa yang indah dan jelek (estetika).
- Pengetahuan tentang apa yang benar dan salah (logika).

b) Kemampuan ketrampilan

Kemampuan ketrampilan adalah kemampuan psikomotorik dan teknik pelaksanaan kerja tertentu. Hamalik (2005:120) mengatakan bahwa:

- Ketrampilan kognitif atau ketrampilan pengetahuan dapat diukur dengan dilakukannya tes dalam bentuk *essay* atau objektif, yang meliputi pembuatan keputusan, pemecahan masalah dan cara berpikir logis.
- Ketrampilan psikomotorik yaitu didasarkan pada ukuran tindakan terhadap pelaksanaan tugas yang nyata atau disimulasikan berdasarkan criteria kecepatan dan ketepatan dan penerapan secara obyektif.
- Kemampuan afektif atau kemampuan mengembangkan sikap yang mengandung berbagai unsure yaitu penghargaan minat, nilai kesadaran dan watak.

c) Kemampuan sikap

Menurut Swasto (2003:35) Kemampuan sikap adalah kesiapsiagaan mental, yang diorganisir lewat pengalaman, yang mempunyai pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang-orang, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya.

Dari berbagai pendapat mengenai macam-macam kemampuan, dapat disimpulkan bahwa kemampuan dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis, yaitu kemampuan pengetahuan yang berkaitan dengan penguasaan dalam bidangnya, kemampuan ketrampilan yang berkaitan dengan teknik pelaksanaan pekerjaan, dan kemampuan sikap yang berkaitan dengan mental dan kesiapan seseorang dalam menjalankan tugas.

#### D. Kinerja

## 1. Pengertian Kinerja

Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2007:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepada karyawan. Menurut Hariandja (2002:195) unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan aspek kualitas. Menurut L.A.N yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:50) *Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/penampilan kerja. Kemudian menurut Swasto (2003:26) bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang atau kelompok orang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas mengenai pengertian kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan. Kinerja tersebut dipengaruhi oleh kemampuan karyawan yang meningkat, dan disebabkan oleh berbagai pelatihan yang diperoleh karyawan tersebut. Kinerja juga mempengaruhi tingkat produktifitas karyawan tersebut dalam pekerjaannya.

## 2. Pengukuran Kinerja

Kinerja sangat erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap hasil pekerjaan seseorang atau karyawan, dimana hasil kerja tersebut membutuhkan suatu pengukuran atau standar kinerja. Menurut Handoko (2001:135) penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau meniali prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Dharma (1991:46) bahwa secara umum pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan. Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Kuantitas kerja berhubungan dengan jumlah barang atau jasa yang mampu dihasilkan oleh seorang karyawan dalam suatu periode tertentu. Kuantitas kerja yang dapat dianggap baik dinilai dari jumlah total produksi yang dihasilkan oleh karyawan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b) Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan. Pengukuran kualitas keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Kualitas juga untuk mengetahui baik tidaknya mutu dapat dilihat dengan cara membandingkan antara standar yang telah ditentukan perusahaan dengan produk yang dihasilkan.
- c) Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah dicanangkan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu pekerjaan. Ketepatan waktu juga dapat digunakan sebagai ukuran efektivitas kinerja karyawan dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat di atas mengenai pengukuran kerja, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja berfungsi sebagai penilaian hasil kerja seseorang. Dimana hasil kerja tersebut harus sesuai dengan standar-

standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. terdapat beberapa aspek yang dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja yaitu kualitas, kuantitas dan ketetapan waktu.

#### **E. Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan yang berdampak pada Kinerja**

Sedarmayanti (2001:54) berpendapat bahwa proses pendidikan dan pelatihan bertujuan agar dapat menghasilkan perubahan yang tidak ada kaitannya dengan jumlah pengetahuan saja tetapi juga dalam bentuk kecakapan, kebiasaan, sikap, pengertian, penghargaan, minat, penyesuaian diri, dan lainnya yang berkenaan dengan aspek pribadi seseorang, sehingga akan Nampak pada kinerjanya.

Sebuah perusahaan erat kaitannya dengan sumber daya manusia, karena sumber daya manusia sangat berperan penting dalam keberhasilan suatu perusahaan. Sumber daya manusia juga menjadi alat bagi perusahaan untuk dapat mewujudkan visi, misi serta tujuan perusahaan. Mencapai sebuah keberhasilan perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang memiliki tingkat produktivitas, efektivitas serta kualitas yang tinggi. Maka perusahaan perlu memberikan pelatihan-pelatihan yang dapat menunjang meningkatnya kemampuan dan kualitas kerja karyawan tersebut, sehingga mampu menyesuaikan dan menyelesaikan tugasnya dengan baik dan benar. Apabila karyawan tersebut telah mendapat berbagai macam pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaannya, maka diharapkan kemampuan karyawan tersebut akan meningkat seiring dengan bertambahnya ilmu pengetahuan yang di dapat dari berbagai pelatihan tersebut. Meningkatnya kemampuan karyawan tersebut tentu memiliki dampak yang *positif* bagi kinerja karyawan itu sendiri.

## F. Konsep dan Hipotesis

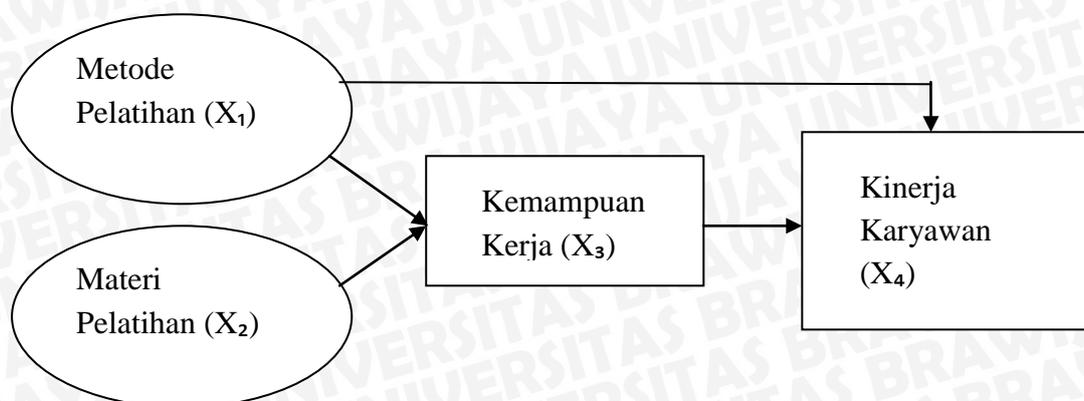
### 1. Konsep

Konsep menurut Singarimbun dan Efendi (2011:34) adalah mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu. Dalam penelitian ini menggunakan konsep pelatihan, kemampuan dan kinerja. Model konsep dalam penelitian ini adalah.



Gambar 2.1. Model Konsepsi

### 2. Hipotesis



## Gambar 2.2. Model Hipotesis

Berdasarkan model hipotesis di atas, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- Hipotesis I : diduga terdapat pengaruh yang signifikan Metode Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Kemampuan Kerja ( $X_3$ ).
- Hipotesis II : diduga terdapat pengaruh yang signifikan Materi Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap Kemampuan Kerja ( $X_3$ ).
- Hipotesis III : diduga terdapat pengaruh yang signifikan Metode Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ).
- Hipotesis IV : diduga terdapat pengaruh yang signifikan Materi Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ).
- Hipotesis V : diduga terdapat pengaruh yang signifikan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ).

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena dalam penelitian ini menjelaskan hubungan antara variabel bebas, variabel terikat dan variabel intervening/antaranya. Menurut Singarimbun dan Efendi (2006:4) penelitian *explanatory* diartikan sebagai penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Arikunto (2006:5) juga menyatakan bahwa sesuai dengan namanya, banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya. Kemudian pada halaman berikutnya pula Singarimbun dan Efendi (2011:5) menjelaskan antara variabel-variabel melalui hipotesis, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (*explanatory research*).

## B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang, yang beralamatkan di Jl. Basuki Rahmat no 100 Malang. Lokasi penelitian yang sangat strategis dan berada di tengah kota, menjadi salah satu alasan peneliti memilih PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang sebagai tempat penelitian. Perusahaan ini juga merupakan salah satu perusahaan BUMN dan satu-satunya yang bergerak di bidang kelistrikan. Setiap karyawan yang bekerja di PT. PLN pasti pernah mengikuti

pendidikan dan pelatihan, baik untuk karyawan baru maupun untuk karyawan yang mengalami rotasi jabatan.

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

### 1. Konsep

Singarimbun (2011:34) konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejaian, keadaan, kelompok atau individu tertentu. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a) Pelatihan merupakan suatu proses belajar dan pementapan keahlian individu atau karyawan, dimana pelatihan ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan seorang karyawan.
- b) Kemampuan merupakan indikator potensi seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c) Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam pekerjaannya, dimana hasil kerja karyawan tersebut sesuai dengan tanggungjawab dan tujuan yang diinginkan perusahaan.

### 2. Variabel

Sugiyono (2010:38) berpendapat bahwa variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dari konsep di atas dalam

penelitian ini dapat dijabarkan menjadi beberapa variabel sebagai berikut:

- a) Variabel bebas dari konsep Pelatihan adalah Metode Pelatihan ( $X_1$ ) dan Materi Pelatihan ( $X_2$ ).
- b) Variabel intervening/antara dari konsep Kemampuan adalah Kemampuan Kerja ( $X_3$ ).
- c) Variabel terikat dari konsep Kinerja adalah Kinerja Karyawan ( $X_4$ ).

### 3. Definisi Operasional

Definisi operasional menurut Nazir (2005:46) merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Definisi operasional dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Variabel bebas dari konsep Pelatihan ini terdiri dari:
  - a. Metode Pelatihan ( $X_1$ )

Dalam penelitian ini metode pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan dalam bekerja.

Dalam variabel Metode Pelatihan ini terdapat dua indikator, yaitu:

- *On The Job Training*

*On the job training* dalam penelitian ini adalah metode pelatihan di tempat kerja yang digunakan di dalam perusahaan, dimana karyawan dilatih mengenai pekerjaan baru oleh karyawan senior atau karyawan yang sudah berpengalaman. Item-item dalam indikator ini adalah:

- Frekuensi rotasi pekerjaan yang dialami.
- Frekuensi belajar pada karyawan senior.
- *Off The Job Training*

*Off The Job Training* dalam penelitian ini adalah metode pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja, yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan. Item-item dalam indikator ini adalah:

- Pelaksanaan pelatihan dengan cara simulasi.
- Pelaksanaan pelatihan dengan penyajian materi.

b. Materi Pelatihan ( $X_2$ )

Dalam penelitian ini materi penelitian disesuaikan dengan tujuan yang akan dicapai. Materi tersebut harus diberikan secara sistematis dan sesuai dengan tahapan-tahapannya. Variabel Materi Pelatihan ini terdapat satu indikator, yaitu Kesesuaian Materi Pelatihan. Dan item-item dari Kesesuaian Materi Pelatihan adalah:

- Kesesuaian isi materi pelatihan dengan pekerjaan.

- Kesesuaian isi materi pelatihan dengan kebutuhan perusahaan.
- Kesesuaian isi materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan.

b) Variabel intervening/antara dari konsep Kemampuan adalah Kemampuan Kerja ( $X_3$ ). Kemampuan kerja adalah kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti oleh karyawan tersebut. Pelatihan-pelatihan tersebut sangat menunjang kemampuan kerja dan efektivitas karyawan tersebut dalam pekerjaan. Indikator dari variabel Kemampuan Kerja, yaitu:

- Pengetahuan  
Kemampuan Pengetahuan mencakup semua hal yang diketahui tentang pekerjaan yang dilakukan. Item-item dalam Kemampuan Pengetahuan adalah:
  - Pengetahuan dan penguasaan bidang pekerjaan
  - Pengetahuan tentang prosedur bekerja
  - Pengetahuan dalam menghadapi masalah pekerjaan
- Ketrampilan

Kemampuan Ketrampilan merupakan kemampuan psikomotorik dan teknik pelaksanaan kerja tertentu. Item-item dari indikator Kemampuan Ketrampilan adalah:

- Kesiapan untuk pekerjaan yang lebih sulit

- Jarang melakukan kesalahan
- Sikap

Kemampuan Sikap merupakan kesiapsiagaan mental, yang diorganisir lewat pengalaman, yang mempunyai pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang-orang, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya. Item-item dari indikator Kemampuan Sikap adalah:

- Tingkat kedisiplinan
  - Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- c) Variabel terikat dari konsep Kinerja adalah Kinerja Karyawan ( $X_4$ ).

Kinerja Karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Indikator dari variabel Kinerja Karyawan, yaitu:

- Kuantitas Kerja

Kuantitas Kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan. Item-item dari indikator Kuantitas Kerja adalah:

- Jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai standar
- Jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui target

- Kualitas Kerja

Kualitas Kerja adalah mutu yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Item-item dari indikator Kualitas Kerja adalah:

- Mutu standar yang ditetapkan perusahaan

- Pekerjaan diselesaikan dengan baik, teliti, rapi, cermat dan diterima atasan
- Ketepatan Waktu

Ketepatan Waktu merupakan kesesuaian penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang sudah rencanakan atau ditentukan. Item-item dari indikator Ketepatan Waktu adalah:

- Ketepatan waktu bekerja
- Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan

Berdasarkan berbagai uraian diatas maka konsep, variabel, indikator dan item-item yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**Tabel 3.1**  
**Konsep, Variabel, Indikator dan Item**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Pelatihan	Metode Pelatihan ( $X_1$ )	<i>On The Job Training</i>	Frekuensi rotasi pekerjaan yang dialami. Frekuensi belajar pada karyawan senior. Pelaksanaan pelatihan dengan cara simulasi.
		<i>Off The Job Training</i>	Pelaksanaan pelatihan dengan cara penyajian materi.
	Materi Pelatihan ( $X_2$ )	Kesesuaian Materi Pelatihan	Kesesuaian materi dengan pekerjaan yang dilakukan
			Kesesuaian isi materi pelatihan dengan kebutuhan perusahaan. Kesesuaian isi materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan.
Kemampuan	Kemampuan Kerja ( $X_3$ )	Pengetahuan	Pengetahuan dan penguasaan bidang dalam pekerjaan.

			Pengetahuan tentang prosedur kerja. Pengetahuan dalam menghadapi masalah pekerjaan.
		Ketrampilan	Kesiapan untuk pekerjaan yang lebih sulit. Jarang melakukan kesalahan.
		Sikap	Tingkat kedisiplinan. Tanggung jawab terhadap pekerjaan.
Kinerja	Kinerja Karyawan ( $X_4$ )	Kuantitas Kerja	Jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai standar. Jumlah penyelesaian melampaui target.
		Kualitas Kerja	Mutu pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan perusahaan. Pekerjaan selesai dengan baik, teliti, rapi, cepat, cermat dan diterima atasan.
		Ketepatan waktu	Ketepatan waktu bekerja. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

#### 4. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2010:84) skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam pengukuran yang akan menghasilkan data kuantitatif. Kemudian menurut Singarimbun dan Efendi (2011:111) *skala likert* adalah cara pengukuran dengan menghadap seorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban:

1. Sangat setuju diberi skor 5
2. Setuju diberi skor 4
3. Ragu-ragu diberi skor 3
4. Tidak setuju diberi skor 2
5. Sangat tidak setuju diberi skor 1

Sehingga penelitian ini menggunakan *skala likert* untuk mengukur pandangan, sikap dan pendapat seseorang atau kelompok tentang pekerjaannya. Dengan *skala likert* ini responden diminta untuk member tanggapan terhadap setiap pertanyaan yang diajukan dengan cara memilih salah satu dari lima jawaban yang disediakan, dan menjawab pertanyaan sesuai dengan pengalaman pribadi responden.

#### D. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

##### 1. Uji Validitas

Menurut Singarimbun dan Efendi (2011:122) validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Bila seseorang ingin mengukur berat suatu benda, maka dia harus menggunakan timbangan. Apabila peneliti menggunakan kuesioner yang disusun harus mengukur apa yang ingin diukur. Pengukuran tersebut menggunakan rumus korelasi *product moment* (Sugiyono 2009:183) 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:

$r_{xy}$  = koefisien korelasi x dan y

N = jumlah responden

X = skor item atau butir pertanyaan

Y = skor total

Menurut Masrun dalam Sugiyono (2010:124) bahwa jika didapat koefisien korelasi  $\geq 0,3$  maka instrument tersebut dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas juga perlu dilakukan pada instrument penelitian, yaitu kuesioner. Menurut Singarimbun (2011:140) reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat dipercaya dan diandalkan. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* (Umar 2001:207) sebagai berikut:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right)$$

Keterangan:

$r_{11}$  = reliabilitas instrument

$k$  = banyaknya butir pertanyaan

$\sigma^2 b$  = varians total

$\sigma^2 t$  = jumlah varians butir

## 3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

### a) Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor jawaban instrumen dengan skor total instrumen.

Pengujian tersebut dinyatakan valid apabila korelasi antar item dengan total item mempunyai taraf alfa dibawah atau sama dengan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Kuisisioner dalam penelitian ini digunakan sebagai alat analisa. Oleh karena itu dalam analisa yang dilakukan lebih bertumpu pada skor responden pada tiap-tiap amatan. Sedangkan benar tidaknya skor responsi tersebut tergantung pada pengumpulan data. Instrumen pengumpulan data yang baik harus memenuhi 2 persyaratan penting yaitu valid dan reliabel.

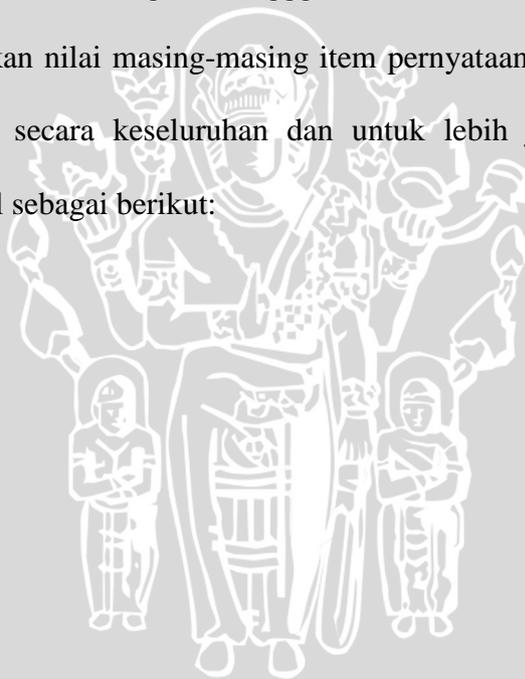
Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuesioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan Buntuk mengetahui keabsahan menyangkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen, Suharsimi Arikunto (2010). Sebuah instrumendikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen 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. 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 ( $\alpha$ ) 5%.

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

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS versi 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 3.2**

**Uji Validitas**

Variabel	Item	Koefisien Validitas	r tabel	Sig.	Keterangan
----------	------	---------------------	---------	------	------------

Metode Pelatihan (X <sub>1</sub> )	X1.1	0.859	0.361	0.000	Valid
	X1.2	0.781	0.361	0.000	Valid
	X1.3	0.809	0.361	0.000	Valid
	X1.4	0.815	0.361	0.000	Valid
Materi Pelatihan (X <sub>2</sub> )	X2.1	0.856	0.361	0.000	Valid
	X2.2	0.906	0.361	0.000	Valid
	X2.3	0.870	0.361	0.000	Valid
Kemampuan Kerja (X <sub>3</sub> )	X3.1	0.643	0.361	0.000	Valid
	X3.2	0.737	0.361	0.000	Valid
	X3.3	0.789	0.361	0.000	Valid
	X3.4	0.782	0.361	0.000	Valid
	X3.5	0.677	0.361	0.000	Valid
	X3.6	0.777	0.361	0.000	Valid
	X3.7	0.679	0.361	0.000	Valid
Kinerja Karyawan (X <sub>4</sub> )	X4.1	0.716	0.361	0.000	Valid
	X4.2	0.679	0.361	0.000	Valid
	X4.3	0.714	0.361	0.000	Valid
	X4.4	0.832	0.361	0.000	Valid
	X4.5	0.793	0.361	0.000	Valid
	X4.6	0.774	0.361	0.000	Valid

Sumber: data primer diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 4.8, dapat diketahui bahwa pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 5% didapatkan nilai probabilitas untuk semua pertanyaan sudah lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang diajukan sudah valid .

#### b) Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach* yaitu dengan membandingkan koefisien reliabilitas alpha dengan indeks 0,6. Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan, kejelasan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif

konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. 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 3.3**  
**Uji Reliabilitas**

Nomor	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Metode pelatihan	0,831	Reliabel
2	materi pelatihan	0,849	Reliabel
3	Kemampuan kerja	0,842	Reliabel
4	kinerja karyawan	0,843	Reliabel

**Sumber: data primer diolah, 2013**

Dari Tabel 3.3 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 melihat pengaruh terhadap Kemampuan Kerja sudah reliabel.

## **E. Populasi dan Sampel**

### **1) Populasi**

Populasi menurut Singarimbun (2011:152) adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Sedangkan populasi menurut Sugiyono (2010:72) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah seluruh karyawan yang ada di PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang yang berjumlah 77 karyawan. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang berjumlah 77 karyawan. Berikut merupakan data karyawan PT. PLN (*Persero*) Area Pelayanan dan Jaringan Malang:

**Tabel 3.4**  
**Data Karyawan PT. PLN (*Persero*) Area Pelayanan dan Jaringan Malang**

Jabatan	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
Manajer	1	0
Fungsional Ahli	8	5
Jaringan (Distribusi)	22	13
Konstruksi	10	6
Perencanaan&Evaluasi	6	3
Transaksi Energi Listrik	12	7
Pelayanan&Administrasi	18	10
<b>Jumlah</b>	<b>77</b>	<b>44</b>

**Sumber : PT. PLN (*Persero*) Area Pelayanan dan Jaringan Malang, 2013**

## 2) Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2010:19) adalah bagian-bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini teknik sampel yang digunakan adalah teknik *Simple Random Sampling* adalah cara mengambil sampel dengan memberi kesempatan yang sama untuk dipilih bagi setiap individu atau unit dalam keseluruhan populasi. Kemudian untuk menentukan jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini digunakan rumus Slovin dalam Umar (2001:141) yaitu:

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

Keterangan:

$n$  = jumlah responden atau sampel

$N$  = ukuran populasi

$e$  = tingkat presisi 10% atau 0,1

Berikut adalah perhitungan besarnya sampel yang diambil:

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

$$n = \frac{77}{1 + 77 (0,1)^2}$$

$$n = 43,502825$$

$$n = 44 \text{ karyawan (dibulatkan)}$$

Jadi sampel yang digunakan dalam penelitian pada karyawan PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang sebanyak 44 responden. Persentase kesalahan dalam pengambilan sampel adalah sebanyak 10% yang didasarkan pada pertimbangan bahwa jumlah tersebut sudah cukup mewakili responden yang ingin diteliti.

## F. Pengumpulan Data

### 1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada 44 responden yang telah ditetapkan dalam penelitian ini. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari informasi mengenai perusahaan yang berasal dari internet.

### 2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

#### a) Kuesioner

Kuesioner dilakukan dengan cara memberi berbagai pertanyaan secara tertulis kepada responden. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 44 karyawan. Prosedur penyebaran kuesioner dalam penelitian ini, kuesioner langsung diberikan kepada 44 responden yang merupakan karyawan tetap dan pernah mengikuti pelatihan.

#### b) Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data seputar perusahaan, seperti visi, misi dan tujuan perusahaan.

## G. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan dalam pengumpulan data, agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan efisien.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### a) Daftar Kuesioner

Daftar kuesioner dalam penelitian ini adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan sebagai data primer yang akurat. Daftar kuesioner tersebut akan diberikan dan di jawab secara langsung oleh 44 karyawan PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

### b) Pedoman Dokumentasi

Pedoman dokumentasi berupa alat-alat yang digunakan untuk mencatat dan mempelajari hal-hal yang diperlukan dalam penelitian sehingga akan diperoleh data mengenai visi, misi dan tujuan perusahaan, komposisi karyawan, sejarah perusahaan dan struktur organisasi pada PT. PLN (*Persero*) Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

## H. Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik, dimana terdapat tiga asumsi klasik yang mendasari analisis regresi berganda agar suatu model regresi dapat digunakan dan dianggap baik. Tiga asumsi klasik yang mendasari analisis regresi berganda yaitu tidak terjadi heteroskedastisitas, asumsi linieritas model, nilai residual berdistribusi normal dan tidak terjadi korelasi antar nilai residual.

## **I. Analisis Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*Path Analysis*).

### **1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya dengan tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono 2010:142). Data yang telah diperoleh dikumpulkan untuk selanjutnya diolah dan ditabulasikan dalam bentuk tabel. Kemudian dilakukan pembahasan secara deskriptif. Urutan deskriptifnya adalah pemberian angka, baik absolut maupun persentase.

### **2. Analisis Jalur**

Menurut Sugiyono (2010:42) dinamakan sebagai analisis jalur karena terdapat variabel yang berfungsi sebagai jalur antara. Analisis jalur merupakan suatu metode yang digunakan pada model kausal yang telah dirumuskan atas dasar pertimbangan-pertimbangan teoritis

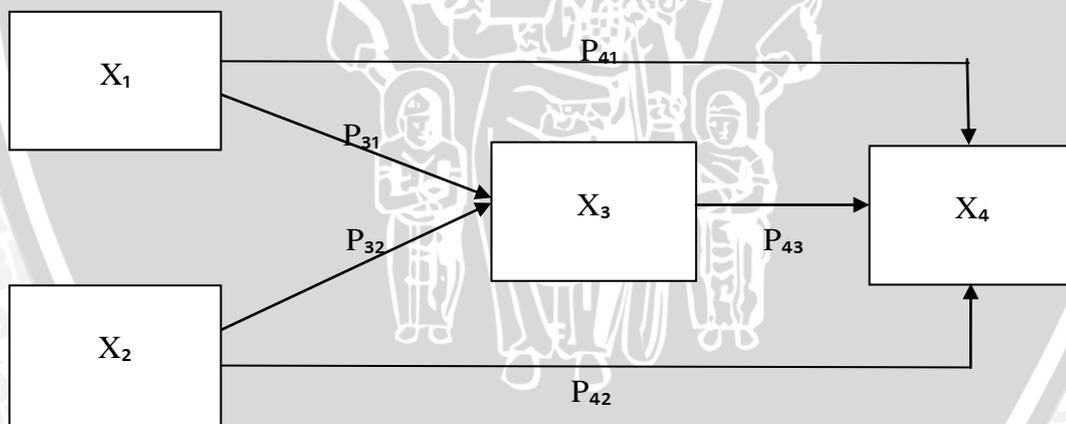
(Sudjana 1992:293). Analisis jalur merupakan sebuah metode statistik yang memungkinkan dalam memberi suatu tafsiran atau interpretasi kuantitatif bagi hubungan dari sejumlah variabel dalam model. Tujuan dari analisis jalur adalah menentukan pengaruh langsung dan tidak langsung antara sejumlah variabel. Analisis jalur juga digunakan untuk mengukur efek tidak langsung banyak dan lamanya pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penelitian di dalamnya terdapat empat variabel yaitu: Metode Pelatihan ( $X_1$ ) dan Materi Pelatihan ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas, kemudian Kemampuan ( $X_3$ ) sebagai variabel intervening/antara dan Kinerja ( $X_4$ ) sebagai variabel terikatnya.

Analisis regresi digunakan untuk mengestimasi koefisien jalur ( $P_{ij}$ ), dimana hasil koefisien regresi dari data yang distandarkan atau dibakukan ( $\beta$ ) digunakan sebagai koefisien jalur. Simbul atau notasi yang digunakan untuk koefisien jalur adalah  $P_{ij}$ , dimana (i) menyatakan akibat dan (j) menyatakan penyebab. Menurut Sudjana (1992:297), koefisien-koefisien ini bisa dicantumkan ada garis jalur yang bersesuaian dalam diagram jalur. Pada bagian analisis regresi dibagi menjadi dua bagian yaitu melihat pengaruh secara gabungan dan melihat pengaruh secara parsial.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun analisis jalur dalam suatu penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Menstandarisasi seluruh data penelitian dari masing-masing variabel yang diteliti. Penelitian di dalamnya terdapat empat variabel yaitu: Metode Pelatihan ( $X_1$ ) dan Materi Pelatihan ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas, kemudian Kemampuan ( $X_3$ ) sebagai variabel intervening/antara dan Kinerja ( $X_4$ ) sebagai variabel terikatnya.
- b. Membuat diagram jalur yang menggambarkan pola hubungan antar variabel.

**Gambar 3.1**  
**Pola Hubungan Antar Variabel Diagram Analisis Jalur**



- c. Melakukan analisis regresi untuk mengestimasi koefisien jalur ( $P_{ij}$ ), hasil koefisien regresi dari data yang distandarkan ( $\beta$ ) digunakan sebagai berikut:

$$X_3 = P_{31}X_1 + P_{32}X_2 + e_1 \dots\dots\dots(1)$$



$$X_4 = P_{41}X_1 + P_{42}X_2 + P_{43}X + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Secara statistik pengujian terhadap hasil estimasi koefisien jalur dirumuskan dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_0 : P_{ij} \neq 0$$

$$H_1 : P_{ij} = 0$$

Keputusan uji terhadap koefisien jalur dilakukan dengan menghitung

nilai  $t$  hitung  $\frac{P_{ij}}{SE(P_{ij})}$ ,  $H_0$  dapat ditolak jika  $t$  hitung  $> t$  tabel atau  $p$ -value  $< (\alpha = 0,05)$ .



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah singkat perusahaan

Tuntutan Nasionalisasi Perusahaan Listrik Belanda merupakan salah satu program Organisasi Buruh (SBLGI) non Vaksentral. Dalam melaksanakan program perjuangannya masalah Nasionalisasi Perusahaan Listrik oleh Ketua Umum PB. SBLGI Kobarsih dibawa ke forum Dewan Perwakilan Rakyat dan dapat menjadi “Mosi Sidik Joyosukarto Cs” yang diterima dengan aklamasi oleh sidang DPR pada tahun 1952 atas dasar habisnya masa konsesi yang diberikan Perusahaan Listrik Belanda. Pelaksanaan Nasionalisasi terhadap Perusahaan Listrik Belanda NV. OGEM untuk Jakarta Cirebon terjadi pada tanggal 1 Januari 1954 dan terhadap NV. ANIEM, terjadi pada tanggal 1 November 1954 untuk pelistrikan wilayah Jawa Timur dan Jawa Tengah. Setelah kedua Perusahaan Listrik dinasionalisasi maka dibentuklah “PENUDITEL” sebagai pusatnya adalah Direksi Distribusi dan Penupetel dengan pusatnya adalah Direksi Pembangkitan yang keduanya dibawah Direktorat Jenderal Keterangan Kementerian PUT. Tahun 1967 karena tuntutan kembalinya Irian Barat menjadi sengketa dan menimbulkan bentrokan senjata, maka semua Perusahaan Listrik yang masih dikuasai Perusahaan asing diambil alih oleh para karyawan, kemudian diserahkan kepada Pemerintah.

Pengelolaan selanjutnya Pemerintah membentuk Dewan Direksi yang anggotanya terdiri dari Direktur Penuditel, Direktur Penuputel, Direktur eks NV. GEBO, Direksi eks. NV. ANIEM dan Sekjan PUT yang bertindak sebagai ketua Dewan Direktur. Sebagai tindak lanjut setelah pembentukan Dewan Direktur, maka untuk mempersatukan kelistrikan di seluruh wilayah Indonesia yang semula terdiri dari Penuditel., Penuputel dan eks. Perusahaan-perusahaan listrik yang diambil alih tahun 1957 oleh Pemerintah kemudian dimasukkan dalam satu wadah Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik yang dibentuk berlandaskan pada Undang-undang No. 19 tahun 1960 dengan keputusan menteri PUT No.16/20 tanggal 20 Mei 1961. Pada tahun 1965, Struktur Organisasi Perusahaan Listrik Negara diseluruh wilayah Indonesia ditetapkan menjadi 14 kesatuan wilayah dengan cabang-cabang yang terdiri dari, 12 PLN Eksploitasi Distribusi, satu PLN Eksploitasi Pembangkitan, satu PLN gas. Pada tahun 1965 dengan peraturan PUT No.9/PRT/1964 BPU PLN dibekukan dan dengan peraturan No.1/PRT/1965 dua Perusahaan Listrik dan Gas dipecah menjadi dua yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN), Perusahaan Gas Negara (PGN). Dalam Struktur Organisasi khusus PLN yang baru, ditetapkan 15 buah keastuan wilayah eksploitasi dimana didalam masing-masing eksploitasi termasuk sektor pembangkitannya. Sebagai kelanjutan dari Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 1972 maka dengan keputusan PUTL No. 01/PRT/1973 Perusahaan Listrik Negara berubah menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara yang memiliki

wewenang satu-satunya. Perusahaan Negara yang dibentuk oleh Pemerintah untuk merencanakan, membangun, membangkitkan dan mendistribusikan tenaga listrik di seluruh wilayah Negara Republik Indonesia.

## 2. Lokasi Penelitian

PT. PLN (*Persero*) Area Pelayanan dan Jaringan Malang berlokasi di Jalan Basuki Rahmat No. 100 Malang.

## 3. Moto, Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

### a. Moto

Moto PT. PLN (*Persero*) adalah Listrik untuk kehidupan yang lebih baik.

### b. Visi

Visi PT. PLN (*Persero*) adalah diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh-kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumbuh pada potensi insani.

### c. Misi

- 1) Menjalankan bisnis kelistrikan, dan bidang lain yang terkait berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- 2) Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- 3) Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.

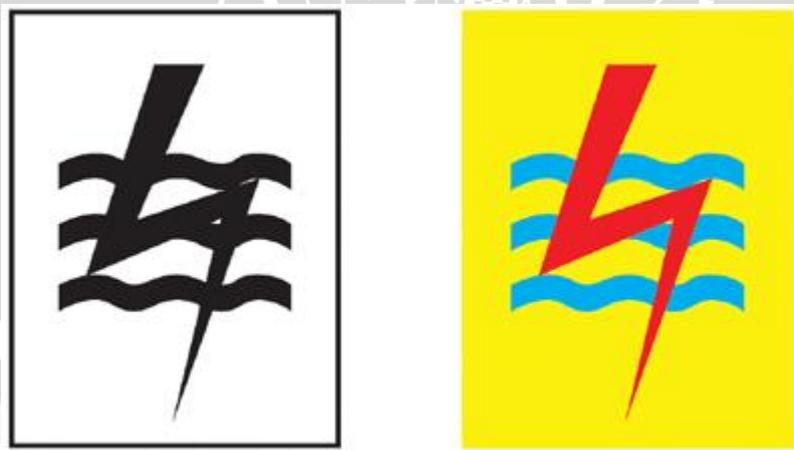
4) Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

d. Tujuan

- 1) Korporatisasi (kelayakan keuangan) sebagai perusahaan yang mandiri.
- 2) Tranparansi akuntabilitas dalam bidang peran, tugas, tanggungjawab dan wewenang.
- 3) Peningkatan efisiensi dan pengembangan usaha.

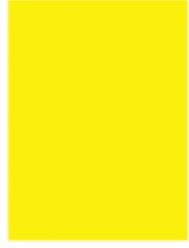
**4. Makna Logo Perusahaan**

Bentuk, warna dan makna lambang Perusahaan resmi yang digunakan adalah sesuai yang tercantum pada Lampiran Surat Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara No: 031/DIR/76 tanggal : 1 Juni 1976, mengenai Pembakuan Lambang Umum Listrik Negara.



Gambar 4.1 Logo PT. PLN (*Persero*)

### 1) Bidang Persegi Panjang Vertikal



Menjadi bidang dasar bagi elemen-elemen lambang lainnya, melambangkan bahwa PT. PLN (*Persero*) merupakan wadah atau organisasi yang terorganisir dengan sempurna. Berwarna kuning untuk menggambarkan pencerahan, seperti yang diharapkan PLN bahwa listrik mampu menciptakan pencerahan bagi kehidupan masyarakat. Kuning juga melambangkan semangat yang menyala-nyala yang dimiliki tiap insane yang berkarya di perusahaan ini.

### 2) Petir dan Kilat



Melambangkan tenaga listrik yang terkandung di dalamnya sebagai produk jasa utama yang dihasilkan oleh perusahaan. Selain itu petir pun mengartikan kerja cepat dan tepat para insan PT PLN (*Persero*) dalam memberikan solusi terbaik bagi para pelanggannya. Warnanya yang merah melambangkan kedewasaan PLN sebagai perusahaan listrik pertama di Indonesia dan kedinamisan gerak laju perusahaan

beserta tiap insan perusahaan serta keberanian dalam menghadapi tantangan perkembangan jaman.

### 3) Tiga Gelombang



Memiliki arti gaya rambat energi listrik yang dialirkan oleh tiga bidang usaha utama yang digeluti perusahaan yaitu pembangkitan, penyaluran dan distribusi yang seiring sejalan dengan kerja keras para insan PT PLN (Persero) guna memberikan layanan terbaik bagi pelanggannya. Diberi warna biru untuk menampilkan kesan konstan (sesuatu yang tetap) seperti halnya listrik yang tetap diperlukan dalam kehidupan manusia. Di samping itu biru juga melambangkan keandalan yang dimiliki insan-insan perusahaan dalam memberikan layanan terbaik bagi para pelanggannya.

## 5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT.PLN (*Persero*) Area Pelayanan dan Jaringan Malang merupakan jenis struktur organisasi garis atau lini yang menggambarkan pembagian wewenang dan tanggungjawab serta bagian atau bidang dari atas ke bawah.

### a. Manager Area

Tujuan utama jabatan ini adalah mengkoordinasikan pendistribusian dan penjualan tenaga listrik dengan mengkonsolidasikan tertib administrasi, keuangan, administrasi pembekalan, serta mengelola SDM

untuk menjamin tercapainya kinerja yang ditetapkan dan menghasilkan keuntungan serta citra PLN yang lebih baik.

b. Manager Rayon

Tujuan utama jabatan ini adalah mengkoordinasikan pengelolaan pendistribusian dan keandalan tenaga listrik, pelayanan penjualan tenaga listrik dengan menjalankan serta tertib administrasi umum dan administrasi teknik untuk mencapai target kinerja.

c. Supervisor Teknik

Tujuan utama jabatan ini adalah memastikan kegiatan operasi sistem dan pemeliharaan jaringan distribusi, pengendalian susut kWh per penyulang di titik transaksi untuk meningkatkan mutu dan keandalan dalam rangka optimasi jaringan distribusi serta mendukung peningkatan efisiensi jaringan distribusi.

d. Asman Perencanaan dan Evaluasi

Tujuan jabatan ini adalah mengkoordinasikan rencana kegiatan perusahaan tahun berikutnya, mulai dari RUPTL, RKAP, LKAO, LKAI, Prakiraan beban, Master Plan Jaringan Distribusi dan Kelayakan pembangunannya untuk menunjang kegiatan operasional dalam melaksanakan rencana jangka pendek dan menengah.

e. Supervisor Administrasi

Tujuan jabatan ini adalah melaksanakan kegiatan fungsi I, II dan IV dengan meningkatkan mutu layanan dan kepuasan calon pelanggan

untuk peningkatan dan pengendalian pendapatan serta penurunan ratio piutang.

f. Asman Jaringan

Tujuan jabatan ini adalah melaksanakan koordinasi, pengendalian dan evaluasi kegiatan operasi, efisiensi, pemeliharaan, pembangkitan, PDKB TM dan fungsi lain terkait, untuk mencapai keandalan, efisiensi dan tingkat mutu pelayanan.

g. Supervisor Operasi

Tujuan jabatan ini adalah mengatur sistem dan operasi penyaluran tenaga listrik, mengendalikan operasinya, mengkoordinir pemadaman tenaga listrik dan pemulihannya untuk mencapai standar sistem penyaluran listrik, keandalan dan tingkat mutu pelayanan yang ditetapkan.

h. Supervisor Pemeliharaan

Tujuan jabatan ini adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan tenaga listrik dan pemulihannya untuk meningkatkan standar sistem penyaluran listrik yang handal sesuai tingkat mutu pelayanan yang ditetapkan.

i. Supervisor PDKB

Tujuan jabatan ini adalah memastikan pelaksanaan kegiatan PDKB SUTM melalui SP2B dan SP3B termasuk pengujian peralatan PDKB untuk menekan jumlah dan lama padam sesuai TMP.

j. Asman Konstruksi

Tujuan jabatan ini adalah mengkoordinasikan rencana kegiatan konstruksi jaringan distribusi meliputi penyusunan RAB, perencanaan pengadaan kebutuhan material teknik, penyusunan TOR yang mengacu pada standar konstruksi dan spesifikasi peralatan material teknik serta pelaksanaan dan pengendalian konstruksi jaringan distribusi sampai siap operasi untuk pembangunan rehabilitasi jaringan distribusi.

k. Asman Transaksi Energi Listrik

Tujuan jabatan ini adalah mengkoordinasikan kegiatan pembacaan meter (Fungsi II), pembuatan rekening (Fungsi III), pengelolaan APP terdiri dari (Pemasangan, Pengoperasian, Pemeliharaan dan Pengendalian) untuk memenuhi standaroperasional yang berlaku dan mendapatkan hasil pengukuran yang cepat dan akurat.

l. Supervisor Transaksi Energi Listrik

Tujuan jabatan ini adalah mengkoordinasikan kegiatan pembacaan meter (Fungsi II), pembuatan rekening (Fungsi III), Pemasangan, Pengoperasian dan pengendalian alat pembatas pengukuran (APP-mekanik), proteksi pelanggan/jaringan distribusi, AMR, untuk memenuhi standar operasioanl yang berlaku.

m. Supervisor Pengendalian Susut

Tujuan jabatan ini adalah melaksanakan kegiatan pengendalian efisiensi susut jaringan dan mengolah data pemakaian energi pelanggan untuk

menekan susut penjualan dan mengurangi penyadapan akibat PJU ilegal dan papan reklame.

n. Supervisor Pemeliharaan Meter Transaksi

Tujuan jabatan ini adalah memastikan kegiatan pemeliharaan meter transaksi bahwa sistem pengukuran dan pembatas daya masih berfungsi dengan benar berada dalam julat kelas akurasinya untuk memenuhi standar operasional yang berlaku.

o. Asman Pelayanan dan Admintrasi

Tujuan jabatan ini adalah mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan Fungsi I, IV, V dan VI serta mengendalikan fungsi administrasi untuk meningkatkan kepuasan pelayanan kepada pelanggan.

p. Supervisor Pelayanan Pelanggan

Tujuan jabatan ini adalah memastikan verifikasi/ rekonsiliasi Fungsi I, IV, V dan VI, serta kegiatan peningkatan pelayanan kepada pelanggan melalui strategi pemasaran produk untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan pengamanan pendapatan.

q. Supervisor Administrasi Umum

Tujuan jabatan ini adalah memastikan dan memonitor administrasi SDM, kegiatan kesekretariatan, proses akuntansi dan keuangan untuk menjamin terpenuhinya tertib administrasi yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

## 6. Kegiatan Usaha

- a. Merencanakan dan mendistribusikan tenaga listrik bagi kepentingan umum.
- b. Mengusahakan penyediaan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai.
- c. Mencari keuntungan dari hasil penjualan tenaga listrik berdasarkan prinsip pengelolaan usaha.
- d. Memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan.

## 7. Jam Kerja Karyawan

Jam kerja karyawan yang berlaku pada PT. PLN (*Persero*) Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah selama satu minggu ada lima hari efektif yaitu Senin sampai Jumat, sedangkan hari Sabtu dan Minggu libur. Berikut adalah tabel jam kerja karyawan.

**Tabel 4.1**

### **Pembagian Jam Kerja Karyawan PT. PLN (*Persero*) Area Pelayanan dan Jaringan Malang**

Hari	Jam Kerja
Senin-Kamis	07.30-16.00
Istirahat	11.30-12.30
Jumat	07.00-16.00
Istirahat	11.30-13.00

Sumber: PT. PLN (*Persero*) Area Pelayanan dan Jaringan Malang, 2013

## 8. Produk Perusahaan

a. Produk yang dihasilkan perusahaan

PT. PLN (*Persero*) Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah sebuah perusahaan penghasil jasa berupa listrik. Masyarakat yang ingin menjadi pelanggan tetap wajib memenuhi beberapa syarat yang telah ditentukan oleh PT. PLN (*Persero*) Area Pelayanan dan Jaringan Malang yaitu:

- 1) Membuat permohonan yang berisi KTP si pemohon
- 2) Fotocopy rekening listrik yang selanjutnya akan di survei oleh pihak PLN.

Setelah disetujui pihak PLN, maka calon pelanggan akan diberikan surat ijin penyambungan dan listrik dapat diproses jika calon pelanggan membayar biaya penyambungan.

b. Daerah pemasaran

Daerah pemasaran untuk PT. PLN (*Persero*) Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah wilayah sekitar kota Malang. PT. PLN (*Persero*) Area Pelayanan dan Jaringan Malang membuka 14 rayon ditingkat ranting yaitu:

- 1) Rayon Kota
- 2) Rayon Kebun Agung
- 3) Rayon Dinoyo
- 4) Rayon Blimbing
- 5) Rayon Batu
- 6) Rayon Lawang

- 7) Rayon Bululawang
- 8) Rayon Singosari
- 9) Rayon Kepanjen
- 10) Rayon Tumpang
- 11) Rayon Ngantang
- 12) Rayon Gondanglegi
- 13) Rayon Dampit
- 14) Rayon Sumber Pucung

## **B. Gambaran Umum Responden**

Penelitian ini melibatkan 44 responden yang merupakan karyawan PT. PLN (*Persero*) Area Pelayanan dan Jaringan Malang dan karyawan tersebut pernah mendapatkan pelatihan, baik pelatihan *On The Job Training* maupun *Off The Job Training*. 44 responden tersebut merupakan jumlah sebagian dari total karyawan PT. PLN (*Persero*) Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Total 44 kuesioner yang disebarakan kepada para responden, semuanya kembali dan telah terisi dengan lengkap. Berikut adalah gambaran umum responden berdasarkan Usia, Jenis Kelamin, Masa Kerja dan Tingkat Pendidikan Terakhir.

### **1. Gambaran Responden menurut Usia**

**Tabel 4.2**  
**Gambaran Responden menurut Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
24-28 tahun	7	15,91
29-33 tahun	6	13,64
34-38 tahun	1	2,27
39-43 tahun	7	15,91
44-48 tahun	10	22,73
49-53 tahun	13	29,55
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

**Sumber: data primer diolah, 2013.**

Gambaran responden menurut usia menunjukkan bahwa usia 49-53 tahun merupakan kelompok usia yang paling banyak, yaitu 13 karyawan (29,55%). Sedangkan karakteristik responden menurut usia 34-38 tahun merupakan kelompok usia yang paling sedikit, yaitu berjumlah 1 karyawan (2,27%).

## 2. Gambaran Responden menurut Masa Kerja

**Tabel 4.3**  
**Gambaran Responden menurut Masa Kerja**

Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
1 – 5	6	13,64
6 – 10	6	13,64
11 – 15	5	11,36
16 – 20	9	20,46
21 – 25	11	25,00
26 – 30	7	15,91
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

**Sumber: data primer diolah, 2013**

Responden dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 6 karyawan (13,64%), responden dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 6 karyawan (13,64%), responden dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 5 karyawan (11,36%), responden dengan masa kerja 16-20 tahun sebanyak 9 karyawan

(20,46%), responden dengan masa kerja 21-25 tahun sebanyak 11 karyawan (25%) dan responden dengan masa kerja 26-30 tahun sebanyak 7 karyawan (15,91%).

### 3. Gambaran Responden menurut Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.4**  
**Gambaran Responden menurut Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SMA/ sederajat	13	29,55
D1	5	11,36
D2	0	0
D3	6	13,64
S1	20	45,46
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber: data primer diolah, 2013

Responden dengan pendidikan terakhir SMA/ sederajat sebanyak 13 karyawan (29,55%), selanjutnya responden dengan pendidikan terakhir D1 sebanyak 5 karyawan (11,36%), selanjutnya tidak terdapat karyawan yang berpendidikan terakhir D2, kemudian responden dengan pendidikan terakhir D3 sebanyak 6 karyawan (13,64%) dan responden dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 20 karyawan (45,46%).

### 4. Gambaran Responden menurut Jenis Kelamin

**Tabel 4.5**  
**Gambaran Responden menurut Jenis Kelamin**

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	27	61,36
Perempuan	17	38,64
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber: data primer diolah, 2013

Responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 27 karyawan (61,36%) dan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 17 karyawan (38,64).

**C. Gambaran Variabel Penelitian**

**1. Distribusi Frekuensi Variabel Metode Pelatihan (X<sub>1</sub>)**

Dalam variabel metode pelatihan terdapat empat item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.6

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Metode Pelatihan (X<sub>1</sub>)**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X1.1	12	27.27	28	63.64	4	9.09	0	0.00	0	0.00	44	100	4.18
X1.2	12	27.27	29	65.91	3	6.82	0	0.00	0	0.00	44	100	4.20
X1.3	9	20.45	30	68.18	5	11.36	0	0.00	0	0.00	44	100	4.09
X1.4	12	27.27	25	56.82	7	15.91	0	0.00	0	0.00	44	100	4.11
													4.15

Sumber : data primer diolah, 2013

Dari Tabel 4.6 diatas, arti angka (skor) 5,4,3,2, dan 1 adalah sebagai berikut :

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Ragu – ragu
- 2. : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

Pada Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 44 responden PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Malang, terdapat 12 responden atau 27,27% yang

menyatakan sangat setuju tentang Frekuensi rotasi pekerjaan yang dialami, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 63,64%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 9,09%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Item kedua yaitu Frekuensi belajar pada karyawan senior dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 27,27%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 65,91%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 6,82%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Item ketiga yaitu Ke Pelaksanaan pelatihan dengan cara simulasi dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 20,45%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 68,18%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 11,36%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Item keempat yaitu Pelaksanaan pelatihan dengan penyajian materi dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 27,27%, yang menyatakan setuju sebanyak 25 responden atau 56,82%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 15,91%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%.

## 2. Distribusi Frekuensi Variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ )

Dalam variabel Materi Pelatihan terdapat tiga item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada.

**Tabel 4.7**

**Distribusi Frekuensi Variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ )**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	F	%	f	%	f	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
X2.1	11	25.00	21	47.73	12	27.27	0	0.00	0	0.00	44	100	3.98
X2.2	14	31.82	20	45.45	10	22.73	0	0.00	0	0.00	44	100	4.09
X2.3	9	20.45	26	59.09	9	20.45	0	0.00	0	0.00	44	100	4.00
													4.02

**Sumber : data primer diolah, 2013**

Dari Tabel 4.7 diatas, arti angka (skor) 5,4,3,2, dan 1 adalah sebagai berikut :

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Ragu – ragu
- 2. : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

Pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 44 responden PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Malang, terdapat 11 responden atau 25,0% yang menyatakan sangat setuju tentang Kesesuaian isi materi pelatihan dengan pekerjaan, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 47,73%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 12 responden atau 27,27%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0

responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Item kedua yaitu Kesesuaian isi materi pelatihan dengan kebutuhan perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 31.82%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 45,45%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 10 responden atau 22,73%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Item ketiga yaitu Kesesuaian isi materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 20.45%, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 59.09%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 20,45%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

### 3. Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ )

Dalam variabel motivasi karyawan terdapat tujuh item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.8:

Tabel 4.8

Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ )

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X3.1	22	50.00	22	50.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	44	100	4.50
X3.2	18	40.91	25	56.82	1	2.27	0	0.00	0	0.00	44	100	4.39
X3.3	17	38.64	26	59.09	1	2.27	0	0.00	0	0.00	44	100	4.36
X3.4	12	27.27	31	70.45	1	2.27	0	0.00	0	0.00	44	100	4.25
X3.5	13	29.55	21	47.73	10	22.73	0	0.00	0	0.00	44	100	4.07
X3.6	15	34.09	20	45.45	9	20.45	0	0.00	0	0.00	44	100	4.14
X3.7	16	36.36	26	59.09	2	4.55	0	0.00	0	0.00	44	100	4.32
													4.29

Sumber : data primer diolah, 2013

Dari Tabel 4.8 diatas, arti angka (skor) 5,4,3,2, dan 1 adalah sebagai berikut :

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Ragu – ragu
- 2 : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

Pada Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 44 responden PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Malang, terdapat 22 responden atau 50,0% yang menyatakan sangat setuju tentang Pengetahuan dan penguasaan bidang pekerjaan, yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden atau 50,0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Item kedua yaitu Pengetahuan tentang prosedur bekerja dapat

diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 40,91%, yang menyatakan setuju sebanyak 25 responden atau 56,82%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 1 responden atau 2,27%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%.

Item ketiga yaitu Pengetahuan dalam menghadapi masalah pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 38,64%, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 59,09%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 1 responden atau 2,27%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%.

Item keempat yaitu Kesiapan untuk pekerjaan yang lebih sulit dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 27,27%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 70,45%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 1 responden atau 2,27%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kelima yaitu Jarang melakukan kesalahan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 29.55%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 47.73%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 10 responden atau 22,73%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item

keenam yaitu Tingkat kedisiplinan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 34,09%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 45,45%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 20,45%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Item ketujuh yaitu Tanggung jawab terhadap pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 36,36%, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 59,09%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 4,55%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%.

#### **4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ )**

Dalam variabel kinerja karyawan terdapat enam item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.9

Tabel 4.9

Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja karyawan ( $X_4$ )

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
X4.1	20	45.45	22	50.00	2	4.55	0	0.00	0	0.00	44	100	4.41
X4.2	8	18.18	20	45.45	16	36.36	0	0.00	0	0.00	44	100	3.82
X4.3	13	29.55	24	54.55	7	15.91	0	0.00	0	0.00	44	100	4.14
X4.4	15	34.09	24	54.55	5	11.36	0	0.00	0	0.00	44	100	4.23
X4.5	17	38.64	22	50.00	5	11.36	0	0.00	0	0.00	44	100	4.27
X4.6	18	40.91	23	52.27	3	6.82	0	0.00	0	0.00	44	100	4.34
													4.20

Sumber : data primer diolah, 2013

Dari Tabel 4.9 diatas, arti angka (skor) 5,4,3,2, dan 1 adalah sebagai berikut :

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Ragu – ragu
- 2. : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

Pada Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 44 responden PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Malang, terdapat 20 responden atau 45,45% yang menyatakan sangat setuju tentang Jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai standar, yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden atau 50,0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 4,55%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu Jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui target dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju

sebanyak 8 responden atau 18,18%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 45,45%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 16 responden atau 36,36%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Item ketiga yaitu Mutu standar yang ditetapkan perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 29,55%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 54,55%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 15,91%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Item keempat yaitu Pekerjaan diselesaikan dengan baik, teliti, rapi, cermat dan diterima atasan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 34,09%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 54,55%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 11,36%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item kelima yaitu Ketepatan waktu bekerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 38,64%, yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden atau 50,0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 11,36%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Item keenam yaitu Ketepatan waktu

penyelesaian pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 40,91%, yang menyatakan setuju sebanyak 23 responden atau 52,27%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 6,82%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%.

#### D. Asumsi-Asumsi Klasik

Asumsi-asumsi klasik ini harus dilakukan pengujiannya untuk memenuhi penggunaan regresi linier berganda. Setelah diadakan perhitungan regresi berganda melalui alat bantu *SPSS for Windows*, diadakan pengujian uji asumsi klasik regresi. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :

##### 1. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak. Prosedur uji dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov, dengan ketentuan sebagai berikut, hipotesis yang digunakan :

$H_0$  : residual tersebar normal

$H_1$  : residual tidak tersebar normal Jika nilai **sig.** (*p-value*) > maka  $H_0$  diterima yang artinya normalitas terpenuhi. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.10

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Nilai Signifikan
X1, dan X2 terhadap X3	0,879
X1, X2, dan X3 terhadap X4	0,631

**Sumber: Data primer diolah, 2013**

Dari hasil perhitungan didapat nilai **sig.** sebesar 0.879 dan 0,631 (dapat dilihat pada Tabel 4.10) atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan  $H_0$  diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

## 2. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi ini untuk mengetahui korelasi antara sisaan yang diurutkan menurut waktu (seperti dalam deret waktu) atau ruang (seperti dalam data *cross section*). Dalam konteks regresi, model regresi linier klasik mengasumsikan bahwa tidak terdapat autokorelasi dalam sisaan ( $\varepsilon_i$ ). Hal ini memperlihatkan bahwa model klasik mengasumsikan bahwa unsur sisaan yang berhubungan dengan pengamatan tidak dipengaruhi oleh sisaan yang berhubungan dengan pengamatan lain yang mana pun. Uji ini dapat dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson (DW-test).

Hipotesis yang melandasi pengujian adalah:

$$H_0 : \rho = 0 \text{ (tidak terdapat autokorelasi di antara sisaan)}$$

$$H_1 : \rho \neq 0 \text{ (terdapat autokorelasi di antara sisaan)}$$

Statistik Durbin-Watson yang dirumuskan oleh statistik d, yaitu:

$$d = \frac{\sum (e_t - e_{t-1})^2}{\sum e^2}$$

Banyak pengamatan pada pembilang statistik  $d$  adalah  $n - 1$  karena satu pengamatan hilang dalam mendapatkan perbedaan yang berurutan.

Prosedur uji Durbin-Watson adalah sebagai berikut:

- a) Dengan menggunakan Metode Kuadrat Terkecil (MKT) biasa, hitung koefisien regresi, kemudian tentukan  $e_t$ .
- b) Dengan menggunakan rumus diatas hitung statistik  $d$
- c) Berdasarkan banyaknya pengamatan dan peubah penjelas tentukan nilai-nilai kritis  $d_L$  dan  $d_U$ .
- d) Terapkan kaidah keputusan:
  - Jika  $d < d_L$  atau  $d > (4 - d_L)$ , maka  $H_0$  ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi terhadap sisaan.
  - Jika  $d_U < d < (4 - d_U)$ , maka  $H_0$  diterima, berarti tidak terdapat autokorelasi antar sisaan.
  - Namun jika  $d_L < d < d_U$  atau  $(4 - d_U) < d < (4 - d_L)$ , maka uji Durbin-Watson tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti (*inconclusive*). Untuk nilai-nilai ini, tidak dapat (pada suatu tingkat signifikansi tertentu) disimpulkan ada tidaknya autokorelasi di antara faktor-faktor gangguan.



Keterangan:

$d_U$  = Durbin-Watson Upper (batas atas dari tabel Durbin-Watson)

$d_L$  = Durbin-Watson Lower (batas bawah dari tabel Durbin-Watson)

Dari tabel Durbin-Watson untuk  $n = 44$  dan  $k = 2$  (adalah banyaknya variabel bebas) diketahui nilai  $d_U$  sebesar 1.619 dan  $4 - d_U$  sebesar 2.381.

Untuk  $n = 44$  dan  $k = 3$  (adalah banyaknya variabel bebas) diketahui nilai  $d_U$  sebesar 1.666 dan  $4 - d_U$  sebesar 2.334. Hasil uji autokorelasi dapat dilihat pada Tabel 4.11

**Tabel 4.11**

**Hasil Uji Autokorelasi**

Variabel	Durbin-Watson
X1, X2 terhadap X3	1,949
X1, X2, dan X3 terhadap X4	2,028

**Sumber: Data primer diolah, 2013**



Dari Tabel 4.11 diketahui nilai uji Durbin Watson untuk persamaan pertama sebesar 1,949 yang terletak antara 1.619 dan 2.381, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi tidak terdapat autokorelasi telah terpenuhi.

Dari Tabel 4.11 diketahui nilai uji Durbin Watson untuk persamaan kedua sebesar 2,028 yang terletak antara 1.666 dan 2.334, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi tidak terdapat autokorelasi telah terpenuhi.

### 3. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau tidak terjadi hubungan linier yang sempurna atau dapat pula dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Cara pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai Tolerance yang didapat dari perhitungan regresi berganda, apabila nilai tolerance  $< 0,1$  maka terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 4.12 dan Tabel 4.13

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Persamaan Pat	Variabel	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1.00	X1	0.591	1.691
	X2	0.591	1.691
2.00	X1	0.517	1.935
	X2	0.450	2.223
	X3	0.447	2.236

Sumber: Data primer diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 4.12, berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas:

- *Tolerance* untuk metode pelatihan adalah 0,591
- *Tolerance* untuk materi pelatihan adalah 0,591

Pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai *tolerance*  $> 0,1$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Uji multikolinearitas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan angka 10. Jika nilai VIF  $> 10$  maka terjadi multikolinearitas. Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas :

- VIF untuk metode pelatihan adalah 1,691
- VIF untuk materi pelatihan adalah 1,691

Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinearitas dapat terpenuhi.

Berdasarkan Tabel 4.13, berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas:

- *Tolerance* untuk Metode pelatihan adalah 0,517
- *Tolerance* untuk Materi pelatihan adalah 0,450
- *Tolerance* untuk kemampuan kerja adalah 0,447

Pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai *tolerance*  $> 0,1$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar

variabel bebas. Uji multikolinearitas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (Variance Inflation Faktor) dengan angka 10. Jika nilai  $VIF > 10$  maka terjadi multikolinearitas. Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas :

- VIF untuk Metode pelatihan adalah 1,935
- VIF untuk Materi pelatihan adalah 2,223
- VIF untuk Kemampuan kerja adalah 2,236

Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinearitas dapat terpenuhi.

#### 4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas. Prosedur uji dilakukan dengan Uji scatter plot. Pengujian kehomogenan ragam sisaan dilandasi pada hipotesis:

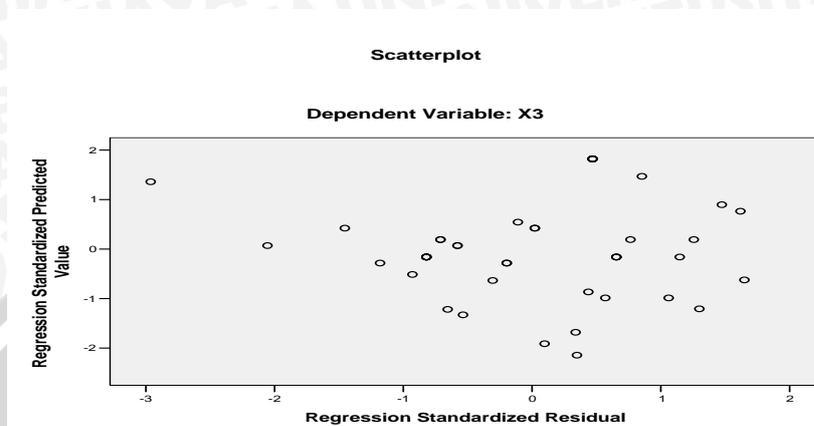
$H_0$  : ragam sisaan homogen

$H_1$  : ragam sisaan tidak homogen

Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Gambar 4.13

Gambar 4.1

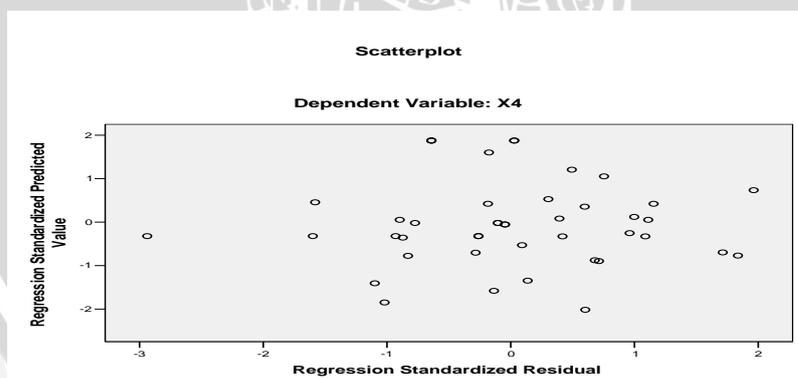
Uji Heteroskedastisitas X1, X2 terhadap X3



Sumber: Data primer diolah, 2013

Gambar 4.2

Uji Heteroskedastisitas X1, X2, X3 terhadap X4



Sumber : data primer diolah, 2013

Dari hasil pengujian tersebut didapat bahwa diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu maka tidak terjadi

heteroskedastisitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heterokedastisitas. Dengan terpenuhi seluruh asumsi klasik regresi di atas maka dapat dikatakan model analisis path yang digunakan dalam penelitian ini adalah sudah layak atau tepat. Sehingga dapat diambil interpretasi dari hasil analisis jalur yang telah dilakukan.

### 5. Perhitungan Analisis Jalur

Hasil perhitungan analisis metode pelatihan dan materi pelatihan terhadap motivasi karyawan dapat dilihat dalam Tabel 4.13.

**Tabel 4.13**  
**Hasil koefisien jalur I ( $X_1$ ,  $X_2$  terhadap  $X_3$ )**

Variabel bebas	Standardized	t hitung	Probabilitas	Keterangan
	koefisien beta			
X1	0.330	2.431	0.020	Signifikan
X2	0.488	3.590	0.001	Signifikan
Variabel terikat	X3			
R	: 0,743			
R square (R <sup>2</sup> )	: 0,553			
Adjusted R square	: 0,531			
F hitung	: 25,334			
Probabilitas Fhitung	: 0,000			

Sumber : data primer diolah, 2013

Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan tingkat kemampuan kerja sebesar 95% atau  $\alpha = 0,05$ . Analisis jalur menggunakan analisis koefisien jalur untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel  $X_3$ , maka diperoleh nilai F hitung sebesar 25,334 dengan probabilitas F

hitung sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak, karena  $H_0$  ditolak maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Metode pelatihan ( $X_1$ ) dan Materi Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) dapat diterima. Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,531. Artinya bahwa 53,1% variabel Kemampuan Kerja akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Metode Pelatihan ( $X_1$ ) dan Materi Pelatihan ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya 46,9% variabel Kemampuan Kerja akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Pengujian variabel bebas terhadap kemampuan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Pengaruh variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ). Dari hasil perhitungan variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,330 dengan nilai  $t$  hitung sebesar 2,431 dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) maka variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kemampuan Kerja ( $X_3$ ).

b. Pengujian Pengaruh variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ). Dari hasil perhitungan variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,488 dengan nilai t hitung sebesar 3,590 dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) maka variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kemampuan Kerja ( $X_3$ ).

Selanjutnya hasil perhitungan analisis Metode Pelatihan, Materi Pelatihan, dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat dalam Tabel 4.14 ini.

**Tabel 4.14**

**Hasil koefisien jalur II ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $X_4$ )**

Variabel bebas	Standardized	t hitung	Probabilitas	Keterangan
	koefisien beta			
X1	0.279	2.568	0.014	Signifikan
X2	0.443	3.804	0.000	Signifikan
X3	0.260	2.226	0.032	Signifikan
Variabel terikat	X4			
R	: 0,869			
R square (R <sup>2</sup> )	: 0,755			
Adjusted R square	: 0,737			
F hitung	: 41,185			
Probabilitas Fhitung	: 0,000			

**Sumber : data primer diolah, 2013**

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui pengaruh yang signifikan antara variabel Metode Pelatihan, Materi Pelatihan dan Kemampuan Kerja

terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil uji koefisien jalur pada Tabel 23 didapatkan nilai F hitung sebesar 41,185 dengan probabilitas F hitung sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak, karena  $H_0$  ditolak maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Metode Pelatihan ( $X_1$ ), Materi Pelatihan ( $X_2$ ) dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) dapat diterima. Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ), Materi Pelatihan ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,737. Artinya bahwa 73,7% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Metode Pelatihan ( $X_1$ ), Materi Pelatihan ( $X_2$ ), dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ). Sedangkan sisanya 26,3% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Pengujian variabel bebas terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Pengaruh variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ). Dari hasil perhitungan variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,279 dengan nilai t hitung sebesar 2,568 dengan probabilitas sebesar 0,014 ( $0,014 < 0,05$ ) maka variabel

Metode Pelatihan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan ( $X_4$ ).

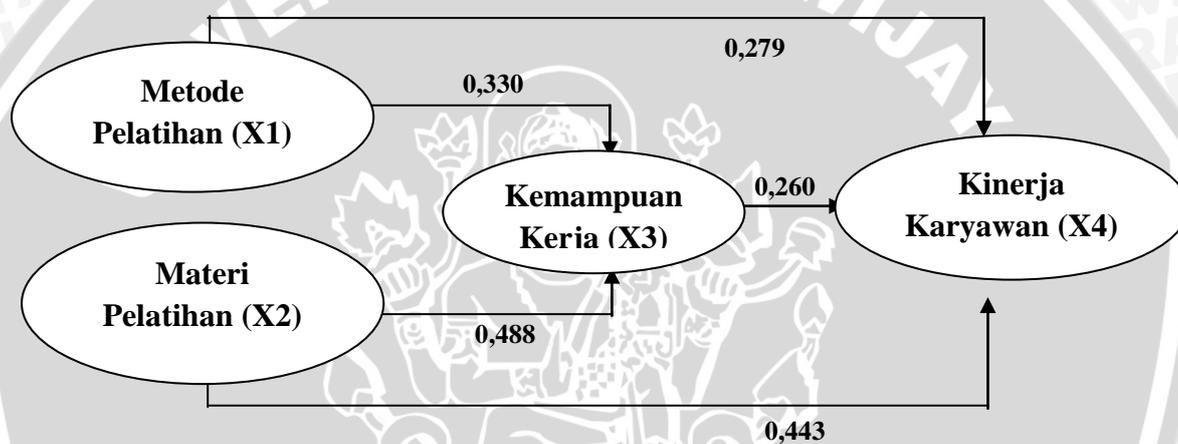
- b. Pengaruh variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ). Dari hasil perhitungan, variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,443 dengan nilai t hitung sebesar 3,804 dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) maka variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan ( $X_4$ ).
- c. Pengaruh variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ). Perhitungan variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,260 dengan nilai t hitung sebesar 2,226 dengan probabilitas sebesar 0,032 ( $0,032 < 0,05$ ) maka variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ).

Dari dua koefisien jalur yang ditunjukkan pada Tabel 4.13 dan Tabel 4.14 maka dapat dibuat persamaan analisis jalur sebagai berikut:

$$X_3 = 0,330 X_1 + 0,488 X_2$$

$$X_4 = 0,279 X_1 + 0,443 X_2 + 0,260 X_3$$

**Gambar 4.3**  
**Diagram Jalur Pola Hubungan Antar Variabel**



## E. Pembahasan

### 1. Hipotesis I

Pengaruh variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ). Dari hasil perhitungan variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,330 dengan nilai t hitung sebesar 2,431 dengan probabilitas sebesar 0,020 ( $0,020 < 0,05$ ) maka dari data tersebut

dapat disimpulkan bahwa variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kemampuan Kerja ( $X_3$ ). Program pelatihan dirancang untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Pengadaan program pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Manullang 2008:73). Pernyataan tersebut sama dengan yang ada di PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang yang membuat program pelatihan prajabatan bagi calon karyawan baru dan program pelatihan bagi karyawan yang akan rotasi jabatan. Semua karyawan PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang pernah mendapatkan pelatihan untuk menempati posisi baru atau jabatan baru, pelatihan ini bermanfaat untuk menambah kemampuan individu karyawan dan cukup membantu karyawan dalam beradaptasi dengan pekerjaan dan tanggungjawab barunya.

## 2. Hipotesis II

Pengujian Pengaruh variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ). Dari hasil perhitungan variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,488 dengan nilai t hitung sebesar 3,590 dengan probabilitas sebesar 0,001 ( $0,001 < 0,05$ ) maka dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kemampuan

Kerja ( $X_3$ ). Materi pelatihan merupakan unsur penting dalam melaksanakan program pelatihan. Pemilihan materi pelatihan yang dibahas dalam pelatihan harus ada hubungannya dengan usaha untuk merealisasikan apa yang menjadi tujuan dari pelatihan yang bersangkutan (Manullang 2008:75). Apabila dibandingkan dengan Metode Pelatihan, Materi Pelatihan mempunyai pengaruh yang lebih besar bagi karyawan PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, karyawan PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang merasa bahwa isi materi pelatihan pada saat mengikuti program pelatihan sangat efektif dan menunjang pekerjaan karyawan. Baik pelatihan yang bertujuan untuk rotasi jabatan atau yang berkaitan dengan kebijakan baru dan pengembangan pelayanan publik.

### 3. Hipotesis III

Pengaruh variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ). Dari hasil perhitungan variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,279 dengan nilai t hitung sebesar 2,568 dengan probabilitas sebesar 0,014 ( $0,014 < 0,05$ ) maka dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan ( $X_4$ ). Menurut Mangkunegara (2007:67), kinerja karyawan adalah hasil kerja

secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepada karyawan. Metode pelatihan yang didapat oleh karyawan PT. PLN *Persero* Area Pelayanan dan Jaringan Malang cukup menunjang kinerja karyawan. Karena metode pelatihan yang didapat oleh karyawan dapat membantu karyawan menyelesaikan tugasnya dengan baik, dapat memenuhi target dan bahkan melampaui target yang diberikan oleh perusahaan dan karyawan juga dapat meningkatkan mutu pekerjaannya setelah mendapat pelatihan.

#### 4. Hipotesis IV

Pengaruh variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ). Dari hasil perhitungan variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,443 dengan nilai t hitung sebesar 3,804 dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) maka dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan ( $X_4$ ). Menurut Hariandja (2002:195) unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan aspek kualitas.

## 5. Hipotesis V

Pengaruh variabel Kemampuan Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ). Perhitungan variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,260 dengan nilai t hitung sebesar 2,226 dengan probabilitas sebesar 0,032 ( $0,032 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ).

Perhitungan koefisien jalur pada Tabel 4.14 dapat diketahui pula tentang hipotesis yang keempat, yaitu terdapat pengaruh tidak langsung antara variabel-variabel bebas terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) melalui variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ). Perhitungan pengaruh tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Pengaruh tidak langsung antara variabel metode pelatihan ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) melalui variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) :

$(P1)(P3) = (0,330)(0,260) = 0,08593$ . Hal ini berarti besarnya pengaruh tidak langsung  $X_1$  terhadap  $X_4$  melalui  $X_3$  sebesar 0,08593.

- b. Pengaruh tidak langsung antara variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) melalui variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) :

$(P1)(P3) = (0,488)(0,260) = 0,12690$ . Hal ini berarti besarnya pengaruh tidak langsung  $X_2$  terhadap  $X_4$  melalui  $X_3$  sebesar 0,12690.

Berdasarkan perhitungan pengaruh tidak langsung antara variabel-variabel bebas terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) melalui variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ), dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel Metode Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) melalui variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ), yang memiliki pengaruh sebesar 0,08593 dan terdapat pengaruh antara variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) melalui variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ), yang memiliki pengaruh sebesar 0,12690. Hasil analisis jalur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung antara Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan, memiliki pengaruh yang lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui variabel Kemampuan Kerja. Hal ini dikarenakan setelah karyawan mendapatkan Metode Pelatihan yang dibutuhkan karyawan dan Materi Pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan, maka Kinerja Karyawan tersebut semakin meningkat.. Terbuktinya lima hipotesis dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa sebuah perusahaan erat kaitannya dengan sumber daya manusia, karena sumber daya

manusia turut berperan penting dalam keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia juga menjadi alat bagi perusahaan untuk dapat mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dapat dicapai dengan adanya sumber daya manusia yang memiliki tingkat produktivitas, efektivitas dan kualitas yang tinggi. Perusahaan perlu memberikan pelatihan yang dapat menunjang meningkatnya kemampuan kerja karyawan tersebut agar kinerja karyawan tersebut dapat meningkat pula, yang tentunya didukung dengan berbagai macam pelatihan yang diberikan sesuai dengan pekerjaannya sehingga dapat memperoleh hasil yang maksimal. Menurut Sedarmayanti (2001:54) bahwa proses pendidikan dan pelatihan bertujuan agar dapat menghasilkan perubahan yang tidak ada kaitannya dengan jumlah pengetahuan saja tetapi juga dalam bentuk kecakapan, kebiasaan, sikap, pengertian, penghargaan, minat, penyesuaian diri, dan lainnya yang berkenaan dengan aspek pribadi seseorang, sehingga akan nampak pada kinerjanya. Hal ini juga diperkuat dengan pendapat Panggabean (2002:41) yang mengatakan bahwa tujuan pelatihan diantaranya adalah meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan. Pelatihan yang dilakukan telah mampu memotivasi karyawan dalam peningkatan kinerja. Kontribusinya lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung variabel Pelatihan tersebut terhadap Kinerja melalui Kemampuan kerja karyawan. Maka dengan adanya pelatihan, karyawan diharapkan dapat meningkatkan kemampuannya dalam bekerja sehingga dapat memberikan hasil kerja yang maksimal bagi perusahaan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis jalur antara Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan yang melalui Kemampuan Kerja dapat disimpulkan sebagai berikut:

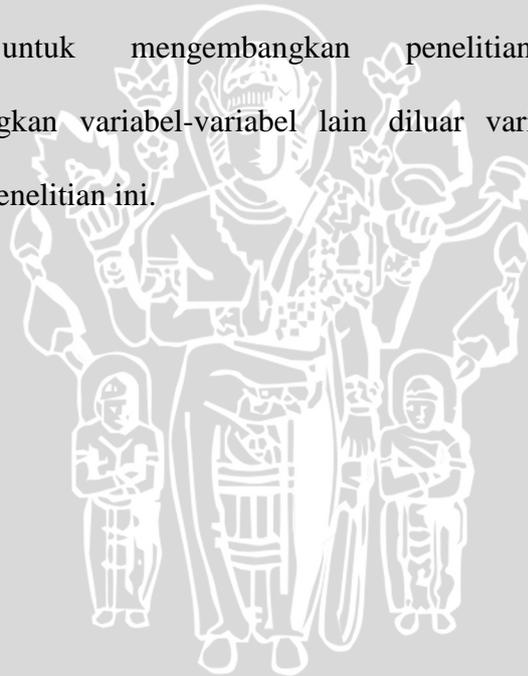
1. Metode Pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kemampuan Kerja.
2. Materi Pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kemampuan Kerja.
3. Metode Pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Materi Pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan
5. Kemampuan Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

#### B. Saran

1. Disarankan pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan Materi Pelatihan karena variabel ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kemampuan Kerja dan berdampak pula bagi Kinerja Karyawan, apabila Materi Pelatihan tersebut ditingkatkan kualitasnya maka Kemampuan Kerja karyawan dapat meningkat pula dan tentunya

berdampak baik bagi Kinerja Karyawan tersebut. Kedepan hendaknya perusahaan lebih meningkatkan kontribusi dari pelatihan yang diselenggarakan untuk meningkatkan Kemampuan kerja yang lebih besar, sehingga peningkatan Kinerja didukung oleh meningkatnya motivasi maupun Kemampuan kerja itu sendiri.

2. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam memberikan pengaruh terhadap Kinerja Karyawan, diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- Andri, Wanda. 2009. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi*. Malang. Penelitian tidak diterbitkan
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*. Edisi Revisi Keenam, Cetakan Ketigabelas. Jakarta: PT. Asdi Mahayatsa
- Davies, Eddie. 2005. *The Training Manager's A Handbook*. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Febrianti, Shynta. 2011. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Malang. Penelitian tidak diterbitkan
- Gomes, Faustino Cardoso. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Harti, Farida Puspita. 2009. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan*. Malang. Penelitian tidak diterbitkan
- Hamalik, Oemar. 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara
- Handoko. Hani T. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gasindo
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Keitner, Robert, dan Kinicki Angleo. 2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat
- Malthis, Robert L, dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Empan Patria
- Mangkubegara, A.A Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Manullang, M dan Marihot Amh Manullang. 2008. *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Gajahmada University Press.

- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nazir, M. 2006. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (dari Teori ke Praktek)*. Jakarta: Rajawali Pers
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Singarimbun, Masri dan Sofian, Efendi (Ed). 2011. *Metode Penelitian Survei*. Cetakan Keempat. Jakarta: LP3S
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Edi. 2009. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta
- Swasto, Bambang. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan)*. Malang: Bayumedia
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Umar, Husein. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Lampiran 2. Frekuensi Jawaban Responden

**Frequency Table**

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	12	27.3	27.3	27.3
	4.00	28	63.6	63.6	90.9
	3.00	4	9.1	9.1	100.0
Total		44	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	12	27.3	27.3	27.3
	4.00	29	65.9	65.9	93.2
	3.00	3	6.8	6.8	100.0
Total		44	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	9	20.5	20.5	20.5
	4.00	30	68.2	68.2	88.6
	3.00	5	11.4	11.4	100.0
Total		44	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	12	27.3	27.3	27.3
	4.00	25	56.8	56.8	84.1
	3.00	7	15.9	15.9	100.0
Total		44	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	11	25.0	25.0	25.0
	4.00	21	47.7	47.7	72.7
	3.00	12	27.3	27.3	100.0
Total		44	100.0	100.0	



**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	14	31.8	31.8	31.8
	4.00	20	45.5	45.5	77.3
	3.00	10	22.7	22.7	100.0
Total		44	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	9	20.5	20.5	20.5
	4.00	26	59.1	59.1	79.5
	3.00	9	20.5	20.5	100.0
Total		44	100.0	100.0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	22	50.0	50.0	50.0
	4.00	22	50.0	50.0	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	18	40.9	40.9	40.9
	4.00	25	56.8	56.8	97.7
	3.00	1	2.3	2.3	100.0
Total		44	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	17	38.6	38.6	38.6
	4.00	26	59.1	59.1	97.7
	3.00	1	2.3	2.3	100.0
Total		44	100.0	100.0	



**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	12	27.3	27.3	27.3
	4.00	31	70.5	70.5	97.7
	3.00	1	2.3	2.3	100.0
Total		44	100.0	100.0	

**X3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	13	29.5	29.5	29.5
	4.00	21	47.7	47.7	77.3
	3.00	10	22.7	22.7	100.0
Total		44	100.0	100.0	

**X3.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	15	34.1	34.1	34.1
	4.00	20	45.5	45.5	79.5
	3.00	9	20.5	20.5	100.0
Total		44	100.0	100.0	

**X3.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	16	36.4	36.4	36.4
	4.00	26	59.1	59.1	95.5
	3.00	2	4.5	4.5	100.0
Total		44	100.0	100.0	

**X4.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	5.00	20	45.5	45.5	45.5
	4.00	22	50.0	50.0	95.5
	3.00	2	4.5	4.5	100.0
Total		44	100.0	100.0	



**X4.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	8	18.2	18.2	18.2
	4.00	20	45.5	45.5	63.6
	3.00	16	36.4	36.4	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

**X4.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	13	29.5	29.5	29.5
	4.00	24	54.5	54.5	84.1
	3.00	7	15.9	15.9	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

**X4.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	15	34.1	34.1	34.1
	4.00	24	54.5	54.5	88.6
	3.00	5	11.4	11.4	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

**X4.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	17	38.6	38.6	38.6
	4.00	22	50.0	50.0	88.6
	3.00	5	11.4	11.4	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

**X4.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	18	40.9	40.9	40.9
	4.00	23	52.3	52.3	93.2
	3.00	3	6.8	6.8	100.0
	Total	44	100.0	100.0	



Lampiran 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

**Correlations**

**Correlations**

		X1
X1.1	Pearson Correlation	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X1.2	Pearson Correlation	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X1.3	Pearson Correlation	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X1.4	Pearson Correlation	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

**Reliability**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	44	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	4



## Correlations

**Correlations**

		X2
X2.1	Pearson Correlation	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X2.2	Pearson Correlation	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X2.3	Pearson Correlation	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	44	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	3



## Correlations

Correlations

		X3
X3.1	Pearson Correlation	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X3.2	Pearson Correlation	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X3.3	Pearson Correlation	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X3.4	Pearson Correlation	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X3.5	Pearson Correlation	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X3.6	Pearson Correlation	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X3.7	Pearson Correlation	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	44	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	7

## Correlations

### Correlations

		X4
X4.1	Pearson Correlation	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X4.2	Pearson Correlation	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X4.3	Pearson Correlation	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X4.4	Pearson Correlation	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X4.5	Pearson Correlation	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X4.6	Pearson Correlation	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	44	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	6

Lampiran 4. Asumsi Klasik Regresi

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.869 <sup>a</sup>	.755	.737	1.49421	2.028

- a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2
- b. Dependent Variable: X4

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.743 <sup>a</sup>	.553	.531	2.03328	1.949

- a. Predictors: (Constant), X2, X1
- b. Dependent Variable: X3

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

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.517	1.935
	X2	.450	2.223
	X3	.447	2.236

- a. Dependent Variable: X4

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

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.591	1.691
	X2	.591	1.691

- a. Dependent Variable: X3



**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		44
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.44113956
Most Extreme Differences	Absolute	.089
	Positive	.057
	Negative	-.089
Kolmogorov-Smirnov Z		.589
Asymp. Sig. (2-tailed)		.879

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		44
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.98543594
Most Extreme Differences	Absolute	.113
	Positive	.072
	Negative	-.113
Kolmogorov-Smirnov Z		.747
Asymp. Sig. (2-tailed)		.631

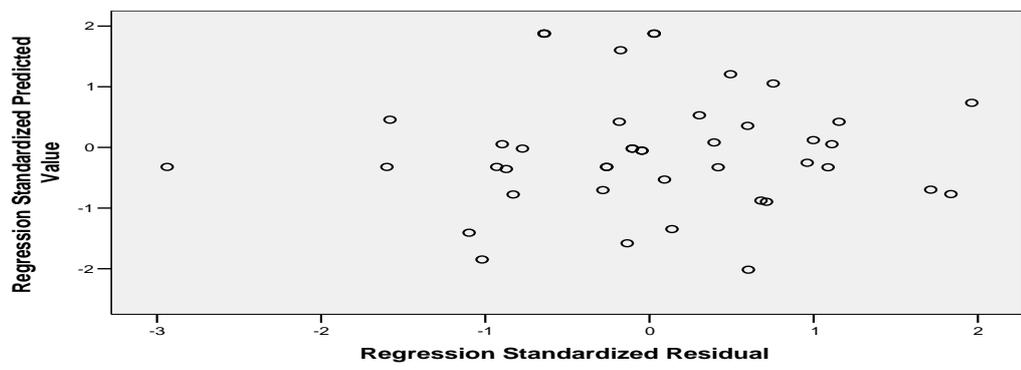
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



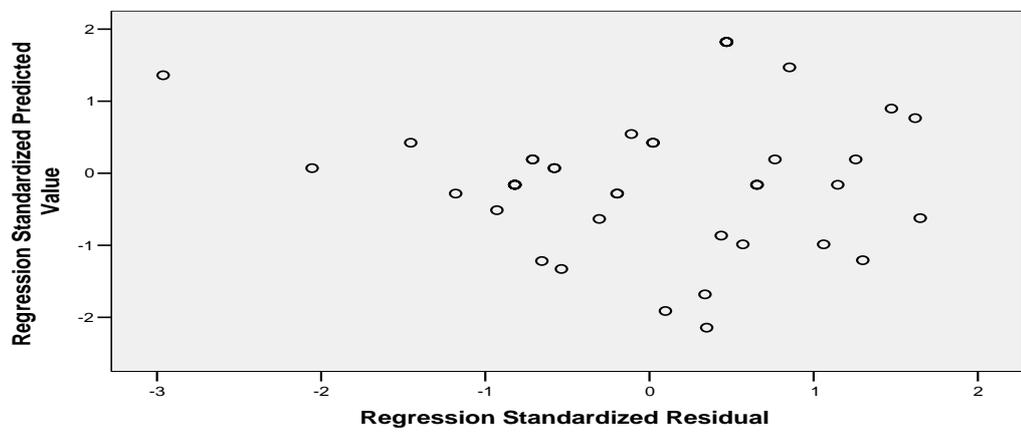
Scatterplot

Dependent Variable: X4



Scatterplot

Dependent Variable: X3



## Lampiran 5. Analisis Path X1, X2 terhadap X3

**Regression****Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
X3	30.0227	2.96874	44
X1	16.5909	1.92073	44
X2	12.0682	1.86020	44

**Correlations**

		X3	X1	X2
Pearson Correlation	X3	1.000	.642	.699
	X1	.642	1.000	.639
	X2	.699	.639	1.000
Sig. (1-tailed)	X3	.	.000	.000
	X1	.000	.	.000
	X2	.000	.000	.
N	X3	44	44	44
	X1	44	44	44
	X2	44	44	44

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

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

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: X3

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.743 <sup>a</sup>	.553	.531	2.03328	1.949

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: X3

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	209.473	2	104.737	25.334	.000 <sup>a</sup>
	Residual	169.504	41	4.134		
	Total	378.977	43			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: X3

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.163	2.724		4.466	.000
	X1	.510	.210	.330	2.431	.020
	X2	.778	.217	.488	3.590	.001

a. Dependent Variable: X3



## Lampiran 6. Analisis Path X1, X2, X3 terhadap X4

**Regression****Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
X4	25.2045	2.91412	44
X1	16.5909	1.92073	44
X2	12.0682	1.86020	44
X3	30.0227	2.96874	44

**Correlations**

		X4	X1	X2	X3
Pearson Correlation	X4	1.000	.730	.804	.749
	X1	.730	1.000	.639	.642
	X2	.804	.639	1.000	.699
	X3	.749	.642	.699	1.000
Sig. (1-tailed)	X4	.	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.000
	X3	.000	.000	.000	.
N	X4	44	44	44	44
	X1	44	44	44	44
	X2	44	44	44	44
	X3	44	44	44	44

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: X4

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.869 <sup>a</sup>	.755	.737	1.49421	2.028

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: X4

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	275.853	3	91.951	41.185	.000 <sup>a</sup>
	Residual	89.306	40	2.233		
	Total	365.159	43			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: X4

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.120	2.440		.869	.390
	X1	.424	.165	.279	2.568	.014
	X2	.695	.183	.443	3.804	.000
	X3	.255	.115	.260	2.226	.032

a. Dependent Variable: X4



## CURRICULUM VITAE

### Data Pribadi

Nama Lengkap : Winda Ayu Paramita  
 NIM : 0910320159  
 Tempat/Tanggal Lahir : Malang, 24 Oktober 1991  
 Alamat : Jl. Alpaka No 59 Malang  
 Jenis Kelamin : Perempuan  
 Agama : Islam  
 Status : Belum Menikah  
 Kewarganegaraan : Indonesia  
 No. Hp : 085736122400  
 E-mail : [paramita\\_winda@ymail.com](mailto:paramita_winda@ymail.com)

### Pendidikan Formal

1997-2003 : SD NEGERI PURWANTORO 6 MALANG  
 2003-2006 : SMPK MARDIWIYATA II MALANG  
 2006-2009 : SMA NEGERI 7 MALANG  
 2009-2013 : Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

### Prestasi Non Akademik (Karate)

1. Juara I	Kejurda Piala Bupati Tulungagung	2003
2. Juara I	Kejurda Piala Bupati Malang	2004
3. Juara II	Kejurda Piala Bupati Malang	2004
4. Juara III	Kejurda Piala Bupati Malang	2004
5. Juara I	Kejurda Antar Pelajar Walikota Malang	2004
6. Juara II	Kejurda Antar Pelajar Walikota Malang	2004
7. Juara III	Kejurda Piala Bupati Jombang	2004
8. Juara II	Kejurda Piala Bupati Jember	2004
9. Juara II	Kejurda Piala Bupati Jember	2004
10. Juara II	Kejurda Piala Bupati Malang	2005
11. Juara II	Kejurda Piala Bupati Malang	2005
12. Juara II	Kejurda Piala Bupati Malang	2005

13. Juara II	PORSENI SMP Jawa Timur	2005
14. Juara III	Kejurda Piala Walikota Kediri	2006
15. Juara III	Kejurda Piala Walikota Kediri	2006
16. Juara I	Kejurda Antar Pelajar	2006
17. Juara III	Kejuaraan Nasional Piala Gubernur II	2006
18. Juara III	Kejuaraan Nasional Piala Walikota Malang	2007
19. Juara I	Kejuaraan Nasional Piala Gubernur III	2007
20. Juara II	Kejuaraan Nasional Sudirman Cup	2007
21. Juara II	Seleksi Pekan Olahraga SMA	2007
22. Juara III	Seleksi Pekan Olahraga SMA	2007
23. Juara I	Seleksi Pekan Olahraga Daerah	2008
24. Juara I	Pekan Olahraga SMA Jawa Timur	2008
25. Siswa Berprestasi Kota Malang		2008
26. DAN I Karate Indonesia		2009

### **Prestasi Non Karate**

1. Peserta Seminar Anti Narkoba Polres Malang	2003
2. Juara II Paduan Suara MGMP Kota Malang	2005
3. Peserta Seminar Pajak Universitas Brawijaya	2007
4. Peserta Pelatihan dan Magang Radio Cakra Buana FM	2007
5. Koordinator Danus Business Carnival	2009
6. Peserta Workshop PKM Fak. Ilmu Administrasi	2010
7. Koordinator Administrasi Kejuaraan Malang Open	2010
8. Koordinator Pertandingan Kejuaraan Piala Walikota	2010
9. Koordinator Administrasi Kejuaraan Malang Open	2011
10. Koordinator Keuangan Kejuaraan Malang Open	2012
11. Official Manager Tim Karate Kota Malang	2012