

PENGARUH *OUTBOUND MANAGEMENT TRAINING* (OMT) DAN *COACHING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(STUDI PADA KARYAWAN PT BANK X BUMN TBK. CABANG UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG)

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

AHMAD MALIK ABDUL AZIZ

NIM. 135030207113035



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS

KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MALANG

2018

MOTTO

“Jadilah seperti kopi yang dapat mengubah lingkungan sekitarnya.”

- Lik -

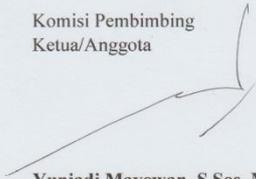


TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh *Outbound Management Training* dan *Coaching*
Terhadap Kinerja Karyawan
Disusun Oleh : Ahmad Malik Abdul Aziz
NIM : 135030207113035
Fakultas : Ilmu Administrasi
Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis
Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 30 Agustus 2018

Komisi Pembimbing
Ketua/Anggota



Yuniadi Mayowan, S.Sos, M.AB.
NIP. 19750614 200812 1 002

PERNYATAAN ORISIONALITAS 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 unsure-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 23 Agustus 2018



Ahmad Malik Abdul Aziz
NIM. 135030207113035



TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

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

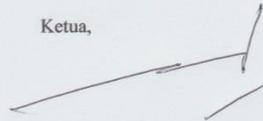
Hari : Senin
Tanggal : 24 September 2018
Jam : 08.00
Skripsi atas nama : Ahmad Malik Abdul Aziz
Judul : Pengaruh *Outbound Management Training* (OMT) dan *Coaching* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang)

dan dinyatakan

LULUS

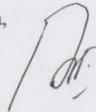
MAJELIS PENGUJI

Ketua,



Yuniadi Mayowan, S.Sos., M.AB.
NIP. 19750614 200812 1 002

Anggota,



Prof. Dr. Bambang Swasto S, ME
NIP. 19450408 197302 1 002

Anggota,



Yudha Prakasa, S.AB., M.AB.
NIP. 19870127 201504 1 004



RINGKASAN

Ahmad Malik Abdul Aziz, 2018, **Pengaruh *Outbound Management Training (OMT)* dan *Coaching* Terhadap Kinerja Karyawan** (Studi Pada Karyawan PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang), Yuniadi Mayowan, S.Sos., M.AB.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh OMT dan *Coaching* secara parsial dan simultan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* (penjelasan) dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang dengan jumlah sampel 66 orang karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian populasi dengan metode *purposive sampling* yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena jumlah sampel penelitian kurang dari 100 orang. Dalam hal ini seluruh anggota populasi yang sudah pernah mengikuti OMT dan *Coaching* karyawan.

Hasil penelitian membuktikan bahwa OMT berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dapat dilihat dari nilai t hitung = 2,335 > t tabel = 1,998, sedangkan nilai signifikan sebesar $0,023 < 0,05$. *Coaching* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dapat dilihat dari nilai t hitung = 5,907 > t tabel = 1,998, sedangkan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa OMT dan *Coaching* secara simultan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dapat dilihat dari nilai F hitung = 51,239 > F tabel = 3,14, sedangkan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ serta nilai *R Square* menunjukkan angka 0,619 yang berarti bahwa Variabel OMT dan *Coaching* memberikan kontribusi sebesar 61,9% terhadap Variabel Kinerja Karyawan.

Kata kunci: *Outbound Management Training, Coaching, dan Kinerja Karyawan.*

SUMMARY

Ahmad Malik Abdul Aziz, 2018, ***Influence of Outbound Management Training (OMT) and Coaching on Employee Performance*** (Study on Employees of PT Bank X BUMN Tbk. Subdivision of Brawijaya University Malang), Yuniadi Mayowan, S.Sos., M.AB.

This research aims to know and to analyze the effect of partial and simultaneous OMT and *Coaching* on Employee Performance at Bank X BUMN Subdivision of Brawijaya University Malang. The type of research used is explanatory research with a quantitative approach. The population of this research are employees of Bank X BUMN Subdivision of Brawijaya University Malang with the total sample 66 employees. This research is a population research with purposive sampling method that is all members of the population are sampled because the number of research samples is less than 100 people. In this case all members of the population who have attended OMT and Coaching employees.

The results of the study prove that OMT affects employee performance which can be seen from the value of t count = 2,335 > t table = 1,998, while the significant value is $0,023 < 0,05$. Coaching affects employee performance which can be seen from the value of t count = 5,907 > t table = 1,998, while the significant value is $0,000 < 0,05$. The results also prove that OMT and Coaching simultaneously have an influence on Employee Performance which can be seen from the F value = 51,239 > F table = 3,14, while the significant value is $0,000 < 0,05$ and the value of R Square shows the number 0,619 which means that the OMT and Coaching Variables contribute 61.9 % to the Employee Performance Variables.

Keywords: *Outbound Management Training, Coaching, and Employee Performance.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran ALLAH SWT, yang telah meluapkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “***Pengaruh Outbound Management Training (OMT) dan Coaching Terhadap Kinerja Karyawan***” (Studi pada Karyawan PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang).

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

Penulis menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S., selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, M.BA., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Yuniadi Mayowan, S.Sos., M.AB., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan kritikan, dukungan, dan saran dalam penyusunan skripsi penulis.
5. Seluruh Dosen Pengajar Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
6. Seluruh Staf Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan bantuan serta kerja samanya selama proses penyusunan skripsi penulis.
7. Pimpinan, staf, dan karyawan pada PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ijin dan bantuan selama penulis melakukan penelitian.

8. Kedua orang tua penulis, Abah dan Umi tercinta yang selalu memberikan dukungan baik secara moral, materi, dan doa tiada henti yang tulus yang selalu dapat memberi motivasi kepada penulis agar dapat menyelesaikan skripsi yang menjadi syarat untuk mendapat gelar S1.
9. Adik-adik tercinta penulis, Arsyada Churaifa, Muhammad Arsyad Khusna Dini, dan Muhammad Ayyub Al Mukhasyibi yang selalu membuat penulis semangat dalam menyelesaikan skripsi.
10. Teman-teman kampus (KORSA) yang tidak bisa penulis sebutkan satu atas canda, tawa, dan dukungannya sehingga penulis selalu semangat untuk menyelesaikan skripsi hingga selesai.
11. Seluruh teman-teman Administrasi Bisnis dan Publik angkatan 2013 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya atas dukungan maupun bantuan yang diberikan untuk dapat menyelesaikan skripsi penulis.
12. Keluarga SMART Ekselensia Indonesia angkatan 5 (Arkandia) dan anggota kontrakan yang selalu setia kawan dalam keadaan senang maupun susah atas dukungan dan doanya kepada penulis untuk dapat menyelesaikan skripsinya.
13. Teman-teman yang ada di Jepara yang selalu menyemangati dan menghibur penulis dalam pengerjaan skripsinya.
14. Serta semua pihak yang telah membantu terselesainya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan saran dan pertimbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan. Harapan penulis agar skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah wawasan serta pengetahuan khususnya mengenai OMT dan *Coaching Terhadap Kinerja Karyawan*.

Malang, 30 Agustus 2018

Penulis,

Ahmad Malik Abdul Aziz

NIM. 135030207113035



DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| MOTTO | i |
| TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI | ii |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI | iii |
| TANDA PENGESAHAN SKRIPSI | iv |
| RINGKASAN | v |
| SUMMARY | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| DAFTAR GAMBAR | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xv |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 8 |
| C. Tujuan Penelitian | 8 |
| D. Manfaat Penelitian | 9 |
| E. Sistematika Pembahasan | 10 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| A. Tinjauan Empiris | 12 |
| 1. Penelitian Budi Sudjijono (2003) | 12 |
| 2. Penelitian A. Eko Nugroho <i>et al.</i> (2012) | 13 |
| 3. Penelitian M. M. Munshi <i>et al.</i> (2014) | 14 |
| 4. Penelitian Asyifa Ramadhani (2015) | 14 |
| 5. Penelitian Salsabila Adissa Maharani <i>et al.</i> (2017) | 15 |
| B. Tinjauan Teoritis | 17 |
| 1. <i>Outbound Management Training</i> | 17 |
| a. Pengertian dan Hakikat <i>Outbound</i> | 17 |
| b. Indikator <i>Outbound Training</i> | 19 |
| 2. <i>Coaching</i> | 26 |
| a. Pengertian <i>Coaching</i> | 26 |
| b. Jenis-jenis <i>Coaching</i> | 28 |
| 3. <i>Kinerja</i> | 30 |
| a. Pengertian <i>Kinerja</i> | 30 |
| b. Indikator <i>Kinerja</i> | 32 |
| 4. Hubungan Antar Variabel | 34 |
| C. Model Konsep, Model Hipotesis, dan Hipotesis | 37 |
| 1. Model Konsep | 37 |
| 2. Model Hipotesis | 38 |
| 3. Hipotesis | 39 |

| | |
|--|----|
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Jenis Penelitian | 40 |
| B. Lokasi Penelitian | 41 |
| C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran .. | 42 |
| 1. Konsep Penelitian | 42 |
| 2. Variabel Penelitian..... | 42 |
| 3. Definisi Operasional | 43 |
| 4. Skala Pengukuran | 53 |
| D. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel | 55 |
| 1. Populasi..... | 55 |
| 2. Sampel | 55 |
| E. Sumber Data | 55 |
| 1. Data Primer | 56 |
| 2. Data Sekunder..... | 56 |
| F. Teknik Pengumpulan Data | 56 |
| 1. Kuesioner | 56 |
| 2. Dokumentasi | 57 |
| G. Uji Validitas dan Reabilitas..... | 57 |
| 1. Uji Validitas..... | 57 |
| 2. Uji Reabilitas | 58 |
| 3. Hasil Uji Validitas | 59 |
| 4. Hasil Uji Reliabilitas..... | 61 |
| H. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis | 61 |
| 1. Analisis Deskriptif | 61 |
| 2. Asumsi Klasik Regresi Linear Berganda..... | 62 |
| a. Uji Normalitas..... | 62 |
| b. Uji Multikolinearitas..... | 63 |
| c. Uji Heteroskedastisitas..... | 63 |
| 3. Analisis Regresi Linear Berganda | 64 |
| 4. Uji Hipotesis | 65 |
| a. Uji t (Parsial)..... | 65 |
| b. Uji F (Simultan)..... | 66 |

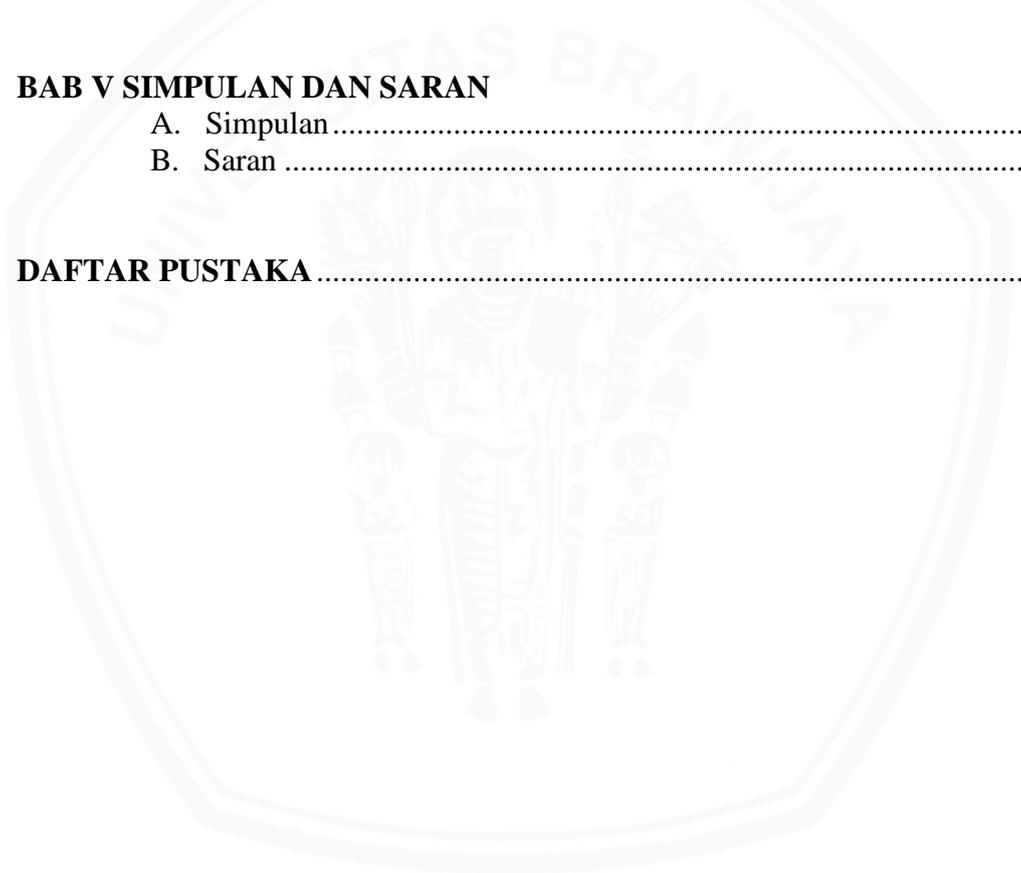
| | |
|---|----|
| BAB 1V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | |
| A. Gambaran Umum Perusahaan | 67 |
| 1. Sejarah Perusahaan | 67 |
| 2. Visi dan Misi Perusahaan | 69 |
| 3. Struktur Organisasi Perusahaan..... | 69 |
| B. Gambaran Umum Responden..... | 70 |
| 1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia | 71 |
| 2. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 72 |
| 3. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja | 72 |
| 4. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir | 73 |
| C. Analisis Data | 74 |

- 1. Analisis Data Statistik Deskriptif 74
 - a. Distribusi Frekuensi Variabel OMT 74
 - b. Distribusi Frekuensi Variabel Coaching 78
 - c. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan..... 83
- 2. Asumsi Klasik Regresi Linear Berganda 90
 - a. Uji Normalitas 90
 - b. Uji Multikolinearitas 91
 - c. Uji Heteroskedastisitas 92
- 3. Analisis Regresi Linear Berganda 94
- 4. Uji Hipotesis 95
 - a. Uji t (Parsial)..... 95
 - b. Uji F (Simultan)..... 96
- D. Pembahasan 97

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

- A. Simpulan 103
- B. Saran 103

DAFTAR PUSTAKA 106



DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 1 Perbandingan Penelitian Terdahulu | 16 |
| Tabel 2 Variabel, Indikator, dan Item Pernyataan | 50 |
| Tabel 3 Alternatif Jawaban dan Tingkan Skor | 54 |
| Tabel 4 Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden | 54 |
| Tabel 5 Hasil Uji Validitas..... | 60 |
| Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas | 61 |
| Tabel 7 Gambaran Responden Berdasarkan Usia..... | 71 |
| Tabel 8 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 72 |
| Tabel 9 Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja..... | 72 |
| Tabel 10 Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir | 73 |
| Tabel 11 Distribusi Frekuensi Variabel OMT | 73 |
| Tabel 12 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Coaching</i> | 77 |
| Tabel 13 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan | 81 |
| Tabel 14 Hasil Uji Multikolinearitas | 92 |
| Tabel 15 Hasil Uji Regresi Linear Berganda | 94 |
| Tabel 16 Hasil Uji t..... | 95 |
| Tabel 17 Hasil Uji F..... | 96 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 1 Model Konsep | 37 |
| Gambar 2 Model Hipotesis | 38 |
| Gambar 3 Struktur Organisasi..... | 70 |
| Gambar 4 Grafik P-P Plot Normalitas | 91 |
| Gambar 5 Hasil Uji Heteroskedastisitas | 93 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|-----|
| Lampiran 1 Kuesioner Penelitian..... | 110 |
| Lampiran 2 Tabulasi Jawaban..... | 114 |
| Lampiran 3 Frekuensi Jawaban Responden | 117 |
| Lampiran 4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas | 123 |
| Lampiran 5 Hasil Uji Asumsi Klasik Regresi..... | 127 |
| Lampiran 6 Hasil Uji Regresi Linear Berganda..... | 129 |
| Lampiran 7 Curriculum Vitae | 130 |



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Saat ini, dunia bisnis telah berkembang sangat pesat dibandingkan bidang yang lainnya. Banyak sekali masyarakat yang tertarik untuk terjun dalam dunia bisnis, karena sudah banyak bukti nyata yang sukses mencari rezekinya dalam bidang ini. Bisnis ini sendiri merupakan pekerjaan yang diajarkan oleh Nabi Muhammad SAW kepada para sahabat dan rakyatnya dari zaman dahulu kala dan terus turun temurun sampai saat ini.

Raymond E Glos dalam Umar (2000) mengatakan bisnis adalah seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung dalam bidang perniagaan dan industri yang menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan mempertahankan dan memperbaiki standar serta kualitas hidup mereka. Berkaitan dengan bisnis di Indonesia, saat ini bisnis negeri ini sedang sangat berkembang. Berbagai bisnis mulai dari yang masih merintis sampai dengan perusahaan yang sudah besar saling berkreasi dan berinovasi memunculkan ide-ide cemerlang guna mengikuti perkembangan zaman. Perusahaan-perusahaan tersebut pastinya membuat dunia bisnis di Indonesia menjadi kompetitif dan menghidupkan perekonomian Indonesia.

Di era persaingan perusahaan yang kompetitif ini, tentunya perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten untuk dapat tetap bersaing dengan perusahaan lainnya. Para karyawan tentunya dituntut untuk dapat bekerja secara maksimal dan dituntut untuk dapat meningkatkan kinerjanya karena jika

karyawan tidak dapat memenuhi apa yang diminta perusahaan, sudah jelas bahwa ada banyak orang yang siap menggantikan posisinya. Pada kondisi seperti ini, peran dari seorang manajer sumber daya manusia atau istilah umumnya yaitu manajer HRD (*Human Resources Development*) atau manager personalia dalam suatu perusahaan sangatlah penting. Tugas dari seorang manager personalia meliputi penyeleksian calon karyawan baru, memberikan pelatihan dan pengembangan *skill* karyawan, dan semua hal yang berkaitan dengan sumber daya dalam perusahaan.

Menurut Sudjana (2007) ada beberapa faktor yang mendorong perkembangan pelatihan diantaranya adalah pertama, keharusan pengembangan sumber daya manusia amat erat kaitannya dengan penyelenggaraan pelatihan. Kedua, pelatihan yang merupakan satuan pendidikan nonformal dalam sistem pendidikan nasional menjadi wahana penting dalam upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan untuk membina serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Ketiga, lahirnya peraturan perundang-undangan bagi lembaga-lembaga pemerintah untuk menyelenggarakan pelatihan. Oleh karena itu, program pelatihan bagi suatu organisasi itu sangatlah penting.

Guna meningkatkan kinerja seorang karyawan, manajer HRD harus tanggap dalam membuat program-program pelatihan kepada karyawannya agar karyawan dapat terus mengembangkan kemampuannya demi mencapai tujuan perusahaan. Salah satu bentuk pelatihan pada karyawan yang belakangan ini sangat banyak digunakan berbagai perusahaan dan terbukti berefek positif dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan metode pelatihan berbasis alam atau

lebih dikenal dengan *Outbound Management Training* (OMT). Menurut Gras (1993) dalam Umar (2011) *Outbound Management Training* adalah metode pelatihan untuk meningkatkan performa organisasi melalui pembelajaran dan pengalaman. Program-program yang diadakan seringkali mengacu kepada pelatihan melalui petualangan dan pengembangan manajemen *outdoor* (di luar kelas) yang juga dapat digunakan untuk terapi kejiwaan.

Aktifitas *outbound* dapat menjaga otak agar terus bergerak dalam melaksanakan kegiatan. Adrianus dan Yufiarti (2006) dalam Umar (2011) berpendapat bahwa di dalam *outbound* terdapat unsur-unsur pengembangan kreativitas, komunikasi, mendengarkan efektif, kerjasama, motivasi diri, kompetisi, *problem solving*, dan percaya diri. *Outbound* menjelma sebagai salah satu bentuk perubahan model pembelajaran pendidikan non formal yang merupakan contoh dari evolusi dan reformasi tenaga pendidik dan kependidikan, dalam kegiatan tersebut terdapat unsur-unsur yang akan berpengaruh terhadap rasa percaya diri seorang pemimpin yang tangguh, kerjasama tim yang solid dan pengembangan rasa percaya diri. Salah satu metode pembelajaran yang efektif adalah melalui aktivitas *outbound* yang melibatkan kegiatan olah fisik atau permainan. Cara ini cukup efektif untuk meningkatkan performa para karyawan dengan aktivitas pembangunan tim dan karakter (*character and teamwork building*) dan pengalaman kegiatan *outdoor* yang bersifat memunculkan dan melatih jiwa kepemimpinan.

Kegiatan *outbound* yang mempunyai arti kegiatan di luar ruangan tersebut mengandung unsur permainan, edukasi, serta rekreasi. Melalui permainan-

permainan ringan yang menarik, peserta dihadapkan pada suatu tantangan untuk dipecahkan secara bersama-sama dengan sejenak melepaskan atribut masing-masing. Kegiatan tersebut diharapkan dapat menciptakan suasana keakraban, kebersamaan serta kerjasama tim yang nantinya bermanfaat dalam mengatasi permasalahan yang lebih besar.

Di samping itu, pemberian *coaching* dari atasan juga akan sangat membantu karyawan dalam memaksimalkan potensi yang dimilikinya. *Coaching* terhadap karyawan/bawahan merupakan bagian dari aktivitas harian seorang atasan. *Coaching* bisa berbentuk berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kinerja karyawan yang akan berpengaruh kepada peningkatan kinerja organisasi. Hal tersebut didukung oleh pendapat ahli yang dikemukakan oleh Cummings dan Worley (2005), *coaching* adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan individu untuk menetapkan dan mencapai tujuan, meningkatkan hubungan interpersonal, menangani konflik ataupun menunjukkan gaya kepemimpinan tertentu. Pendapat ahli lainnya yang dikemukakan oleh Mosca, Fazzari, & Burza (2010) mengatakan *coaching* juga merupakan intervensi jangka pendek yang bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja dan mengembangkan suatu kompetensi tertentu.

Saat ini *coaching* sudah menjadi *trend* tersendiri bagi organisasi dalam upaya meningkatkan performanya. *Coaching* merupakan metode yang dianggap mudah untuk menjadikan karyawan lebih berdaya guna, karena dengan *coaching* para atasan dapat lebih mudah mengetahui permasalahan yang dialami

bawahannya untuk dicarikan jalan keluarnya. Melalui *coaching* juga akan terjalin komunikasi antara atasan dengan bawahannya, sekaligus merupakan cara memberikan motivasi kepada karyawan. Pelatihan alam dari OMT di mana karyawan diajarkan untuk dapat bekerja secara tim dan pembentukan karakter serta *coaching* yang merupakan bentuk bantuan dari atasan agar karyawannya dapat belajar akan tugas-tugasnya. Keduanya merupakan program yang saling melengkapi dan mengisi satu sama lainnya, dengan kedua program tersebut penulis yakin akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sebagai bukti bahwa *outbound management training* berpengaruh terhadap peningkatan performa individu adalah dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Sudjijono (2003) pada Bank Indonesia (BI) di Surabaya, dikatakan bahwa pelatihan OMT berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan potensi pegawai BI Surabaya. Terdapat juga penelitian yang menjelaskan tentang adanya pengaruh *coaching* terhadap kinerja karyawan yaitu penelitian dari Ramadhani (2015) pada Bank Syariah Mandiri cabang Rantau Prapat di Sumatera Utara yang menyatakan bahwa *coaching* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, *training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. *Coaching* dan *training* secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y yaitu Kinerja Karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik simpulan bahwa *outbound management training* (OMT) dan *coaching* merupakan bentuk program atau kegiatan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh sebab itu, OMT dan

coaching penting untuk diperhatikan oleh perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

PT Bank X BUMN Tbk. merupakan Bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Bank ini berdiri pada tahun 1946 tepatnya pada tanggal 5 Juli yang merupakan bank komersial tertua di Indonesia dan juga bank pertama yang secara resmi dimiliki Negara RI, BNI merupakan pelopor terciptanya berbagai produk dan layanan jasa perbankan.

Berbagai penghargaan telah diterima oleh Bank X BUMN seperti Juara 1 Annual Report Award Kategori BUMN Keuangan Listed, Excellence in Enterprise Innovation, Top 3 Performance in Delivering Positive Customer Engagement Based on Experience Audit TPCEI 2017, Best Local Cash Management Bank, dll. (<http://www.bni.co.id/id-id/perusahaan/tentangbni/penghargaan>). Dari tahun ke tahun Bank X BUMN juga selalu mengalami peningkatan laba bersih seperti halnya di kuartal 1 tahun 2018 ini yang mengalami kenaikan laba sebesar 13,3 % dari tahun lalu. (<https://www.suara.com/bisnis/2018/04/23/175837/bni-raup-laba-bersih-rp366-triliun-di-kuartal-i-2018>). Hal ini tentunya tidak lepas dari peran penting seluruh sumber daya manusia dalam perusahaan yang bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan.

Direktur Kepatuhan & Risiko Perusahaan Bank X BUMN Imam Budi Sarjito mengatakan, peran SDM telah menjadi aset yang signifikan dalam mencapai kinerja positif di 2016, dia juga mengingatkan industri perbankan akan bergabung dalam masyarakat ekonomi ASEAN atau MEA, sehingga kinerja harus

efisien. Nantinya, tenaga profesional bisa berpindah lebih mudah dan SDM perseroan harus mempersiapkan diri dengan pelatihan di Bank X BUMN Corporate University, namun juga seluruh pegawai harus bisa mengembangkan diri dari luar. "Kita harus mempersiapkan diri. Karena pemain dari tempat lain akan menyerbu kita. Industri perbankan kita masih sangat menguntungkan. NIM perbankan masih di atas 5," katanya. (<https://ekbis.sindonews.com/read/1185304/178/sdm-bni-jadi-aset-utama-capai-pertumbuhan-agresif-2017-1488618247>).

Untuk menjaga dan meningkatkan kinerja dari perusahaan baik kantor pusat maupun cabang tak terkecuali kantor cabang Malang, pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan kewajiban yang harus dilakukan perusahaan. Berdasarkan data dari *website* databoks.katadata.co.id, Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang masih berada pada peringkat ke empat dalam sepuluh besar total aset perbankan terbesar di Indonesia sehingga penting bagi Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat menjadi bank dengan total aset perbankan terbesar nomer satu di Indonesia. Melalui *Outbound Training* dan juga *Coaching*, karyawan tentunya akan mendapat berbagai pengalaman dan dapat meningkatkan kualitas dari pekerjaannya sehingga dapat bersaing dengan tenaga asing yang masuk ke Indonesia pada kompetisi MEA yang sangat ketat. Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk membahasnya dalam bentuk penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Outbound Management Training* dan *Coaching* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang).”**

B. Rumusan Masalah

Dari gambaran di atas penulis dapat menarik point-point mengenai rumusan penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Apakah *Outbound Management Training* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Bank X BUMN cabang Universitas Brawijaya Malang?
2. Apakah *Coaching* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Bank X BUMN cabang Universitas Brawijaya Malang?
3. Apakah *Outbound Management Training* dan *Coaching* secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Bank X BUMN cabang Universitas Brawijaya Malang?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah di atas, dapat diketahui bahwa tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan apakah ada pengaruh *Outbound Management Training* terhadap Kinerja Karyawan Bank X BUMN cabang Universitas Brawijaya Malang.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan apakah ada pengaruh *Coaching* terhadap Kinerja Karyawan Bank X BUMN cabang Universitas Brawijaya Malang.
3. Untuk mengetahui serta menjelaskan apakah ada pengaruh *Outbound Management Training* dan *Coaching* secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Bank X BUMN cabang Universitas Brawijaya Malang.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Aspek akademis:

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh *outbound management training* dan *coaching* terhadap peningkatan kinerja pada karyawan.

2. Aspek praktis:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak yang berkaitan antara lain:

a. Bagi peneliti

Untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang *outbound management training* dan *coaching* terhadap peningkatan kinerja pada karyawan.

b. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan serta informasi bagi perusahaan dan diharapkan penelitian ini dapat dijadikan salah satu pertimbangan dalam pengambilan kebijakan perusahaan kedepannya mengenai *outbound management training* dan *coaching* terhadap peningkatan kinerja pada karyawan.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan merupakan gambaran umum mengenai pokok-pokok dari penelitian ini untuk dapat mempermudah pembaca penelitian ini. Berikut adalah sistematika pembahasan pada penelitian ini:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini menguraikan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah yang berkaitan dengan judul penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian serta ditutup dengan sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menguraikan tentang tinjauan pustaka yang di dalamnya terdapat tinjauan empiris, tinjauan teoritis mengenai *outbound management training, coaching*, kinerja karyawan, dan hubungan antar variabel, serta menjelaskan tentang model konsep, model hipotesis, dan hipotesis dari penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

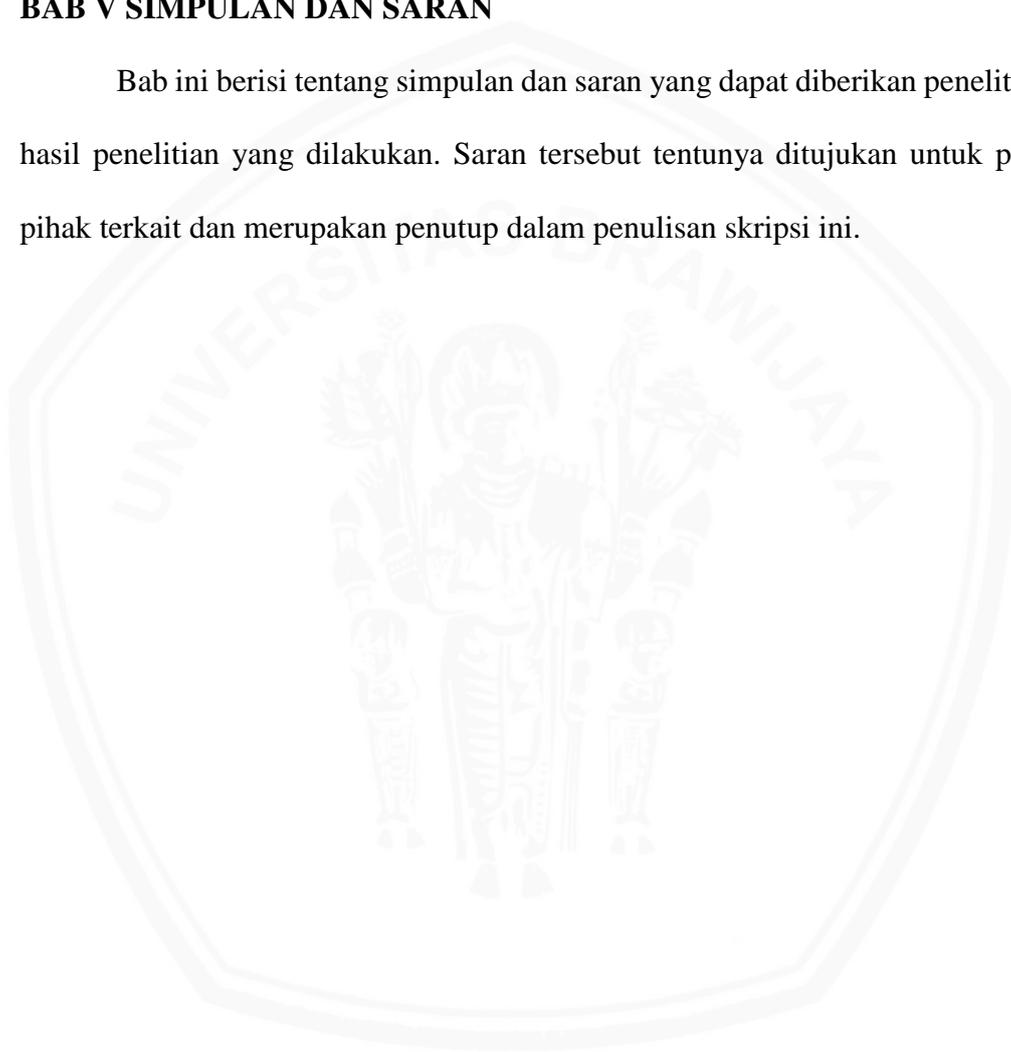
Bab ini menguraikan mengenai metode penelitian yang digunakan, yang mencakup jenis penelitian yang digunakan, lokasi penelitian, variabel, definisi operasional, dan skala pengukurannya, populasi, sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reabilitas, serta teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan, gambaran umum responden, analisis data deskriptif, asumsi klasik regresi, analisis regresi linear berganda, dan pembahasan.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang simpulan dan saran yang dapat diberikan peneliti dari hasil penelitian yang dilakukan. Saran tersebut tentunya ditujukan untuk pihak-pihak terkait dan merupakan penutup dalam penulisan skripsi ini.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebagai pedoman dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya yaitu untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu yang terkait mengenai pengaruh *outbound management training* dan *coaching* terhadap kinerja karyawan. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang penulis jadikan sebagai referensi:

1. Sudjijono (2003), dengan judul “Pengaruh *Outbound Management Training* Terhadap Potensi Organisasi (Studi Pada Karyawan Bank Indonesia (BI) di Surabaya).” Berdasarkan 250 responden sebagai sensus dari keseluruhan karyawan BI dengan uji Wilcoxon Matched – Pairs dan uji Pair t test menghasilkan : 1. Potensi pegawai BI Surabaya terbagi menjadi lima variabel pendukung yaitu komitmen, keterbukaan, kecakapan, kebersamaan, dan integritas. Dengan menggunakan uji Wilcoxon Matched – Pairs didapat bahwa potensi pegawai mengalami perubahan dan atau terpengaruh secara berarti / signifikan 0.002 pada tingkat signifikansi 5%. 2. Dengan uji Pair t test, didapat bahwa potensi pegawai mengalami perubahan/terpengaruh secara signifikan 0.001 pada tingkat signifikansi 5%. 3. Potensi pegawai mengalami peningkatan rata-ratanya sebelum= 485.0741 menjadi sesudah= 515.8148 dengan adanya pelatihan OMT. 4. Hal ini dapat dikatakan pelatihan OMT telah membawa perubahan meningkat pada potensi pegawai BI Surabaya.

2. Nugroho, Hasanuddin, dan Brasit (2012), yang berjudul “Pengaruh *Coaching* Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Individual (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Support Services Departemen Production Services PT. International Nickel Indonesia, Tbk)”. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris hubungan yang signifikan antara *coaching*, kinerja individual, motivasi kerja dan hubungan secara tidak langsung antara *coaching* dan kinerja melalui motivasi kerja diantara karyawan yang bekerja di bagian *support service*, departemen *production services* PT International Nickel Indonesia Tbk Soroako Kabupaten Luwu Timur Sulawesi Selatan. Penelitian ini mengambil responden para karyawan yang menduduki berbagai jabatan yakni mekanik, mason, werder, supervisor, dan manajer sebanyak 80 orang. Uji validitas dan realibilitas terhadap kuesioner penelitian ini dilakukan dengan Program SPSS versi 15,0 dan metode *Alpha Cronbach*. Analisis data menggunakan metode analisis jalur dengan tiga variabel yaitu *coaching* sebagai variabel eksogenus dan motivasi kerja serta kinerja individual sebagai variabel endogenus. Hasil penelitian menunjukkan secara empiris bahwa *coaching* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan baik terhadap kinerja karyawan maupun terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Coaching* berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil pengujian hipotesis tersebut pada dasarnya berimplikasi bahwa semakin baik pelaksanaan proses *coaching*

karyawan maka motivasi kerja dan kinerja karyawan cenderung akan semakin meningkat.

3. Munshi dan Deshpande (2014), dengan judul “*An Empirical Study on the Impact of Outbound Training on the Personality and Behavior of Management Students*”. Jumlah sampel dalam penelitian adalah 52 responden dan menyatakan bahwa *outbound training* merupakan alat potensial untuk membentuk dan merawat kepribadian individu. Ini bisa menjadi metode yang efektif untuk meningkatkan keterampilan perusahaan. *Outbound training* lebih berfokus pada perubahan perilaku karena bergantung pada pendekatan kesenangan dan belajar. Kompetensi pelatih dan metode pelatihan adalah faktor penting untuk memastikan keberhasilan *outbound training*.
4. Ramadhani (2015), dengan judul “Pengaruh *Coaching* dan *Training* (Pelatihan) Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Rantau Prapat”. Hasil penelitian dari 30 responden yang dijadikan sampel menunjukkan bahwa *Coaching* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0.000, *Training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0.010. *Coaching* dan *training* secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y yaitu kinerja karyawan dengan nilai signifikan 0,000. Selain itu, Nilai R Square adalah 0,640 atau 64%, Angka ini menjelaskan bahwa variasi dari kedua variabel independennya mampu menjelaskan variasi variabel dependen 64% dan

sisanya 36% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak di masukkan dalam penelitian ini.

5. Maharani dan Widiartanto (2017), dengan judul “Pengaruh *Self-Efficacy*, *Coaching* dan *Empowerment* Terhadap Kinerja Karyawan CV. Laxita Paramitha Semarang”. Dengan sampel berjumlah 43 responden, diketahui hasil pengujian untuk variabel *self-efficacy* memiliki koefisien determinasi sebesar 29,3% dan uji t sebesar t hitung 4,287 > t tabel 2,0195. Koefisien determinasi untuk variabel *coaching* sebesar 68% dan uji t sebesar t hitung 2,025 > t table 2,0195. Koefisien determinasi untuk variabel *empowerment* sebesar 30,3% dan uji t sebesar t hitung 4,338 > t tabel 2,0195. Uji F sebesar F hitung 11,010 > F tabel 3,2317 dan bebas dari asumsi klasik. Kesimpulan dalam penelitian ialah *self-efficacy* merupakan faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan, penerapan *coaching* yang sudah baik dan kesediaan pihak manajemen dalam memberikan *empowerment*. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara seluruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan. Adapun saran untuk perusahaan yaitu untuk lebih memperhatikan kompetensi karyawan, evaluasi berkala mengenai kinerja supervisor serta dialog antar pihak manajemen dan karyawan yang lebih baik.

Tabel 1: Penelitian Terdahulu

| No | Judul Penelitian | Tujuan Penelitian | Analisis Data | Hasil Penelitian |
|----|---|--|--|--|
| 1. | Sudjijono (2003), Pengaruh <i>Outbound Management Training</i> Terhadap Potensi Organisasi | Menganalisis hubungan OMT terhadap potensi organisasi, dan mengkaji potensi organisasi yang dipengaruhi oleh OMT | Korelasi Momen Tangkar (<i>Product Moment</i>) | Potensi pegawai mengalami perubahan/terpengaruh secara signifikan |
| 2. | Nugroho, Hasanuddin dan Brasit (2012), Pengaruh <i>Coaching</i> Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Individual (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Support Services Departemen Production Services PT. International Nikel Indonesia, Tbk | Untuk mendapatkan bukti empiris Pengaruh <i>Coaching</i> Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Individual | Analisis Jalur | Secara empiris <i>coaching</i> berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan baik terhadap kinerja karyawan maupun terhadap motivasi kerja |
| 3. | Mushi dan Deshpande (2014), " <i>An Empirical Study on the Impact of Outbound Training on the Personality and Behavior of Management Students</i> " | Mengetahui dampak <i>outbound training</i> bagi kepribadian individu dan keterampilan | Regresi Linear | Terdapat pengaruh positif <i>outbound training</i> terhadap kepribadian individu dan keterampilan perusahaan |
| 4. | Ramadhani (2015), Pengaruh <i>Coaching</i> dan Training (Pelatihan) Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Rantau Prapat | Mengetahui Pengaruh <i>Coaching</i> dan Training (Pelatihan) Terhadap Kinerja Karyawan | Regresi Linear Berganda | <i>Coaching</i> dan <i>Training</i> secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y yaitu Kinerja Karyawan |

| No | Judul Penelitian | Tujuan Penelitian | Analisis Data | Hasil Penelitian |
|----|---|---|-------------------------|--|
| 5. | Maharani dan Widiartanto (2017), Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> , <i>Coaching</i> dan <i>Empowerment</i> Terhadap Kinerja Karyawan CV. Laxita Paramitha Semarang | Mengetahui Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> , <i>Coaching</i> dan <i>Empowerment</i> Terhadap Kinerja Karyawan | Regresi Linear Berganda | Variabel <i>self-efficacy</i> , <i>coaching</i> dan <i>empowerment</i> masing-masing memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan |

Berdasarkan penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa persamaan penelitian yang sekarang dengan yang sebelumnya terletak pada variabel yang ditelitinya yaitu *Outbound Management Training*, *Coaching*, dan Kinerja Karyawan. Perbedaanya yaitu pada penelitian kali ini tentunya memiliki subyek penelitian yang berbeda dari sebelumnya dan penelitian ini merupakan penelitian tiga variabel dengan variabel OMT (X_1), *coaching* (X_2), dan kinerja (Y). Dapat dikatakan bahwa penelitian ini merupakan gabungan dari beberapa penelitian di atas.

B. Tinjauan Teoritis

1. *Outbound Management Training* (OMT)

a. Pengertian dan Hakikat *Outbound*

Dalam pemahaman masyarakat pada umumnya *outbound* adalah permainan, hiburan, berinteraksi dengan alam, dan semua hal yang berkaitan dengan *refreshing*. *Mindset* seperti inilah yang membuat masyarakat cenderung mensalahartikan *outbound* yang sebenarnya karena masyarakat dominan

menyerap informasi dari apa yang didengar secara spontan tanpa mengetahui sumber yang sebenarnya.

Sundari (2014) mengatakan, kata *outbound* berasal dari dua suku kata yaitu *out* yang berarti keluar dan *boundaries* yang artinya batas dengan demikian *outbound* adalah keluar batas, melewati batas, keluar dari rutinitas sehari-hari agar dapat melihat diri kita sendiri dan kelompok dari perspektif yang berbeda dengan tujuan untuk dapat meningkatkan kinerja dan keserasian individu dan juga kelompok dalam suatu organisasi. Menurut Sundari (2014), *outbound* adalah suatu metode pembelajaran yang dirancang untuk pengembangan diri dan kelompok melalui pembentukan keterbukaan, toleransi, kebersamaan, kepekaan terhadap rasa kebutuhan dan harapan kelompok atau orang lain dengan memanfaatkan alam sebagai media atau sarana untuk belajar.

Outbound sendiri sudah sering digunakan sebagai sarana dalam membangun karakter individu dan melatih antar individu untuk dapat bekerja sama dengan solid. Pembawaan *outbound* sendiri pastinya dikemas dengan berbagai macam media alam seperti gunung, laut, sungai, hutan, ataupun tempat-tempat alam bebas yang dapat membawa kita keluar dari realita sehari-hari. Dengan keadaan lingkungan tersebut, tentunya akan menempatkan kita pada posisi yang jauh berbeda dari sebelumnya dimana pada posisi ini kita diharuskan menghadapi tantangan-tantangan alam yang memacu adrenalin sehingga kita akan terbiasa untuk berpikir cermat dan kreatif dalam menghadapi masalah.

Menurut Lamury (2003), hakikat *outbound* adalah pada saat seseorang meninggalkan rumah tangga atau tempat kerja yang dikenal ke tempat asing dengan mempertaruhkan diri dalam berbagai risiko, maka ia telah melakukan *outbound*. Pada saat seseorang mengganti cara berpikir dan cara mengerjakan sesuatu untuk mendapatkan sesuatu yang baru yang dengan sendirinya juga bukan tanpa risiko, berarti ia juga telah ber-*outbound*. *Outbound* bukan hanya berlangsung pada saat seseorang mengikuti pendidikan dan pelatihan, kapan saja kita mempertaruhkan kenyamanan dan keamanan yang kita miliki untuk mengejar sesuatu yang baru dengan sendirinya mengandung risiko, maka berarti telah ber-*outbound*.

b. Indikator *Outbound Training*

Munshi dan Deshpande (2014) menyatakan bahwa ada tiga point penting yang harus diperhatikan dalam melaksanakan *outbound training* yaitu:

1. Metode *Outbound Training*

Outbound training atau *outdoor training* merupakan salah satu dari program pengembangan karyawan yang banyak diterapkan oleh perusahaan terkemuka akhir-akhir ini. Hal ini terbukti dari banyaknya perusahaan seperti PT Semen Gresik, PT Indofood, PT Gudang Garam dan masih banyak perusahaan lainnya yang menggunakan program ini sebagai salah satu upaya pengembangan karyawan. (<https://outboundmalang.com/klien-kami/>) Program ini terbukti efektif dalam membentuk perilaku seseorang baik secara fisik

maupun mental intelektual. Ancok (2003) mengatakan program pengembangan di alam dirasa memberikan banyak manfaat bagi perusahaan sebab dapat meningkatkan kualitas berpikir dari karyawan dalam menganalisa suatu masalah dalam perusahaan.

Menurut Aqni (2003), *outbound training* merupakan metode pelatihan yang menggunakan media terbuka (*outdoor*). Berbeda dengan yang disebutkan Ancok (2003), yang mengatakan bahwa suatu program pelatihan manajemen di alam terbuka disajikan dalam bentuk permainan, simulasi, diskusi, dan petualangan sebagai media penyampaian materi. Dalam *Outbound Management Training* (OMT) tersebut, peserta secara aktif langsung terlibat pada aktivitas (*learning by doing*), peserta akan segera mendapat umpan balik tentang dampak dari kegiatan yang dilakukan, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai bahan pengembangan diri masing-masing pegawai di masa mendatang.

Menurut Ancok (2003) ada berbagai alasan mengapa metode *outbound* dipakai sebagai suatu metode belajar, antara lain sebagai berikut:

1. Metode ini adalah sebuah simulasi kehidupan kompleks menjadi sederhana
2. Metode ini menggunakan pendekatan metode belajar melalui pengalaman (*experiential learning*)
3. Metode ini penuh kegembiraan karena dilakukan dengan permainan

Orientas kerja berfokus pada proses dan hasil kerja berdasarkan tim atau kerjasama antar unit organisasi. Guna mencapai tujuan dan mengoptimalkan metode pelatihan di atas, media *outdoor activities* atau yang juga dikenal dengan

outbound training merupakan pilihan yang tepat. Menurut Boyett dan Boyett dalam Ancok (2003), setiap proses belajar yang efektif memerlukan tahapan sebagai berikut ini:

1. Tahapan pembentukan pengalaman (*Experience*)
2. Tahapan perenungan pengalaman (*Reflect*)
3. Tahapan pembentukan konsep (*Form Concept*)
4. Pengujian konsep (*Test Concept*)

Pendekatan dengan aktivitas *outdoor* dapat mengakomodasi pembelajaran model orang dewasa yaitu belajar dari apa yang dialami (*action*), yang mana praktisasinya dihubungkan (*reflection*) dengan permasalahan hidup sehari-hari. Pelatihan dengan media *outdoor* memberikan beberapa nilai tambah, metode ini terbukti efektif. Berbeda dengan pelatihan dalam ruang (*indoor*) yang konvensional dan hanya menyentuh aspek kognisi saja. Ruang terbuka (*outdoor*) merupakan media atau prasarana yang memberikan keleluasaan baik pada gerak fisik (*psikomotorik*), maupun emosi (afeksi), dan berpikir (kognisi) bagi pesertanya. Metode *outbound training* lebih mengacu pada suatu bentuk upaya pengembangan sumber daya manusia karena lebih menekankan pada proses pertumbuhan kemampuan karyawan untuk menangani berbagai jenis penugasan, karir individual yang berfokus pada peningkatan dengan perubahan lingkungan yang kompetitif.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik simpulan bahwa *outbound training* merupakan metode pelatihan berupa dinamika kelompok sebagai upaya

pengembangan sumber daya manusia dalam pembinaan perilaku manajerial yang menggunakan media alam terbuka, dengan mendasarkan pada *experiential learning* yaitu pendekatan belajar melalui pengalaman melalui proses tahapan belajar yang efektif seperti pembentukan pengalaman (*experience*), perenungan pengalaman (*reflect*), pembentukan konsep (*form concept*), dan pengujian konsep (*test concept*). Hal itu tentunya dapat dimanfaatkan sebagai bahan pengembangan diri masing-masing karyawan di masa mendatang yang memacu karyawan agar dapat bekerja secara produktif dan lebih memperbaiki kinerjanya.

2. Materi *Outbound Training*

Program *Outbound Training* berkaitan erat dengan asas teori *experiential learning*. Metode lain dalam *outbound training* selalu berhubungan dengan alam, juga terdapat metode yang berhubungan dengan pengembangan diri pribadi. Hal ini didukung juga oleh Hardjana (2001), yang mengungkapkan bahwa kegiatan eksperimental diambil sebagai materi *training* karena melalui kegiatan itu proses belajar dan perubahan pengetahuan, sikap, perilaku, kecakapan, dan keterampilan terjadi. Proses yang berlaku didalamnya berlangsung secara berkesinambungan melalui berbagai metode.

Lebih lanjut Hardjana (2001), menyebutkan bahwa bentuk kegiatan eksperimental dapat berupa permainan, pemecahan masalah, penyelesaian tugas, pengelolaan konsep atau teori baru. Bentuk kegiatan tersebut merangsang

individu dalam menguatkan kesadaran, dalam membentuk sikap maupun perilaku yang diinginkan dalam situasi kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa materi pelaksanaan metode *Outbound Training* berkaitan erat dengan asas teori *experiential learning*. Kegiatan tersebut dapat berupa permainan, pemecahan masalah, penyelesaian tugas, dan pengolahan konsep atau teori baru. Dengan melalui proses refleksi, individu dapat meningkatkan kesadaran dalam membentuk sikap maupun perilaku yang digunakan dalam situasi kerja. Kegiatan-kegiatan itu membuat proses belajar dan perubahan pengetahuan, sikap, perilaku, kecakapan, dan keterampilan dapat terjadi.

Sebelum menentukan materi *Outbound Training*, Randall dan Schuler (1997) mengemukakan adanya analisis kebutuhan terlebih dahulu baik kebutuhan organisasi maupun kebutuhan pribadi karyawan sendiri agar materi yang akan diberikan dalam kegiatan *Outbound Training* bisa efektif dan efisien karena sesuai dengan jabatan pekerjaan karyawan, sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan sesuai dengan waktu.

Pelaksanaan *outbound training* memiliki keuntungan yang sesuai antara kenyataan dengan observasi (pengamatan). Dari proses observasi tersebut didapatkan pengembangan atas konsep yang abstrak dan pola kerja. Proses dalam pelaksanaan *outbound training* tersebut memerlukan waktu yang cukup lama dan memerlukan dukungan dari pihak perusahaan. Hal ini sangatlah

penting karena pengalaman nyata yang diikuti dengan perkembangan dari konsep abstrak akan menghasilkan suatu situasi dan pola kerja.

3. Tujuan *Outbound Training*

Adapun tujuan dari pelatihan *outbound training* yang diungkapkan oleh Ancok (2003) adalah meningkatkan kemampuan pegawai untuk bekerja dalam tim (*teamwork*). Meningkatkan motivasi dan keyakinan diri karyawan akan kemampuan diri (*personal development*) serta mampu berpikir kreatif dan inovatif. Ancok (2003) juga menyebutkan secara garis besar ada dua tipe penggunaan *outbound training*, pertama adalah untuk pengembangan kemampuan di bidang manajemen organisasi, dan kedua dibidang pengembangan diri (*personal development*).

Untuk menghasilkan manajemen yang efektif, perusahaan harus meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya agar mampu bekerja secara tim. Peningkatan kualitas sumber daya manusia ini berkenaan dengan perilaku, baik secara individu maupun ketika berinteraksi di dalam tim. Keberhasilan bekerja dalam suatu tim membutuhkan suatu pelatihan untuk dapat memiliki kemampuan, keterampilan, dan kemauan bekerja sebagai suatu tim. Konsep-konsep interaksi antara peserta dengan alam melalui kegiatan simulasi di alam terbuka diyakini dapat memberikan suasana yang kondusif untuk membentuk sikap, cara berpikir, dan persepsi yang kreatif serta positif dari setiap peserta guna membentuk rasa kebersamaan, keterbukaan, toleransi,

dan kepekaan yang mendalam, yang pada harapannya akan mampu memberikan semangat, inisiatif, dan pola pemberdayaan baru dalam perusahaan. Melalui simulasi *outbound activities* ini peserta juga akan mampu dalam bekerja secara kelompok (*teamwork*) dengan melakukan interaksi dalam bentuk komunikasi yang efektif, manajemen konflik, kompetisi, kepemimpinan, manajemen risiko dan pengambilan keputusan serta inisiatif.

Dapat diketahui bahwa tujuan yang dapat dicapai dengan adanya *outbound training* ini lebih didasarkan atas terciptanya kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi dengan diikuti pengembangan kemampuan diri untuk meningkatkan kinerja karyawan. Diharapkan dengan adanya pengembangan kemampuan yang berkelanjutan akan menciptakan keinginan seseorang untuk lebih memajukan perusahaannya dengan baik. Keinginan yang diikuti dengan kesediaan akan melakukan pekerjaan dengan baik dan mendapatkan kepercayaan dari perusahaan atau organisasi dalam menjalani tujuannya dengan lebih baik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan dari *Outbound Training* adalah untuk pengembangan tim atau kerjasama tim. Hal ini berpengaruh pada kemampuan setiap individu dalam memecahkan masalah, kemampuan untuk dapat berpikir secara kreatif, dan usaha untuk dapat mengembangkan organisasi atau perusahaan. Pelaksanaan *outbound training* tersebut selain bermanfaat bagi peningkatan kemampuan kerja individu karyawan juga bermanfaat demi kemajuan dan tujuan pengembangan kinerja perusahaan di masa mendatang.

2. *Coaching*

a. Pengertian *Coaching*

Dalam pekerjaan sehari-hari, karyawan senantiasa menghadapi peluang dan hambatan yang harus direspon secara tepat dan cepat. Karyawan dituntut untuk mampu memecahkan masalah yang ditemui dan mengambil keputusan yang paling tepat untuk situasi tertentu. Tentu tidak semua karyawan bisa menyelesaikan hal-hal ini dengan mudah. Ketika karyawan tidak dapat menyelesaikan masalah secara efektif (tidak bisa menunjukkan kinerja optimal) maka pemimpin perlu membantu dengan melakukan upaya-upaya yang diperlukan. Salah satu bantuan yang dapat diberikan untuk mengatasi masalah yang dihadapi karyawan adalah dengan melakukan *coaching* sebagai upaya membantu dan mengawasi karyawan tersebut agar dapat mencapai tujuan yang hendak dicapai perusahaan.

Dalam Passmore (2010), Whitemore (2003) mengatakan bahwa *coaching* adalah kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. *Coaching* lebih kepada membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya. Grant (1993), *coaching* adalah sebuah proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis, dimana *coach* (yang membantu) memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri, dan pertumbuhan pribadi dari *coachee* (yang dibantu). ICF (2005), *coaching* adalah hubungan profesional antara *coach* yang berkualitas dengan individu atau kelompok guna mendukung pencapaian hasil

yang luar biasa berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan oleh individu atau kelompok tersebut. Downey (2003), *coaching* adalah seni memfasilitasi kinerja, pembelajaran, dan pengembangan orang lain.

Menurut Whitmore (2008) di dalam bukunya yang berjudul “*Performance Coaching*”, menyatakan bahwa *coaching* adalah pembinaan yang membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerja mereka sendiri, yang membantu mereka untuk belajar dari pada mengajari mereka. Menurutnya, *coaching* berarti:

1. Mengakses potensial
2. Memfasilitasi individu untuk membuat perubahan yang diperlukan
3. Memaksimalkan kinerja
4. Membantu orang memperoleh keterampilan dan mengembangkan
5. Menggunakan teknik komunikasi khusus

Menurut Salim (2014), *coaching* adalah bagaimana membantu seseorang menemukan apa yang diinginkan dari posisi dimana dia sekarang, dengan menggali sumber daya apa saja yang dibutuhkan, sikap mental yang harus dibangun, dan teknik-teknik yang cocok dalam mengimplementasikannya. Sementara ahli lain, Morrison (1971) mengemukakan bahwa *coaching* adalah sesuatu yang harus dilakukan *supervisor* dalam waktu yang lama, yang menindaklanjuti perkembangan individu dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka.

Menurut Stone (2007) *coaching* adalah proses dimana individu mendapatkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk mengembangkan diri secara profesional dan menjadi lebih efektif dalam pekerjaan mereka. Ketika individu mendapatkan *coaching* dari atasan, mereka dapat meningkatkan kinerja mereka baik dalam saat ini, dan juga meningkatkan potensi mereka untuk berbuat lebih banyak di masa depan. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, penulis dapat menarik simpulan bahwa *coaching* merupakan sebuah bentuk bantuan dari atasan kepada karyawannya dalam melaksanakan tugas perusahaan. Dalam hal ini, atasan akan menggali berbagai potensi karyawan agar dapat diaplikasikan oleh karyawan untuk bekerja secara maksimal.

b. Jenis-jenis *Coaching*

Homan dan Miller (2008) membagi *coaching* ke dalam 4 kategori berdasarkan tujuan dari implementasi *coaching* pada organisasi yaitu:

1. *Coaching* untuk mendukung pembelajaran

Jenis *coaching* ini diterapkan untuk mendukung proses pembelajaran karyawan yang mengarah kepada proses pengembangan secara individu. Proses ini fokus pada pekerjaan atau tugas yang nyata dalam waktu yang sesungguhnya. *Coach* (pembina) membantu *coachee* (yang dibina) berpikir mengenai berbagai aspek kegiatan dalam tugasnya. Sebagai contoh *coach* membantu *coachee* dalam mengidentifikasi perilaku-perilaku khusus yang

harus diubah, menetapkan tujuan SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, and Timely*) mengenai proyek yang dijalankan dan melihat situasi dari perspektif yang berbeda.

2. *Coaching* untuk kinerja (*Coaching For Performance*)

Coaching jenis ini ditujukan untuk menjadi intervensi perbaikan kinerja bagi organisasi, karena dapat dilakukan berdasarkan keinginan untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik. Dalam hal ini, *coach* membantu individu dalam belajar bagaimana menetapkan sasaran untuk dirinya, meningkatkan kesadaran pribadi, memperbaiki kinerja dan mengembangkan strategistrateginya untuk meningkatkan kualitas hidup.

3. *Coaching* untuk pengembangan kepemimpinan (*Executive Coaching*)

Jenis *coaching* ini lebih dikenal dengan istilah *executive coaching*, *coaching* ini diimplementasikan untuk mendukung proses umpan balik 360 derajat dimana para pemimpin eksekutif, kolega, senior, dan alur laporan langsung memberikan *feedback* tentang efektivitas individu dengan menjawab pertanyaan spesifik tentang perilakunya.

4. *Coaching* tim dan kelompok

Jenis *coaching* ini melibatkan *team leader* dan *team coach*. *Coaching* tim dapat sangat bermanfaat ketika diimplementasikan pada tim yang mendapat proyek baru, atau tim yang sedang menghadapi tenggat waktu. Baik *coach* internal dan eksternal yang bekerja sama dengan tim dapat membantu untuk

meningkatkan komunikasi, memperkuat komitmen, dan meningkatkan kemungkinan untuk menyelesaikan proyek atau tujuan.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Menurut penulis, kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dalam periode tertentu. Dalam hal ini, karyawan bertindak sebagai sumber daya manusia yang diberi tanggung jawab oleh atasan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikannya. Biasanya akan ada kondisi dimana semua hasil pekerjaan karyawan dalam kurun waktu tertentu dinilai oleh perusahaan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas pekerjaan karyawannya. Sehingga perusahaan dapat terus memantau perkembangan kinerja karyawannya.

Mangkunegara (2009) mengatakan bahwa kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Nurlaila (2010) menjelaskan *performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen yang dijelaskan oleh Luthans (2005), kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang

yang melakukan pekerjaan. Rivai dan Basri (2005) mengemukakan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Simamora (2003) mengatakan kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Shadily (1991) mengatakan kinerja atau performance adalah berdaya guna prestasi atau hasil. Wahyudi Kumorotomo (2005) memberikan batasan pada konsep kinerja organisasi publik setidaknya berkaitan erat dengan efisiensi, efektifitas, keadilan, dan daya tanggap. Hal ini berarti bahwa *performance* adalah sebuah tindakan yang dapat dilihat, diamati serta dimungkinkan untuk mencapai hal-hal yang diharapkan (tujuan). Kinerja juga dapat dikatakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Untuk mengetahui ukuran kinerja organisasi maka dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Dari beberapa penjelasan kinerja menurut para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diterimanya dalam periode tertentu.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Adanya kesepakatan ukuran kinerja karena kinerja akan membuktikan hasil dari suatu kinerja yang telah dicapai atau belum oleh karyawan. Pengukuran tingkat kinerja harus ditentukan hal-hal yang menjadi tolak ukur serta kriterianya. Yuwaliatin (Mangkuenegara, 2006) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi: 1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Pengetahuan tentang pekerjaan 4. Perencanaan kegiatan Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyaannya tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut: a) kepatuhan asa segala aturan yang telah di tetapkan organisasi. b) dapat melaksanakan tugas atau pekerjaannya tanpa kesalahan atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah. c) ketepatan dalam menjalankan tugas.

Menurut Malthis dan Jackson (2010), standar utama dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quantity of output* (kuantitas keluaran)

Standar keluaran (*output*) lebih banyak digunakan untuk menilai perstasi karyawan dibagian jasa pelayanan pasien. Standar ini dilakukan dengancara membandingkan antara besarnya jumlah keluaran yang seharusnya (standar normal) dengan kemampuan sebenarnya.

2. *Quality of output* (kualitas keluaran)

Kualiatas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Standar ini lebih menekankan pada kualitas kerja yang dihasilkan dibandingkan jumlah output.

3. *Timelines of output* (waktu keluaran)

Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja. Apabila karyawan dapat mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah memiliki prestasi kerja yang baik.

4. *Presences at work* (tingkat kehadiran)

Asumsi yang digunakan dalam mengukur atau menilai kerja karyawannya dengan melihat daftar hadir. Jika kehadiran karyawannya dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mapu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

5. *Efficiency of work completed* (efisiensi pekerjaan yang telah diselesaikan)

Suatu pelaksanaan kerja dengan cara tertentu, tanpa mengurangi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat memperoleh hasil yang dikehendaki dengan usaha yang seminimal mungkin sesuai dengan standar yang ada.

6. *Effectiviness of work completed* (efektivitas pekerjaan yang telah diselesaikan)

Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat menghasilkan satu unit keluaran (*output*) diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kualitas keluaran dapat dinilai dari ketelitian dalam melaksanakan setiap pekerjaan serta kinerja yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah diberikan organisasi. Kuantitas keluaran dapat dinilai dari hasil kerja yang lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja dan sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi. Waktu keluaran dapat dinilai dari waktu penyelesaian pekerjaan dalam peningkatan kinerja. Efisiensi pekerjaan yang telah diselesaikan melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat memperoleh hasil yang dikehendaki. Efektivitas pekerjaan yang telah diselesaikan suatu pekerjaan dapat menghasilkan satu unit keluaran (*output*) diselesaikan tepat pada waktunya. Pada penelitian ini indikator yang digunakan untuk pengukuran kinerja karyawan adalah menurut pendapat Malthis dan Jackson (2010).

4. Hubungan *Outbound Management Training* dan *Coaching* dengan Kinerja Karyawan

a. Hubungan *Outbound Management Training* dengan Kinerja Karyawan

Banyak para ahli berpendapat bahwa *Outbound Training* merupakan salah satu metode pembelajaran di alam yang dinilai sangat positif dimana metode ini sangat efektif dalam meningkatkan potensi diri dan juga dapat membentuk

mobilitas yang baik dalam bekerja sama dengan orang lain. Menurut Ancok (2002) *Outbound Training* adalah suatu program pelatihan di alam terbuka yang mendasarkan pada prinsip “*experiential learning*” (belajar melalui pengalaman langsung) yang disajikan dalam bentuk permainan, diskusi, simulasi, dan petualangan sebagai media penyampaian materi.

Penjelasan tersebut juga mendapat dukungan yang lebih jelas dalam menggambarkan kegiatan *Outbound Training* di lapangan yaitu menurut Asti (2009), *Outbound Training* adalah kegiatan pelatihan di luar ruangan atau di alam terbuka yang menyenangkan dan penuh tantangan dengan bentuk kegiatan berupa simulasi kehidupan melalui permainan yang kreatif, rekreatif dan edukatif baik secara individual maupun kelompok dengan tujuan untuk pengembangan diri (*personal deveopment*) maupun kelompok (*team development*).

Penelitian yang dilakukan oleh Sudjijono (2003) menghasilkan bahwa *outbound training* dapat meningkatkan potensi karyawan. Melalui pembelajaran berbasis alam akan memberikan dampak positif seperti peningkatan semangat, perubahan pola pikir, peningkatan dalam pengambilan keputusan, kerja sama tim yang lebih baik tentunya akan berdampak pada peningkatan kinerja dari karyawan tersebut. Dari penjelasan di atas peneliti dapat menarik simpulan bahwa terdapat hubungan yang erat antara *Outbound Training* dengan Kinerja Karyawan dimana *Outbound Training* merupakan

salah satu bentuk pelatihan *outdoor* yang berperan positif dalam meningkatkan potensi dan kinerja karyawan secara individu maupun kelompok.

b. Hubungan *Coaching* dengan Kinerja Karyawan

Coaching merupakan bagian dari aktivitas harian seorang atasan untuk membantu bawahannya meraih kinerja yang optimum dan mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi serta bagaimana memanfaatkan peluang yang ada (Seger, 2007). Dalam pekerjaan sehari-hari, karyawan senantiasa menghadapi peluang dan hambatan yang harus direspon secara cepat dan tepat. Karyawan dituntut untuk mampu memecahkan masalah yang ditemui dan mengambil keputusan yang paling tepat untuk situasi tertentu. Namun, tidak semua karyawan dapat menyelesaikan masalah tersebut dengan mudah. Ketika karyawan tidak dapat menyelesaikan masalah secara efektif (tidak dapat menunjukkan kinerja yang optimal), maka pemimpin perlu membantu dengan melakukan upaya-upaya yang diperlukan. Salah satu bantuan yang dapat diberikan untuk mengatasi masalah yang dihadapi karyawan adalah dengan melakukan *coaching*.

Penerapan *coaching* yang efektif oleh pemimpin akan membantu karyawan untuk selalu belajar mengatasi masalah secara mandiri, dan pada akhirnya melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan pribadi secara berkesinambungan (Lubis, 2008). Selain itu, *coaching* jika dilakukan dengan tepat dapat meningkatkan kompetensi individu yang nantinya

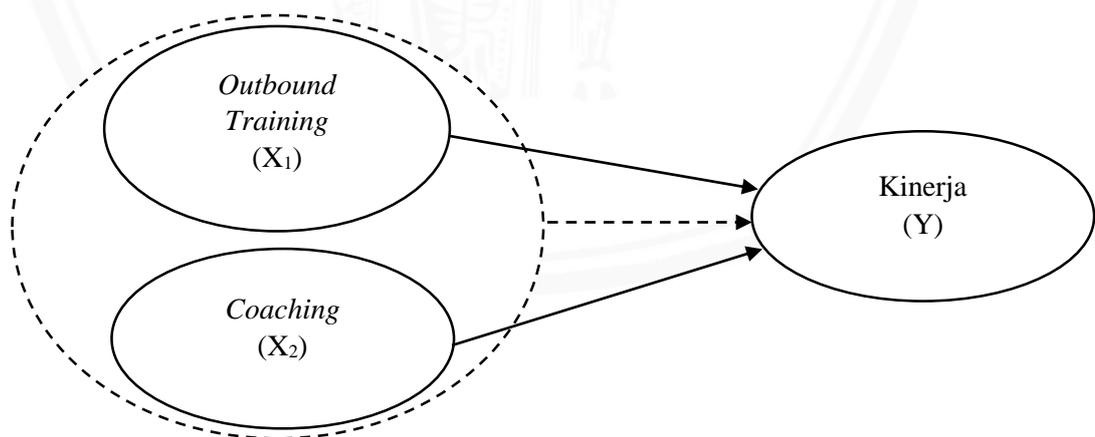
akan mengarah pada perbaikan kinerja yang bermasalah atau bahkan dapat meningkatkan kinerja individu (Seger, 2007).

Ramadhani (2015) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa *Coaching* berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut peneliti, tanpa adanya *Coaching* yang diberikan seorang pemimpin kepada karyawannya, maka karyawan akan kesulitan untuk mengetahui bagaimana cara mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya secara efektif untuk mendukung peningkatan performa kerjanya.

C. Model Konsep, Model Hipotesis, dan Hipotesis

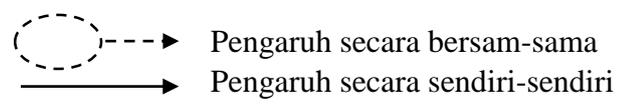
1. Model Konsep

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan dalam tinjauan pustaka mengenai pengaruh *Outbound Management Training* dan *Coaching* terhadap Kinerja Karyawan, maka penelitian ini akan digambarkan dalam suatu konsep yang dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini:



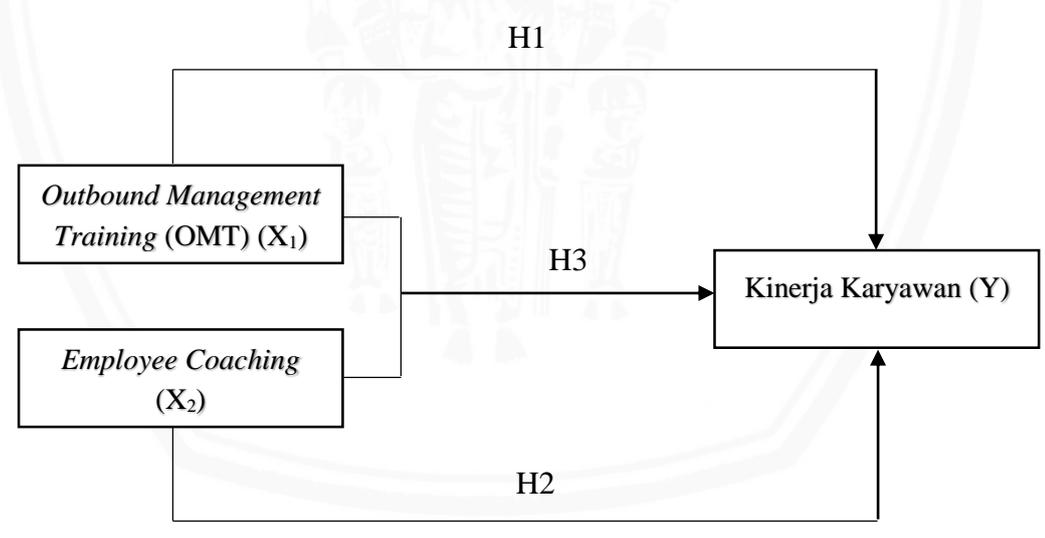
Gambar 1: Model Konsep

Keterangan:



2. Model Hipotesis

Berdasarkan model konsep di atas, maka dapat disusun model hipotesis yang digunakan dengan menggunakan tiga variabel yang terdiri dari dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Dimana *Outbound Management Training* (X_1) sebagai variabel bebas yang pertama, *Coaching* (X_2) sebagai variabel bebas yang kedua, dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikatnya. Gambaran model hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini:



Gambar 2: Model Hipotesis



3. Hipotesis

Menurut Arikunto (2006), mengatakan bahwa hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pikir, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

- H₁ : Diduga terdapat pengaruh antara variabel *Outbound Management Training* (OMT) (X₁) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang.
- H₂ : Diduga terdapat pengaruh antara variabel *Coaching* (X₂) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang.
- H₃ : Diduga terdapat pengaruh secara simultan antara *Outbound Management Training* (OMT) (X₁) dan *Coaching* (X₂) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Singarimbun dan Effendi (2008), mengartikan *explanatory research* yaitu penelitian yang melakukan pengumpulan data sedemikian rupa untuk menjelaskan hubungan sebab akibat (*kausal*) antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis sehingga memungkinkan diperoleh suatu simpulan. Artinya disini penulis akan meneliti hubungan antara tiga variabel penelitian ini yaitu *Outbound Management Training* (OMT), *Coaching*, dan Kinerja, dengan OMT dan *coaching* sebagai variabel bebasnya sementara kinerja sebagai variabel terikatnya. Pendekatan yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dengan *explanatory research* kuantitatif dalam penelitian ini diharapkan dapat memudahkan penulis dalam mengumpulkan data dengan menggunakan sampel yang diwujudkan dalam kuesioner yang akan ditargetkan pada karyawan PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang, sehingga penulis

dapat menguji hipotesis dengan hasil dari kuesioner nantinya juga penulis dapat mengetahui hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

B. Lokasi Penelitian

Bank X BUMN merupakan Bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Dimana Bank X BUMN ini memiliki 4 nilai budaya dalam bekerja diantaranya adalah profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti. Dapat dilihat bahwa Bank X BUMN ini sangat ketat dengan kualitas pekerjaan keraywannya. Sehingga untuk meningkatkan kinerja keraywannya tentunya membutuhkan berbagai bentuk pelatihan yang efektif dalam hal ini adalah OMT dan *Coaching*.

Merujuk pada judul yang penulis angkat yaitu “Pengaruh *Outbound Management Training* dan *Coaching* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang”, penulis akan melakukan penelitian pada PT Bank X BUMN Tbk. yang berlokasi di Jln. Veteran Malang No. 16, Ketawanggede, Lowokwaru, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur, Kode Pos 65145, No. Telp: [\(0341\) 551715](tel:0341551715). Bank X BUMN inilah tempat yang memungkinkan penulis dapat mencari data mengenai penelitian ini dan lokasinya juga sangat terjangkau oleh penulis.

Alasan peneliti pemilihan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang sebagai lokasi penelitian adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan data dari *website* <https://outboundmalang.com/klien-kami/>

Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang merupakan salah satu perusahaan yang pernah menggunakan jasa *outbound* pada perusahaan penyedia jasa *outbound* yang berlokasi di daerah Kota Batu.

2. Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya masih berada pada peringkat ke empat dalam sepuluh besar total aset perbankan terbesar di Indonesia berdasarkan data dari *website* databoks.katadata.co.id, sehingga penting bagi Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat menjadi bank dengan total aset perbankan terbesar nomer satu di Indonesia.

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

1. Konsep Penelitian

Menurut Sanusi (2011), Konsep adalah abstraksi dari fenomena yang disusun berdasarkan generalisasi atas ide-ide, simbol-simbol, karakteristik suatu peristiwa atau kejadian tertentu dengan nama yang di ambil dari bahasa sehari-hari.

2. Variabel Penelitian

Sugiyono (2006), variabel penelitian adalah suatu atribut atau nilai dari objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini telah ditentukan 2 (dua) jenis variabel, yaitu variabel *independent* dan *dependent*. Dalam penelitian ini ada 3 (tiga) variabel yang digunakan yaitu variabel *outbound management training* (OMT), *coaching*, dan kinerja.

a. Variabel *Independent* (X)

Variabel bebas atau variabel independen yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lainnya. Menurut Sugiyono (2006) pengertian variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel X dalam penelitian adalah *Outbound Management Training* (X₁) dan *Coaching* (X₂).

b. Variabel *Dependent* (Y)

Sugiyono (2006) variabel dependen atau terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja (Y).

3. Definisi Operasional

Menurut Nazir (2005) definisi operasional adalah definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur suatu konstruk atau variabel tersebut. Definisi operasional bermanfaat bagi peneliti lain yang ingin meneliti variabel yang sama sebagai acuan apakah dia harus menggunakan metode pengukuran yang sama atau tidak. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperjelas konsep. Oleh karena itu diperlukan variabel yang akan mendukung konsep yang telah ada serta dapat membatasi secara jelas suatu penelitian.

Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

a. *Outbound Management Training*

Outbound adalah suatu metode pembelajaran yang dirancang untuk pengembangan diri dan kelompok melalui pembentukan keterbukaan, toleransi, kebersamaan, kepekaan terhadap rasa kebutuhan dan harapan kelompok atau orang lain dengan memanfaatkan alam sebagai media atau sarana untuk belajar. Adapun indikator yang digunakan dalam mengukur variabel ini yaitu:

- Metode *Outbound Training*

Metode *Outbound Training* merupakan metode yang digunakan dalam pelaksanaan *Outbound Training* dalam hal ini yaitu *experiential learning* (belajar dari pengalaman langsung). Artinya, peserta terjun langsung ke lapangan agar mendapat pengalaman langsung yang bisa dijadikan sebagai bahan pembelajaran. *Item* yang terdapat pada indikator metode *outbound training* yaitu:

1. Keterlibatan dalam kegiatan
2. Kemampuan merefleksikan kegiatan

- Materi *Outbound Training*

Materi *Outbound Training* adalah program atau hal apa saja yang diberikan dalam proses *outbound training*. Dalam hal ini, jika materi yang diberikan sesuai maka peserta akan mendapat hasil yang diinginkan. *Item* yang terdapat pada indikator materi *outbound training* yaitu:

1. Kesesuaian dengan unit kerja
2. Kesesuaian dengan kebutuhan

- Tujuan *Outbound Training*

Dalam pelaksanaan *outbound training*, menentukan tujuan merupakan hal yang paling dasar agar pelaksanaan *outbound training* dapat berjalan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan mulanya. Peserta diharapkan dapat meningkatkan skill individu dan juga skill dalam bekerjasama dengan orang lain. Maksudnya dengan meningkatkan skill individu dan kemampuan dalam bekerja sama secara tim, nantinya akan dapat meningkatkan kemampuan dalam memajukan organisasi atau perusahaan. Item yang terdapat pada indikator tujuan *outbound training* yaitu:

1. Kemampuan memecahkan masalah
2. Kemampuan mengembangkan organisasi

b. *Coaching*

Coaching adalah kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. *Coaching* lebih kepada membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya. Adapun Indikator yang digunakan dalam mengukur variabel ini yaitu:

- *Coaching* untuk mendukung pembelajaran

Jenis *coaching* ini diterapkan untuk mendukung proses pembelajaran karyawan yang mengarah kepada proses pengembangan secara individu. Proses ini fokus pada pekerjaan atau tugas yang nyata dalam waktu yang sesungguhnya. *Coach* (yang membantu) membantu

coachee (yang dibantu) berpikir mengenai berbagai aspek kegiatan dalam tugasnya. *Item* yang terdapat pada indikator ini yaitu:

1. Memiliki banyak pandangan dalam menghadapi suatu kondisi
 2. Fokus dalam bekerja
- *Coaching* untuk kinerja (*Coaching For Performance*)

Coaching jenis ini ditujukan untuk menjadi intervensi perbaikan kinerja bagi organisasi, karena dapat dilakukan berdasarkan keinginan untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik. Dalam hal ini, *coach* membantu individu dalam belajar bagaimana menetapkan sasaran untuk dirinya, meningkatkan kesadaran pribadi, memperbaiki kinerja dan mengembangkan strategi-strateginya untuk meningkatkan kualitas hidup.

Item yang terdapat pada indikator ini yaitu:

1. Memiliki target-target yang harus dicapai dalam bekerja
 2. Berusaha meningkatkan kuliatas pekerjaan
- *Coaching* untuk pengembangan kepemimpinan (*Executive Coaching*)

Jenis *coaching* ini lebih dikenal dengan istilah *excecutive coaching*, *coaching* ini diimplementasikan untuk mendukung proses umpan balik 360 derajat dimana para pemimpin eksekutif, kolega, senior, dan alur laporan langsung memberikan *feedback* tentang efektivitas individu dengan menjawab pertanyaan spesifik tentang perilakunya. *Item* yang terdapat pada indikator ini yaitu:

1. Mampu mengambil keputusan dengan baik
2. Tanggap dengan lingkungan sekitar

- *Coaching* tim dan kelompok

Jenis *coaching* ini melibatkan *team leader* dan *team coach*. *Coaching* tim dapat sangat bermanfaat ketika diimplementasikan pada tim yang mendapat proyek baru, atau tim yang sedang menghadapi tenggat waktu. Baik *coach* internal dan eksternal yang bekerja sama dengan tim dapat membantu untuk meningkatkan komunikasi, memperkuat komitmen, dan meningkatkan kemungkinan untuk menyelesaikan proyek atau tujuan.

Item yang terdapat pada indikator ini yaitu:

1. Komunikasi yang lancar dengan rekan kerja dan atasan
2. Berkomitmen kuat dalam menyelesaikan pekerjaan tim

c. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dalam periode tertentu. Indikator yang digunakan dalam variabel ini yaitu:

- *Quantity of output* (kuantitas pekerjaan)

Dalam penilaian ini, pengukuran kinerja akan diukur berdasarkan kesesuaian antara jumlah output standar yang ditetapkan dengan output yang dapat dihasilkan karyawan. *Item* dari Indikator ini antara lain:

1. Mampu mengerjakan dan menyelesaikan banyak tugas yang diberikan.
2. Selalu bertanggungjawab pada tugas dengan manajemen waktu sendiri untuk menyelesaikannya.

- *Quality of output* (kualitas pekerjaan)

Dalam penilaian kualitas pekerjaan, dapat diukur dengan standar yang sudah ditetapkan perusahaan dengan hasil yang dikerjakan karyawan, apakah terpenuhi atau tidak. *Item* dari indikator ini antara lain:

1. Secara rutin mengecek progres pekerjaan dengan teliti agar pekerjaan dapat terpantau
2. Selalu rapih dalam menyelesaikan pekerjaan supaya tidak ada pekerjaan yang terabaikan.

- *Timelines of output* (ketepatan waktu)

Ketepatan waktu merupakan pengukuran kinerja yang dapat dilihat dengan mudah. Penyelesaian sebuah output sesuai dengan waktu yang ditentukan merupakan pertanda kinerja yang baik, terlebih lagi bila karyawan dapat mempersingkat waktu kerja namun tetap menghasilkan output yang sesuai dengan standar yang ditentukan. *Item* dari indikator ini antara lain:

1. Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dari periode sebelumnya.
2. Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja.

- *Presences at work* (tingkat kehadiran)

Tingkat kehadiran biasanya dijadikan patokan dalam pengukuran kinerja. Dengan melihat daftar hadir, perusahaan berasumsi bahwa jika kehadiran karyawan dibawah standar hari kerja yang ditetapkan, artinya karyawan tidak memberikan kontribusi secara maksimal kepada perusahaan. *Item* dari indikator ini antara lain:

1. Meminta izin apabila meninggalkan kantor pada saat jam kerja.
 2. Tingkat kehadiran sesuai dengan standar hari kerja yang ditentukan perusahaan.
- *Efficiency of work completed* (efisiensi pekerjaan yang telah diselesaikan)

Suatu pekerjaan dapat dikatakan efisien apabila dalam melaksanakannya bisa meminimalisir biaya dan waktu yang sudah direncanakan oleh perusahaan. *Item* dari indikator ini antara lain:

1. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan meminimalisir biaya yang sudah direncanakan perusahaan.
 2. Mampu melakukan pekerjaan dengan waktu seminimal mungkin jika dibutuhkan.
- *Effectiveness of work completed* (efektivitas pekerjaan yang telah diselesaikan)

Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat menghasilkan satu unit keluaran (*output*)diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. *Item* dari indikator ini yaitu:

1. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang sudah direncanakan.
2. Menghasilkan output yang diharapkan dengan waktu yang sudah direncanakan oleh perusahaan.

Tabel 2: Variabel, Indikator, dan Item Pernyataan

| Konsep | Variabel | Indikator | Item Pernyataan |
|-------------------------------------|---|--|---|
| <i>Outbound Management Training</i> | <i>Outbound Management Training (X1)</i> (Mushi dan Deshpande, 2014) | Metode <i>Outbound Training (X1.1)</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterlibatan dalam kegiatan (X1.1.1) 2. Kemampuan merefleksikan kegiatan (X1.1.2) |
| | | Materi <i>Outbound Training (X1.2)</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian dengan unit kerja (X1.2.1) 2. Kesesuaian dengan kebutuhan (X1.2.2) |
| | | Tujuan <i>Outbound Training (X1.3)</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan memecahkan masalah (X1.3.1) 2. Kemampuan mengembangkan organisasi (X1.3.2) |
| <i>Coaching</i> | <i>Employee Coaching (X2)</i> | <i>Coaching</i> untuk mendukung pembelajaran (X2.1) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki banyak pandangan dalam menghadapi suatu kondisi (X2.1.1) 2. Fokus dalam bekerja (X2.1.2) |
| | | <i>Coaching</i> untuk kinerja (<i>Coaching For Performance</i>) (X2.2) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki target-target yang harus dicapai dalam bekerja (X2.2.1) 2. Berusaha meningkatkan kualitas pekerjaan (X2.2.2) |

| Konsep | Variabel | Indikator | Item Pernyataan |
|---------|---|---|---|
| | (Homan dan Miler, 2008) | <i>Coaching untuk pengembangan kepemimpinan (Executive Coaching) (X2.3)</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu mengambil keputusan dengan baik (X2.3.1) 2. Tanggap dengan lingkungan sekitar (X2.3.2) |
| | | <i>Coaching tim dan kelompok (X2.4)</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi yang lancar dengan rekan kerja dan atasan (X2.4.1) 2. Berkomitmen kuat dalam menyelesaikan pekerjaan tim (X2.4.2) |
| Kinerja | Kinerja Karyawan (Y) (Malthis dan Jackson, 2010) | <i>Quantity of output (kuantitas pekerjaan) (Y1.1)</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menyelesaikan banyak tugas yang diberikan (Y1.1.1) 2. Selalu bertanggungjawab pada tugas dengan manajemen waktu sendiri untuk menyelesaikannya (Y1.1.2) |
| | | <i>Quality of output (kualitas pekerjaan) (Y1.2)</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Selalu mengecek dengan teliti secara rutin progres pekerjaan (Y1.2.1) 2. Selalu rapih dalam menyelesaikan pekerjaan (Y1.2.2) |

| Konsep | Variabel | Indikator | Item Pernyataan |
|--------|----------|--|---|
| | | <i>Timelines of output</i> (ketepatan waktu) (Y1.3) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dari periode sebelumnya (Y1.3.1) 2. Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja (Y1.3.2) |
| | | <i>Presences at work</i> (tingkat kehadiran) (Y1.4) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Meminta izin apabila meninggalkan kantor pada saat jam kerja (Y1.4.1) 2. Tingkat kehadiran sesuai dengan standar hari kerja yang ditentukan (Y1.4.2) |
| | | <i>Efficiency of work completed</i> (efisiensi pekerjaan) (Y1.5) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan meminimalisir biaya sesuai yang sudah direncanakan (Y1.5.1) 2. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu seminimal mungkin jika dibutuhkan (Y1.5.2) |
| | | <i>Effectiveness of work completed</i> (efektivitas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah direncanakan (Y1.6.1) |

| Konsep | Variabel | Indikator | Item Pernyataan |
|--------|----------|----------------------|---|
| | | pekerjaan) (Y1.6) | 2. Menghasilkan output sesuai harapan dengan waktu yang sudah direncanakan (Y1.6.2) |

Sumber: Kajian Teoritis, 2018

4. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2013) skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada di dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut apabila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala yang digunakan dalam penelitian adalah skala Likert. Menurut Sugiyono (2013) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapatan dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian.

Variabel akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel dengan menggunakan skala *Likert*, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden. Setiap pernyataan atau pertanyaan ini disediakan jawaban yang masing-masing memiliki tingkat skor berbeda-beda. Skala ini mengandung variasi nilai yang bertingkat-tingkat dari obyek penelitian melalui jawaban yang diberi nilai interval 1 sampai 5. Adapun skor yang diberikan adalah sebagai berikut:

Tabel 3: Alternatif Jawaban dan Tingkat Skor

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

Sumber: Sugiyono, 2013

Berdasarkan rentang skor di atas, maka interval = (skor tertinggi-skor terendah)/jumlah kelas = $(5-1)/5 = 0,8$. Sehingga dapat ditemukan interval masing-masing kelas adalah sebagai berikut:

Tabel 4: Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden

| No | Interval | Pernyataan |
|----|-------------|---------------------|
| 1 | $\leq 1,80$ | Sangat Tidak Setuju |
| 2 | 1,81-2,60 | Tidak Setuju |
| 3 | 2,61-3,40 | Ragu-ragu |
| 4 | 3,41-4,20 | Setuju |
| 5 | $\geq 4,21$ | Sangat Setuju |

Sumber: Sugiyono, 2013

D. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2013) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Bank X BUMMN Cabang Universitas Brawijaya Malang sebanyak 66 orang.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2013) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti akan mengambil sampel dari populasi itu. Apa yang didapat dari sampel itu, simpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Menurut Arikunto (2008), apabila jumlah subyeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua hingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Hal ini menjelaskan bahwa total 66 karyawan tersebut akan dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini. Adapun pertimbangan yang penulis ambil sebagai acuan untuk dijadikan sampelnya yaitu karyawan yang sudah pernah mengikuti *outbound training* dan *coaching*, dalam hal ini seluruh karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang yang berjumlah 66 orang.

E. Sumber Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan 2 jenis sumber data yang diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari subjek penelitian. Dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan. Menurut Sugiyono (2008) data primer adalah: “Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.”

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat publik, yang terdiri atas: struktur organisasi, data kearsipan, dokumen, laporan-laporan serta buku-buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini. Menurut Sugiyono (2008) data sekunder adalah: “Sumber sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen perusahaan.”

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam usaha memperoleh data yang dibutuhkan, metode yang peneliti gunakan adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden untuk menjawabnya (Supriyanto dan Masyhuri, 2010). Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan diajukan kepada responden yaitu karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang yang sudah

pernah mengikuti *outbound training* dan *coaching* yang berjumlah 66 orang guna memperoleh data primer yang akurat.

2. Dokumentasi

Arikunto (2008) mengatakan bahwa dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen, rapat, catatan harian, foto dan sebagainya. Dalam hal ini, data yang dikumpulkan berupa sejarah perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, dan data lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2006) suatu instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut mampu mengukur apa yang diinginkan oleh peneliti dan mengungkapkan data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Uji validitas dilakukan untuk memastikan seberapa baik suatu instrumen digunakan untuk mengukur konsep yang seharusnya diukur. Validitas *item* pertanyaan ditentukan dengan cara mengkorelasi antara skor (nilai) yang diperoleh dari masing-masing *item* pertanyaan dengan skor total menggunakan perbandingan koefisien korelasi produk momen (r hitung) dengan nilai kritisnya. Menurut Arikunto (2006) jika koefisien korelasi lebih dari 0,3 ($r > 0,3$), maka instrumen tersebut dianggap valid. Namun jika tidak, maka instrumen tersebut dianggap tidak valid.

Cara untuk mengetahui (r_{hitung}) dengan rumus *Alpha Cronbach* (Arikunto, 2006), sebagai berikut:

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

Keterangan:

- r : koefisien korelasi antara variabel X dan Y
- n : jumlah responden (sampel)
- X : skor tiap item soal
- Y : skor total

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan diandalkan (Singarimbun dan Effendi, 2006). Reliabilitas digunakan untuk mengkorelasi konsistensi alat ukur dalam penggunaannya. Sedangkan, Arikunto (2006) memaparkan rumus *Alpha Cronbach* yang digunakan untuk menghitung reliabilitas suatu instrumen item sebagai berikut:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum a_1^2}{\alpha_1^2} \right]$$

Keterangan:

- α : reliabilitas alat ukur
- k : banyaknya indikator 1 pertanyaan
- $\sum a_1^2$: jumlah varians masing-masing indikator
- α_1^2 : varians total

Suatu instrument dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien reliabilitas sebesar $> 0,6$ (Maholtra, 2009). Nilai *Alpha Cronbach* $> 0,6$ maka item atau variabel pertanyaan dikatakan reliabel dan apabila nilai *Alpha Cronbach* $< 0,6$ maka item atau variabel pertanyaan dikatakan tidak reliabel.

3. Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya item pernyataan yang dibuat. Hasil uji validasi dapat dilihat pada tabel 9 dengan cara membandingkan nilai *korelasi product moment* dengan nilai R_{tabel} dengan menggunakan tingkat keyakinan 100%, $\alpha = 5\%$ atau 0,05 dan $n = 66$, diperoleh hasil R_{tabel} sebesar 0,3.

Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui bahwa seluruh item pernyataan dalam penelitian ini valid. Hal ini dapat ditunjukkan melalui nilai korelasi R_{hitung} lebih besar dari pada nilai R_{tabel} (0,3) seperti pada tabel 5 berikut:

Tabel 5: Hasil Uji Validitas

| Variabel | Item | Nilai Korelasi (R_{hitung}) | R_{tabel} | Pengujian | Keterangan |
|--|--------|------------------------------------|-------------|---|------------|
| Outbound Management Training (X1) | X1.1.1 | 0,743 | 0,3 | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid |
| | X1.1.2 | 0,681 | 0,3 | | Valid |
| | X1.2.1 | 0,750 | 0,3 | | Valid |
| | X1.2.2 | 0,793 | 0,3 | | Valid |
| | X1.3.1 | 0,809 | 0,3 | | Valid |
| | X1.3.2 | 0,868 | 0,3 | | Valid |
| Employee Coaching (X2) | X2.1.1 | 0,872 | 0,3 | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid |
| | X2.1.2 | 0,652 | 0,3 | | Valid |
| | X2.2.1 | 0,784 | 0,3 | | Valid |
| | X2.2.2 | 0,784 | 0,3 | | Valid |
| | X2.3.1 | 0,710 | 0,3 | | Valid |
| | X2.3.2 | 0,755 | 0,3 | | Valid |
| | X2.4.1 | 0,714 | 0,3 | | Valid |
| | X2.4.2 | 0,645 | 0,3 | | Valid |
| Kinerja Karyawan (Y) | Y1.1.1 | 0,613 | 0,3 | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid |
| | Y1.1.2 | 0,638 | 0,3 | | Valid |
| | Y1.2.1 | 0,645 | 0,3 | | Valid |
| | Y1.2.2 | 0,732 | 0,3 | | Valid |
| | Y1.3.1 | 0,659 | 0,3 | | Valid |
| | Y1.3.2 | 0,722 | 0,3 | | Valid |
| | Y1.4.1 | 0,620 | 0,3 | | Valid |
| | Y1.4.2 | 0,719 | 0,3 | | Valid |
| | Y1.5.1 | 0,702 | 0,3 | | Valid |
| | Y1.5.2 | 0,763 | 0,3 | | Valid |
| | Y1.6.1 | 0,652 | 0,3 | | Valid |
| | Y1.6.2 | 0,757 | 0,3 | | Valid |

Sumber: Data primer diolah, 2018

4. Hasil Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 6 berikut:

Tabel 6: Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Alpha Cronbach | Keterangan |
|--|----------------|------------|
| <i>Outbound Management Training (X1)</i> | 0,858 | Reliabel |
| <i>Employee Coaching (X2)</i> | 0,881 | Reliabel |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0,894 | Reliabel |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Uji reliabilitas menggunakan metode *Alpha Cronbach* dan instrumen dapat dinyatakan reliabel jika nilai *Alpha Cronbach* $> 0,6$. Berdasarkan tabel 6 di atas, diketahui bahwa nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan untuk penelitian ini sudah reliabel.

H. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian, kerangka konseptual penelitian, dan hipotesis peneliti, maka analisis yang peneliti gunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier, berikut adalah penjelasannya:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang menggambarkan suatu data yang akan dibuat baik sendiri maupun secara kelompok (Sugiyono, 2006). Analisis deskriptif ini digunakan untuk mendeskriptifkan karakteristik penelitian dengan

menggambarkan obyek penelitian yang terdiri dari gambaran lokasi penelitian, keadaan responden yang diteliti, serta item-item yang didistribusikan dari masing-masing variabel. Tujuan dari analisis ini adalah untuk membuat suatu deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Data yang dikumpulkan diolah dan ditabulasikan dalam tabel, kemudian data yang diperoleh disajikan dalam bentuk angka dan presentase.

2. Asumsi Klasik Regresi Linear Berganda

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2011), uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi normal atau mendekati normal. Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas atau tidak yaitu sebagai berikut:

- Apabila data (yang dapat dilihat dari titik-titik pada grafik) menyebar dan mengikuti garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data mengikuti pola distribusi normal.
- Apabila data (yang dapat dilihat dari titik-titik pada grafik) menyebar dan cenderung menjauh dari garis diagonal serta tidak mengikuti garis diagonal, maka dapat disimpulkan data tidak menunjukkan pola distribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menurut Ghozali (2011) bertujuan untuk menguji apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel independen pada model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Salah satu cara untuk mendeteksi gejala multikolinearitas adalah dengan melihat nilai *tolerance value* atau *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan kriteria keputusan sebagai berikut:

- Apabila *tolerance value* > 0.1 dan $VIF < 10$, maka dapat disimpulkan tidak terjadi gejala multikolinearitas antar variabel independen pada model regresi.
- Apabila *tolerance value* < 0.1 dan $VIF > 10$, maka dapat disimpulkan terjadi gejala multikolinearitas antar variabel independen pada model regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2011) menjelaskan bahwa uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik harus memiliki *variance* yang sama (homoskedastisitas). Untuk menguji terjadi atau tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat menggunakan grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID) dengan dasar keputusan sebagai berikut:

- Jika pada grafik scatter plot terlihat titik-titik yang membentuk pola tertentu, yang teratur (misal bergelombang, melebar kemudian

menyempit), maka dapat disimpulkan telah terjadi masalah Heteroskedastisitas.

- Jika pada grafik scatter plot, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y serta tidak membentuk pola tertentu yang teratur (misal bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka dapat disimpulkan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas (*variance* sama/Homoskedastisitas).

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Sugiyono (2013), analisis regresi linier berganda digunakan untuk menaksir bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel dependen sebagai faktor *predictor* dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Adapun bentuk persamaan regresi linier berganda secara matematisnya yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = variabel terikat
 a = bilangan konstanta
 b = koefisien regresi parsial
 X = variabel bebas
 e = error atau sisa

4. Uji Hipotesis

a. Uji t (Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji signifikansi masing-masing variabel independen (X_1 dan X_2) terhadap variabel dependen (Y). Uji t menurut Hasan (2002) dapat dilakukan dengan menggunakan rumus berikut:

$$tb_i = \frac{b_i - B_i}{Sb_i}$$

Keterangan:

- b_i = nilai koefisien regresi
 B_i = nilai koefisien regresi untuk populasi
 Sb_i = kesalahan baku koefisien regresi

Pengujian dilakukan dengan cara membandingkan probabilitas t_{hitung} dengan α ($\alpha = 0,05$) yaitu:

- Apabila probabilitas $t_{hitung} > 0,05$ maka H_0 diterima atau H_a ditolak yang berarti bahwa variabel-variabel bebas yang diuji tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya.
- Apabila probabilitas $t_{hitung} \leq 0,05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima yang berarti bahwa variabel-variabel bebas yang diuji memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya.

b. Uji F (Simultan)

Menurut Sugiyono (2013), uji F digunakan untuk menguji apakah variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Selain itu, dengan uji F dapat diketahui pula apakah model regresi linier yang digunakan sudah tepat atau belum. Adapun pengujian terhadap taraf signifikannya menurut Sudjana (2005) dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan:

F_{hitung} = F_{hitung} yang selanjutnya akan dibandingkan dengan F_{tabel}

R = koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel independen

n = jumlah sampel

Kriteria pengambilan keputusan terhadap penerimaan atau penolakan H_0 dilihat dari nilai probabilitas F_{hitung} dibandingkan nilai α yaitu 0,05 (5%). Jika probabilitas $F_{hitung} (p) \leq 0,05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima yang artinya variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya, jika probabilitas $F_{hitung} (p) > 0,05$ maka H_0 diterima atau H_a ditolak.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

PT Bank X BUMN Tbk. pada awalnya didirikan di Indonesia sebagai Bank sentral dengan nama “Bank X BUMN” berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 tahun 1946 tanggal 5 Juli 1946. Selanjutnya, berdasarkan Undang-Undang No. 17 tahun 1968, Bank X BUMN ditetapkan menjadi “Bank X BUMN 1946”, dan statusnya menjadi Bank Umum Milik Negara. Selanjutnya, peran Bank X BUMN sebagai Bank yang diberi mandat untuk memperbaiki ekonomi rakyat dan berpartisipasi dalam pembangunan nasional dikukuhkan oleh UU No. 17 tahun 1968 tentang Bank X BUMN 1946.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 1992, tanggal 29 April 1992, telah dilakukan penyesuaian bentuk hukum Bank X BUMN menjadi Perusahaan Perseroan Terbatas (Persero). Penyesuaian bentuk hukum menjadi Persero, dinyatakan dalam Akta No. 131, tanggal 31 Juli 1992, dibuat di hadapan Muhani Salim, S.H., yang telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 73 tanggal 11 September 1992 Tambahan No. 1A.

Bank X BUMN merupakan Bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Untuk memperkuat struktur keuangan dan daya saingnya di tengah industri perbankan nasional, Bank X BUMN melakukan sejumlah aksi korporasi, antara lain proses

rekapitalisasi oleh Pemerintah di tahun 1999, divestasi saham Pemerintah di tahun 2007, dan penawaran umum saham terbatas di tahun 2010.

Untuk memenuhi ketentuan Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tanggal 16 Agustus 2007 tentang Perseroan Terbatas, Anggaran Dasar Bank X BUMN telah dilakukan penyesuaian. Penyesuaian tersebut dinyatakan dalam Akta No. 46 tanggal 13 Juni 2008 yang dibuat di hadapan Fathiah Helmi, S.H., notaris di Jakarta, berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 28 Mei 2008 dan telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, dengan Surat Keputusan No. AHU-AH.01.02-50609 tanggal 12 Agustus 2008 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 103 tanggal 23 Desember 2008 Tambahan No. 29015.

Perubahan terakhir Anggaran Dasar Bank X BUMN dilakukan antara lain tentang penyusunan kembali seluruh Anggaran Dasar sesuai dengan Akta No. 35 tanggal 17 Maret 2015 Notaris Fathiah Helmi, S.H. telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, dengan surat keputusan No. AHU-AH.01.03-0776526 tanggal 14 April 2015.

Saat ini, 60% saham-saham Bank X BUMN dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, sedangkan 40% sisanya dimiliki oleh masyarakat, baik individu maupun institusi, domestik dan asing. Bank X BUMN kini tercatat sebagai Bank nasional terbesar ke-4 di Indonesia, dilihat dari total aset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. Dalam memberikan layanan finansial secara terpadu, Bank X BUMN didukung oleh sejumlah perusahaan anak, yakni

Bank X BUMN Syariah, Bank X BUMN Multifinance, Bank X BUMN Sekuritas, Bank X BUMN Life Insurance, dan Bank X BUMN Remittance.

Bank X BUMN menawarkan layanan penyimpanan dana maupun fasilitas pinjaman baik pada segmen korporasi, menengah, maupun kecil. Beberapa produk dan layanan terbaik telah disesuaikan dengan kebutuhan nasabah sejak kecil, remaja, dewasa, hingga pensiun.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi Bank X BUMN

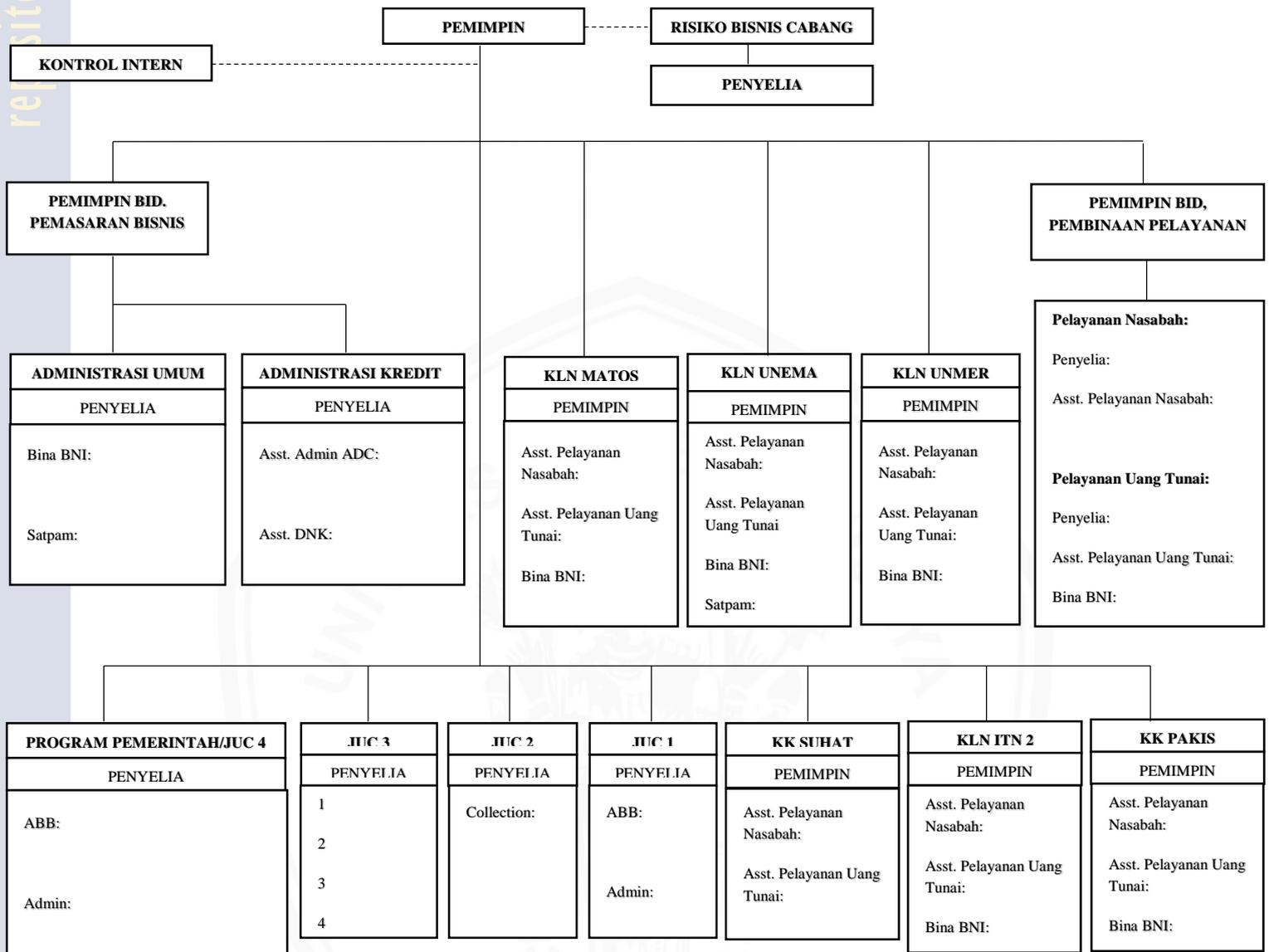
“Menjadi lembaga keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja.”

Misi Bank X BUMN

- a. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama.
- b. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
- c. Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- d. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan komunitas.
- e. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

3. Struktur Organisasi Perusahaan

Berikut ini adalah struktur organisasi yang dimiliki oleh PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang:



Sumber: PT X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang, 2018

Gambar 3: Struktur Organisasi

B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan dengan cara menyebar kuesioner kepada karyawan PT Bank X BUMN Tbk. cabang Universitas Brawijaya Malang yang telah melakukan *Outbound Training* dan juga *Coaching* sebanyak 66

responden, maka dapat diperoleh gambaran karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja, dan pendidikan terakhir yang ditempuh. Berikut adalah karakteristik responden secara rincinya:

1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Data karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7: Gambaran Responden Berdasarkan Usia

| No | Usia | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|--------------|---------------|------------------|----------------|
| 1 | ≤ 25 tahun | 17 | 25,75% |
| 2 | 26 – 35 tahun | 25 | 37,87% |
| 3 | 36 – 45 tahun | 17 | 25,75% |
| 4 | > 45 tahun | 7 | 10,60% |
| Total | | 66 | 100% |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Melihat data di atas, dapat disimpulkan bahwa responden yang berusia kurang dari atau sama dengan 25 tahun sebanyak 17 orang atau 25,75%, responden yang berusia 26 – 35 tahun sebanyak 25 orang atau 37,87%, responden yang berusia 36 – 45 tahun sebanyak 17 orang atau 25,75%, dan responden yang berusia lebih dari 45 tahun sebanyak 7 orang atau 10,60%. Berdasarkan data tersebut, maka usia responden yang paling banyak di PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang adalah responden yang berusia 26 – 35 tahun dimana usia tersebut merupakan usia yang tergolong dalam usia produktif dalam bekerja.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8: Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| No | Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|--------------|---------------|------------------|----------------|
| 1 | Laki-laki | 37 | 56,06% |
| 2 | Perempuan | 29 | 43,93% |
| Total | | 66 | 100% |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel di atas menjelaskan bahwa terdapat responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 37 responden atau 56,06% dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 29 responden atau 43,93%. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden paling banyak adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki.

3. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Hasil dari penyebaran kuesioner yang berkaitan dengan masa kerja responden dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 9: Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

| No | Masa Kerja | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|--------------|-------------|------------------|----------------|
| 1 | ≤ 1 tahun | 6 | 9,09% |
| 2 | 2 – 3 tahun | 17 | 25,75% |
| 3 | 4 – 5 tahun | 17 | 25,75% |
| 4 | > 5 tahun | 26 | 39,39% |
| Total | | 66 | 100% |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa responden yang masa kerjanya kurang dari atau sama dengan 1 tahun berjumlah 6 orang atau 9,09%, responden yang memiliki masa kerja 2 – 3 tahun sebanyak 17 orang atau 25,75%, responden yang rentan kerjanya antara 4 – 5 tahun sebanyak 17 orang atau 25,75%, dan responden yang masa kerjanya lebih dari 5 tahun sebanyak 26 orang atau 39,39%. Berdasarkan data tersebut, disimpulkan bahwa responden yang paling banyak adalah responden dengan masa kerja lebih dari 5 tahun.

4. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Hasil penyebaran kuesioner yang berkaitan dengan pendidikan terakhir responden dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 10: Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

| No | Pendidikan Terakhir | Jumlah Responden | Presentase |
|--------------|---------------------|------------------|-------------|
| 1 | SLTA/Sederajat | 3 | 4,54% |
| 2 | Diploma | 1 | 1,51% |
| 3 | Sarjana | 62 | 93,93% |
| Total | | 66 | 100% |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Data di atas menyimpulkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir SLTA/Sederajat sebanyak 3 orang atau 4,54%, responden yang berpendidikan terakhir Diploma sebanyak 1 orang atau 1,51%, dan responden yang berpendidikan terakhir Sarjana sebanyak 62 orang atau 93,93%. Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak adalah responden dengan tingkat pendidikan terakhir sarjana.

C. Analisis Data

1. Analisis Data Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif ini digunakan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden dari hasil penyebaran kuesioner kepada 66 responden yang merupakan karyawan PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang. Berdasarkan item-item bagian ini akan diketahui distribusi item-item dari variabel *Outbound Management Training* (OMT) (X1), *Coaching* (X2), dan Kinerja Karyawan (Y) secara keseluruhan yang diperoleh dari hasil jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian.

a. Distribusi Frekuensi Variabel *Outbound Management Training* (OMT)

Terdapat 6 item pernyataan yang diajukan peneliti kepada responden mengenai variabel *Outbound Management Training* (X1) untuk dijawab. Hasil dari distribusi frekuensi variabel OMT dapat dilihat pada tabel 11 berikut:

Tabel 11: Distribusi Frekuensi Variabel *Outbound Management Training*

| Item | Sebaran Skor | | | | | | | | | | Total | | Mean |
|-------------|--------------|------|----|-------|----|-------|----|-------|---|------|-------|------|------|
| | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | |
| X1.1.1 | 0 | 0 | 34 | 51,52 | 20 | 30,30 | 12 | 18,18 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,3 |
| X1.1.2 | 1 | 1,52 | 22 | 33,33 | 35 | 53,03 | 7 | 10,61 | 1 | 1,52 | 66 | 100 | 3,2 |
| X1.1 | | | | | | | | | | | | 3,25 | |
| X1.2.1 | 0 | 0 | 40 | 60,61 | 21 | 31,82 | 5 | 7,58 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,5 |
| X1.2.2 | 1 | 1,52 | 40 | 60,61 | 21 | 31,82 | 4 | 6,06 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,6 |
| X1.2 | | | | | | | | | | | | 3,55 | |
| X1.3.1 | 1 | 1,52 | 46 | 69,70 | 14 | 21,21 | 5 | 7,58 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,7 |

| Item | Sebaran Skor | | | | | | | | | | Total | | Mean |
|----------------------------|--------------|---|----|-------|---|-------|---|------|---|---|-------|-----|------|
| | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | |
| X1.3.2 | 0 | 0 | 53 | 80,30 | 9 | 13,64 | 4 | 6,06 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,7 |
| X1.3 | | | | | | | | | | | | 3,7 | |
| Grand Mean Variabel | | | | | | | | | | | | 3,5 | |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

X1.1.1: Turut aktif dalam kegiatan *outbound training*.

X1.1.2: Mampu merefleksikan hasil *outbound training* dalam tingkah laku dan pola pikir.

X1.2.1: Materi yang diberikan sesuai dengan jenis pekerjaan.

X1.2.2: Materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan untuk pengembangan diri.

X1.3.1: Mampu memecahkan masalah di kantor.

X1.3.2: Mampu mengembangkan perusahaan dengan bekerja sesuai visi, misi, dan tujuan perusahaan.

Berdasarkan tabel 11 diketahui jawaban responden untuk setiap item pertanyaan mengenai variabel OMT. Dari total 66 responden, diketahui bahwa item (X1.1.1) dengan pernyataan: Saya turut aktif dalam kegiatan *outbound training*, sebanyak 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat setuju (SS), 34 responden atau 51,52% menyatakan setuju (S), 20 responden atau 30,30% menyatakan ragu-ragu (RR), 12 responden atau 18,18% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (X1.1.1) adalah 3,3 yang artinya responden menyatakan ragu-ragu bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang turut aktif dalam kegiatan *outbound training*.

Pada item kedua (X1.1.2) dengan pernyataan: Saya mampu merefleksikan hasil *outbound training* dalam tingkah laku dan pola pikir saya. Dapat diketahui

dari 66 responden yang menyatakan sangat setuju (SS) sebanyak 1 responden atau 1,52%, yang menyatakan setuju (S) sebanyak 22 responden atau 33,33%, yang menyatakan ragu-ragu (RR) sebanyak 35 responden atau 53,03%, yang menyatakan tidak setuju (TS) sebanyak 7 responden atau 10,61%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju (STS) sebanyak 1 responden atau 1,52%. Nilai rata-rata untuk item (X1.1.2) sebesar 3,2 yang artinya responden menyatakan ragu-ragu bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang mampu merefleksikan hasil *outbound training* dalam tingkah laku dan pola pikirnya.

Item ketiga (X1.2.1) dengan pernyataan: Materi yang diberikan sesuai dengan jenis pekerjaan saya. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 40 responden atau 60,61% menyatakan setuju (S), 21 responden atau 31,82% menyatakan ragu-ragu (RR), 5 responden atau 7,58% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (X1.2.1) sebesar 3,5 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa materi yang diberikan sesuai dengan jenis pekerjaan karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang.

Item keempat (X1.2.2) dengan pernyataan: Materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan untuk pengembangan diri saya. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 1 responden atau 1,52% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 40 responden atau 60,61% menyatakan setuju (S), 21 responden atau 31,82% menyatakan ragu-ragu (RR), 4 responden atau 6,06% menyatakan tidak

setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (X1.2.2) sebesar 3,6 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan untuk pengembangan diri karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang.

Item kelima (X1.3.1) dengan pernyataan: Saya mampu memecahkan masalah di kantor. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 1 responden atau 1,52% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 46 responden atau 69,70% menyatakan setuju (S), 14 responden atau 21,21% menyatakan ragu-ragu (RR), 5 responden atau 7,58% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (X1.3.1) sebesar 3,7 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang mampu memecahkan masalah di kantor.

Item keenam (X1.3.2) dengan pernyataan: Saya mampu mengembangkan perusahaan dengan bekerja sesuai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 53 responden atau 80,30% menyatakan setuju (S), 9 responden atau 13,64% menyatakan ragu-ragu (RR), 4 responden atau 6,06% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (X1.3.2) sebesar 3,7 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang

Universitas Brawijaya Malang mampu mengembangkan perusahaan dengan bekerja sesuai visi, misi, dan tujuan perusahaan.

Berdasarkan keseluruhan jawaban responden terhadap enam item yang terdapat pada variabel OMT (X1), maka diperoleh 3,5 sebagai grand mean (rata-rata total) variabel OMT (X1). Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju terhadap variabel OMT serta menunjukkan bahwa OMT pada Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang sudah baik dan indikator tujuan *outbound training* (X1.3) memiliki nilai rata-rata yang paling tinggi dengan angka 3,7.

b. Distribusi Frekuensi Variabel *Coaching*

Terdapat 8 item pernyataan yang diajukan peneliti kepada responden mengenai variabel *Coaching* (X2) untuk dijawab. Hasil dari distribusi frekuensi variabel *Coaching* dapat dilihat pada tabel 12 berikut:

Tabel 12: Distribusi Frekuensi Variabel *Coaching*

| Item | Sebaran Skor | | | | | | | | | | Total | Mean | |
|-------------|--------------|------|----|-------|----|-------|---|-------|---|---|-------|------|-----|
| | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | | | |
| X2.1.1 | 1 | 1,52 | 41 | 62,12 | 17 | 25,76 | 7 | 10,61 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,5 |
| X2.1.2 | 3 | 4,55 | 43 | 65,15 | 18 | 27,27 | 2 | 3,03 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,7 |
| X2.1 | | | | | | | | | | | | 3,6 | |
| X2.2.1 | 2 | 3,03 | 40 | 60,61 | 21 | 31,82 | 3 | 4,55 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,6 |
| X2.2.2 | 0 | 0 | 44 | 66,67 | 20 | 30,30 | 2 | 3,03 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,6 |
| X2.2 | | | | | | | | | | | | 3,6 | |
| X2.3.1 | 2 | 3,03 | 42 | 63,64 | 20 | 30,30 | 2 | 3,03 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,7 |
| X2.3.2 | 1 | 1,52 | 45 | 68,18 | 18 | 27,27 | 2 | 3,03 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,7 |
| X2.3 | | | | | | | | | | | | 3,7 | |

| Item | Sebaran Skor | | | | | | | | | | Total | Mean | |
|----------------------------|--------------|------|----|-------|----|-------|---|------|---|---|-------|------|------|
| | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | | | |
| X2.4.1 | 0 | 0 | 43 | 65,15 | 22 | 33,33 | 1 | 1,52 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,6 |
| X2.4.2 | 2 | 3,03 | 51 | 77,27 | 13 | 19,70 | 0 | 0 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,8 |
| X2.4 | | | | | | | | | | | | | 3,7 |
| Grand Mean Variabel | | | | | | | | | | | | | 3,65 |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

X2.1.1: Selalu bersikap tenang dalam menghadapi suatu kondisi.

X2.1.2: Selalu fokus dalam menyelesaikan pekerjaan.

X2.2.1: Selalu membuat target-target yang harus dicapai dalam bekerja.

X2.2.2: Selalu berusaha meningkatkan hasil pekerjaan yang dikerjakan.

X2.3.1: Mampu mengambil keputusan dengan baik ketika diperlukan.

X2.3.2: Selalu membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan.

X2.4.1: Selalu menjaga komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan juga atasan.

X2.4.2: Selalu berkomitmen kuat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tim.

Berdasarkan tabel 12 di atas diketahui jawaban responden untuk setiap pernyataan mengenai variabel *Coaching*. Dari 66 responden dapat diketahui bahwa item pertama (X2.1.1) dengan pernyataan: Saya selalu bersikap tenang dalam menghadapi suatu kondisi, sebanyak 1 responden atau 1,52% menyatakan sangat setuju (SS), 41 responden atau 62,12% menyatakan setuju (S), 17 responden atau 25,76% menyatakan ragu-ragu (RR), 7 responden atau 10,61% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 reponden atau 0% mennyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (X2.1.1) adalah 3,5 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang selalu bersikap tenang dalam menghadapi suatu kondisi.

Item kedua (X2.1.2) dengan pernyataan: Saya selalu fokus dalam menyelesaikan pekerjaan. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 3 responden atau 4,55% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 43 responden atau 65,15% menyatakan setuju (S), 18 responden atau 27,27% menyatakan ragu-ragu (RR), 2 responden atau 3,03% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (X2.1.2) sebesar 3,7 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang selalu fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Item ketiga (X2.2.1) dengan pernyataan: Saya selalu membuat target-target yang harus dicapai dalam bekerja. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 2 responden atau 3,03% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 40 responden atau 60,61% menyatakan setuju (S), 21 responden atau 31,82% menyatakan ragu-ragu (RR), 3 responden atau 4,55% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (X2.2.1) sebesar 3,6 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang selalu membuat target-target yang harus dicapai dalam bekerja.

Item keempat (X2.2.2) dengan pernyataan: Saya selalu berusaha meningkatkan hasil pekerjaan yang saya kerjakan. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 44 responden atau 66,67% menyatakan setuju (S), 20 responden atau 30,30% menyatakan ragu-ragu (RR), 2 responden atau 3,03% menyatakan tidak

setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (X2.2.2) sebesar 3,6 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang selalu berusaha meningkatkan hasil pekerjaan yang dikerjakan.

Item kelima (X2.3.1) dengan pernyataan: Saya mampu mengambil keputusan dengan baik ketika diperlukan. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 2 responden atau 3,03% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 42 responden atau 63,64% menyatakan setuju (S), 20 responden atau 30,30% menyatakan ragu-ragu (RR), 2 responden atau 3,03% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (X2.3.1) sebesar 3,7 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang mampu mengambil keputusan dengan baik ketika diperlukan.

Item keenam (X2.3.2) dengan pernyataan: Saya selalu membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 1 responden atau 1,52% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 45 responden atau 68,18% menyatakan setuju (S), 18 responden atau 27,27% menyatakan ragu-ragu (RR), 2 responden atau 3,03% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (X2.3.2) sebesar 3,7 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang selalu membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan.

Item ketujuh (X2.4.1) dengan pernyataan: Saya selalu menjaga komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan juga atasan. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 43 responden atau 65,15% menyatakan setuju (S), 22 responden atau 33,33% menyatakan ragu-ragu (RR), 1 responden atau 1,52% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (X2.4.1) sebesar 3,6 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang selalu menjaga komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan juga atasan.

Item kedelapan (X2.4.2) dengan pernyataan: Saya selalu berkomitmen kuat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tim. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 2 responden atau 3,03% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 51 responden atau 77,27% menyatakan setuju (S), 13 responden atau 19,70% menyatakan ragu-ragu (RR), 0 responden atau 0% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (X2.4.2) sebesar 3,8 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang selalu berkomitmen kuat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tim.

Berdasarkan keseluruhan jawaban responden terhadap delapan item yang terdapat pada variabel *Coaching* (X2), maka diperoleh 3,65 sebagai grand mean variabel *Coaching* (X2). Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju terhadap

variabel *coaching* serta menunjukkan bahwa *coaching* pada Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang sudah baik dan terdapat dua indikator dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu indikator *coaching* untuk pengembangan kepemimpinan dengan nilai rata-rata 3,7 dan indikator *coaching* tim dan kelompok dengan nilai rata-rata 3,7.

c. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Terdapat 12 item pernyataan yang peneliti ajukan kepada responden mengenai variabel Kinerja Karyawan (Y) untuk dijawab. Hasil distribusi frekuensi variabel Kinerja Karyawan dapat dilihat pada tabel 13 berikut:

Tabel 13: Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

| Item | Sebaran Skor | | | | | | | | | | Total | Mean | |
|-------------|--------------|------|----|-------|----|-------|---|------|---|---|-------|------|-----|
| | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | | | |
| Y1.1.1 | 0 | 0 | 40 | 60,61 | 22 | 33,33 | 4 | 6,06 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,5 |
| Y1.1.2 | 0 | 0 | 46 | 69,70 | 19 | 28,79 | 1 | 1,52 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,7 |
| Y1.1 | | | | | | | | | | | | 3,6 | |
| Y1.2.1 | 2 | 3,03 | 40 | 60,61 | 23 | 34,85 | 1 | 1,52 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,7 |
| Y1.2.2 | 2 | 3,03 | 48 | 72,73 | 15 | 22,73 | 1 | 1,52 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,8 |
| Y1.2 | | | | | | | | | | | | 3,75 | |
| Y1.3.1 | 2 | 3,03 | 48 | 72,73 | 16 | 24,24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,8 |
| Y1.3.2 | 3 | 4,55 | 30 | 45,45 | 28 | 42,42 | 5 | 7,58 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,5 |
| Y1.3 | | | | | | | | | | | | 3,65 | |
| Y1.4.1 | 2 | 3,03 | 32 | 48,48 | 28 | 42,42 | 4 | 6,06 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,5 |
| Y1.4.2 | 4 | 6,06 | 39 | 59,09 | 20 | 30,30 | 3 | 4,55 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,7 |
| Y1.4 | | | | | | | | | | | | 3,6 | |
| Y1.5.1 | 0 | 0 | 37 | 56,06 | 27 | 40,91 | 2 | 3,03 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,5 |

| Item | Sebaran Skor | | | | | | | | | | Total | | Mean |
|----------------------------|--------------|------|----|-------|----|-------|---|------|---|---|-------|------|------|
| | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | |
| Y1.5.2 | 2 | 3,03 | 46 | 69,70 | 17 | 25,76 | 1 | 1,52 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,7 |
| Y1.5 | | | | | | | | | | | | 3,6 | |
| Y1.6.1 | 1 | 1,52 | 38 | 57,58 | 25 | 37,88 | 2 | 3,03 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,6 |
| Y1.6.2 | 2 | 3,03 | 48 | 72,73 | 15 | 22,73 | 1 | 1,52 | 0 | 0 | 66 | 100 | 3,8 |
| Y1.6 | | | | | | | | | | | | 3,7 | |
| Grand Mean Variabel | | | | | | | | | | | | 3,65 | |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

Y1.1: Mampu menyelesaikan banyak tugas yang diberikan.

Y1.2: Selalu bertanggungjawab pada tugas dengan manajemen waktu sendiri untuk menyelesaikannya.

Y1.3: Selalu rutin mengecek progres pekerjaan dengan teliti agar pekerjaan dapat terpantau.

Y1.4: Selalu rapih dalam menyelesaikan pekerjaan

Y1.5: Selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari pekerjaan sebelumnya.

Y1.6: Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibanding rekan kerja saya.

Y1.7: Selalu meminta izin jika ingin meninggalkan kantor disaat jam kerja

Y1.8: Tingkat kehadiran sesuai dengan standar hari kerja yang diminta perusahaan.

Y1.9: Mampu meminimalisir biaya yang dianggarkan dalam melaksanakan tugas.

Y1.10: Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu seminimal mungkin jika dibutuhkan.

Y1.11: Selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah direncanakan.

Y1.12: Mampu menghasilkan output sesuai harapan dengan waktu yang sudah direncanakan.

Berdasarkan tabel 13 diketahui jawaban responden untuk setiap pernyataan mengenai variabel Kinerja Karyawan. Dari 66 responden dapat diketahui bahwa item pertama (Y1.1.1) dengan pernyataan: Saya mampu menyelesaikan banyak tugas yang diberikan, sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat setuju (SS), 40 responden atau 60,61% menyatakan setuju (S), 22 responden atau 33,33% menyatakan ragu-ragu (RR), 4 responden atau 6,06% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 reponden atau 0% mennyatakan sangat tidak setuju (STS).

Nilai rata-rata untuk item (Y1.1.1) adalah 3,5 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang mampu menyelesaikan banyak tugas yang diberikan.

Item kedua (Y1.1.2) dengan pernyataan: Saya bertanggungjawab pada tugas dengan manajemen waktu sendiri untuk menyelesaikannya. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 46 responden atau 69,70% menyatakan setuju (S), 19 responden atau 28,79% menyatakan ragu-ragu (RR), 1 responden atau 1,52% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (Y1.1.2) sebesar 3,7 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang selalu bertanggungjawab pada tugas dengan manajemen waktu sendiri untuk menyelesaikannya.

Item ketiga (Y1.2.1) dengan pernyataan: Saya selalu rutin mengecek progres pekerjaan dengan teliti agar pekerjaan dapat terpantau. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 2 responden atau 3,03% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 40 responden atau 60,61% menyatakan setuju (S), 23 responden atau 34,85% menyatakan ragu-ragu (RR), 1 responden atau 1,52% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (Y1.2.1) sebesar 3,7 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang selalu rutin mengecek progres pekerjaan dengan teliti agar pekerjaan dapat terpantau.

Item keempat (Y1.2.2) dengan pernyataan: Saya selalu rapih dalam menyelesaikan pekerjaan. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 2 responden atau 3,03% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 48 responden atau 72,73% menyatakan setuju (S), 15 responden atau 22,73% menyatakan ragu-ragu (RR), 1 responden atau 1,52% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (Y1.2.2) sebesar 3,8 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang selalu rapih dalam menyelesaikan pekerjaan.

Item kelima (Y1.3.1) dengan pernyataan: Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari pekerjaan sebelumnya. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 2 responden atau 3,03% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 48 responden atau 72,73% menyatakan setuju (S), 16 responden atau 24,24% menyatakan ragu-ragu (RR), 0 responden atau 0% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (Y1.3.1) sebesar 3,8 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari pekerjaan sebelumnya.

Item keenam (Y1.3.2) dengan pernyataan: Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibanding rekan kerja saya. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 3 responden atau 4,55% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 30 responden atau 45,45% menyatakan setuju (S), 28 responden atau

42,42% menyatakan ragu-ragu (RR), 5 responden atau 7,58% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (Y1.3.2) sebesar 3,5 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang selalu berusaha bekerja dengan maksimal dan kompetitif.

Item ketujuh (Y1.4.1) dengan pernyataan: Saya selalu meminta izin jika ingin meninggalkan kantor disaat jam kerja. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 2 responden atau 3,03% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 32 responden atau 48,48% menyatakan setuju (S), 28 responden atau 42,42% menyatakan ragu-ragu (RR), 4 responden atau 6,06% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (Y1.4.1) sebesar 3,5 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang selalu meminta izin jika ingin meninggalkan kantor disaat jam kerja.

Item kedelapan (Y1.4.2) dengan pernyataan: Tingkat kehadiran saya sesuai dengan standar hari kerja yang diminta perusahaan. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 4 responden atau 6,06% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 39 responden atau 59,09% menyatakan setuju (S), 20 responden atau 30,30% menyatakan ragu-ragu (RR), 3 responden atau 4,55% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (Y1.4.2) sebesar 3,7 yang artinya responden

menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang selalu disiplin dalam hal tingkat kehadirannya dalam bekerja.

Item kesembilan (Y1.5.1) dengan pernyataan: Saya mampu meminimalisir biaya yang dianggarkan dalam melaksanakan tugas saya. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 37 responden atau 56,06% menyatakan setuju (S), 27 responden atau 40,91% menyatakan ragu-ragu (RR), 2 responden atau 3,03% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (Y1.5.1) sebesar 3,5 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang mampu meminimalisir biaya yang dianggarkan dalam melaksanakan tugasnya.

Item kesepuluh (Y1.5.2) dengan pernyataan: Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu seminimal mungkin jika dibutuhkan. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 2 responden atau 3,03% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 46 responden atau 69,70% menyatakan setuju (S), 17 responden atau 25,76% menyatakan ragu-ragu (RR), 1 responden atau 1,52% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (Y1.5.2) sebesar 3,7 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu seminimal mungkin jika dibutuhkan.

Item kesebelas (Y1.6.1) dengan pernyataan: Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah direncanakan. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 1 responden atau 1,52% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 38 responden atau 57,58% menyatakan setuju (S), 25 responden atau 37,88% menyatakan ragu-ragu (RR), 2 responden atau 3,03% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (Y1.6.1) sebesar 3,6 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah direncanakan.

Item keduabelas (Y1.6.2) dengan pernyataan: Saya mampu menghasilkan output sesuai harapan dengan waktu yang sudah direncanakan. Dapat diketahui bahwa dari 66 responden, sebanyak 2 responden atau 3,03% menyatakan sangat setuju (SS), sebanyak 48 responden atau 72,73% menyatakan setuju (S), 15 responden atau 22,73% menyatakan ragu-ragu (RR), 1 responden atau 1,52% menyatakan tidak setuju (TS), dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju (STS). Nilai rata-rata untuk item (Y1.6.2) sebesar 3,8 yang artinya responden menyatakan setuju bahwa karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang mampu menghasilkan output sesuai harapan dengan waktu yang sudah direncanakan.

Berdasarkan keseluruhan jawaban responden terhadap dua belas item yang terdapat pada variabel Kinerja Karyawan (Y), maka diperoleh 3,65 sebagai grand mean variabel Kinerja Karyawan (Y). Hal ini menunjukkan bahwa

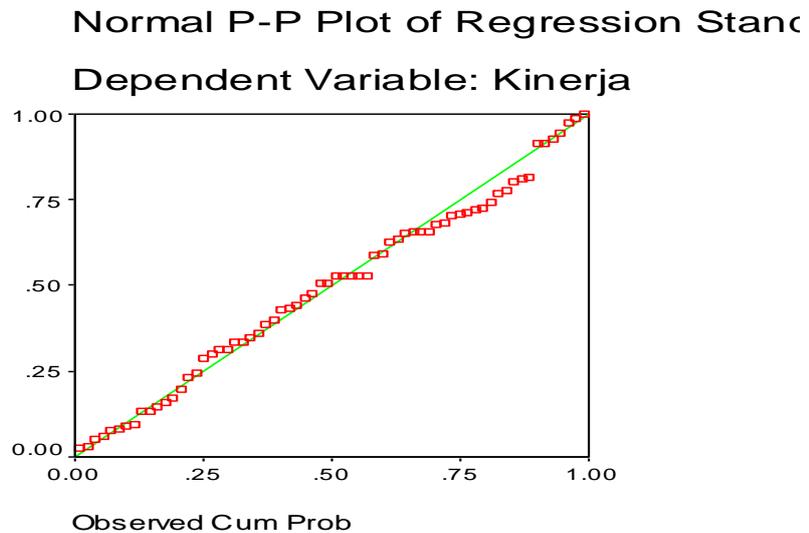
responden setuju terhadap variabel kinerja karyawan serta menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang sudah baik dan indikator *quality of output* menjadi indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi dengan angka 3,75.

2. Asumsi Klasik Regresi Linear Berganda

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk mengetahui apakah model regresi layak pakai atas variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi variabel bebas dan variabel terikat atau keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Ghozali (2011) menyatakan bahwa “model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau yang mendekati normal”. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada grafik berikut:



Sumber: Data primer diolah, 2018

Gambar 4: Grafik P-P Plot Normalitas

Berdasarkan Gambar 4 di atas, menunjukkan bahwa data penelitian dalam model regresi berdistribusi normal. Hasil uji normalitas tersebut sesuai dengan pendapat dari Gozali (2011) yang menyatakan bahwa “apabila data (yang dapat dilihat dari titik-titik pada grafik) menyebar dan mengikuti garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data mengikuti pola distribusi normal”. Pada gambar 4 tersebut terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, sehingga dapat diketahui bahwa sebaran residual berdistribusi normal (asumsi terpenuhi).

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas yang dipakai dalam regresi berkorelasi atau tidak berkorelasi satu dengan yang lainnya. Terjadi multikolinearitas apabila terdapat korelasi antara

variabel-variabel bebas yang ada. Cara pengujiannya yaitu dengan membandingkan nilai toleransi yang didapat dari perhitungan regresi linier, apabila nilai toleransi $< 0,1$ dan nilai VIF (Variance Influence Factor) > 10 maka terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 14 di bawah ini:

Tabel 14: Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

| Model | | Collinearity Statistics | |
|-------|----------|-------------------------|-------|
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | OMT | .570 | 1.754 |
| | Coaching | .570 | 1.754 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas diketahui hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas, didapat bahwa nilai tolerance sebesar 0,570. Didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.

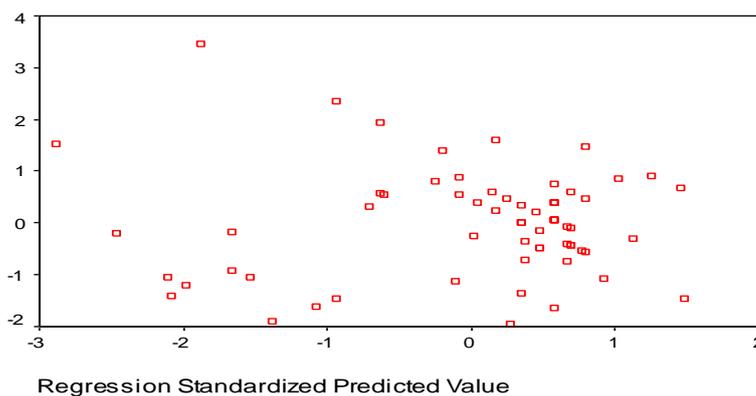
c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Prosedur uji dilakukan dengan uji scatter plot dengan menggunakan dasar analisis sebagai berikut:

- 1) Jika pada grafik scatter plot terlihat titik-titik yang membentuk pola tertentu, yang teratur (misal bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka dapat disimpulkan telah terjadi masalah heteroskedastisitas.
- 2) Jika pada grafik scatter plot, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y serta tidak membentuk pola tertentu yang teratur (misal bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka dapat disimpulkan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas (variance sama/Homoskedastisitas).

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja



Sumber: Data primer diolah, 2018

Gambar 5: Hasil Uji Heteroskedastisitas

Dari gambar 5 di atas, dapat dilihat hasil dari pengujian tersebut bahwa titik-titik pada grafik scatterplot menyebar secara acak serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu. Dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas *Outbound Management Training* (OMT) (X1) dan *Coaching* (X2) terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y). Hasil uji regresi dapat dilihat pada tabel 15 berikut:

Tabel 15: Hasil Uji Regresi Linear Berganda

| Model | | Coefficients ^a | | | | | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|
| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order |
| 1 | (Constant) | 11.183 | 3.233 | | 3.459 | .001 | |
| | OMT | .373 | .160 | .240 | 2.335 | .023 | .639 |
| | Coaching | .840 | .142 | .608 | 5.907 | .000 | .766 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 15 di atas diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 11,183 + 0,373 X1 + 0,840 X2 + e$$

Adapun interpretasi dari persamaan regresi linear berganda tersebut adalah:

- $\alpha = 11,183$ artinya apabila variabel OMT (X1) dan *Coaching* (X2) dalam keadaan konstan, maka Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 11,183.
- $b_1 = 0,373$ artinya apabila variabel OMT (X1) meningkat 1 satuan, maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,373.
- $b_2 = 0,840$ artinya apabila variabel *Coaching* (X2) meningkat 1 satuan, maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,840.

4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antara variabel independen dan variabel dependen. Perlu dirumuskan melalui uji signifikansi parameter individual (Uji t) dan secara simultan (Uji F).

a. Uji t (Parsial)

Uji t dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen (*Outbound Management Training* dan *Coaching*) secara parsial atau individual dalam menerangkan variabel dependen (Kinerja Karyawan). Hasil uji t dapat dilihat pada tabel 16 berikut:

Tabel 16: Hasil Uji t

| Model | | Coefficients ^a | | | | | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|
| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations |
| B | Std. Error | Beta | Zero-order | | | | |
| 1 | (Constant) | 11.183 | 3.233 | | 3.459 | .001 | |
| | OMT | .373 | .160 | .240 | 2.335 | .023 | .639 |
| | Coaching | .840 | .142 | .608 | 5.907 | .000 | .766 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 16 di atas, dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1) t test antara OMT (X1) dengan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan t hitung = 2,335 dengan t tabel = 1,998, jadi t hitung > t tabel dan juga nilai signifikannya $0,023 < \alpha (0,05)$. Hal ini menunjukkan bahwa H0 ditolak dan

H1 diterima, yang artinya bahwa variabel OMT (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

2) t test antara *Coaching* (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan t hitung = 5,907 dengan t tabel = 1,998, jadi t hitung > t tabel dan juga nilai signifikannya $0,000 < \alpha (0,05)$. Hal ini menunjukkan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima yang artinya bahwa variabel *Coaching* (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

b. Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk melihat pengaruh variabel-variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen. Pengujian ini dengan membandingkan F hitung F tabel, hasil perhitungan parameter model regresi secara bersama-sama diperoleh hasil pada tabel 17 berikut ini:

Tabel 17: Hasil Uji F

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 901.875 | 2 | 450.937 | 51.239 | .000 ^a |
| | Residual | 554.443 | 63 | 8.801 | | |
| | Total | 1456.318 | 65 | | | |

a. Predictors: (Constant), Coaching, OMT

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2018

Hasil pengujian pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat dilakukan dengan menggunakan uji F, hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai F hitung = 51,239 dengan F tabel = 3,14 serta nilai

signifikannya = $0,000 < \alpha (0,05)$, karena $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ yaitu $51,239 > 3,14$ atau nilai signifikan $F (0,000) < \alpha (0,05)$ maka model analisis regresinya adalah signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Kinerja Karyawan) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas OMT (X1) dan juga *Coaching* (X2) secara bersama-sama.

E. Pembahasan

1. Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif

a. *Outbound Management Training* (OMT) (X1)

Nilai mean keseluruhan dari variabel OMT (X1) sebesar 3,5 yang artinya OMT pada PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang tergolong baik. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada item (X1.3.1) yaitu: Saya mampu memecahkan masalah di kantor, dengan skor 3,7 dan item (X1.3.2) yaitu: Saya mampu mengembangkan perusahaan dengan bekerja sesuai visi, misi, dan tujuan perusahaan, dengan skor 3,7. Sedangkan rata-rata distribusi terendah terletak pada item (X1.1.2) yaitu: Saya mampu merefleksikan hasil *outbound training* dalam tingkah laku dan pola pikir saya, dengan skor 3,2.

b. *Coaching* (X2)

Nilai mean keseluruhan dari variabel *Coaching* (X2) sebesar 3,65 yang artinya *Coaching* pada PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang tergolong baik. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada item (X2.4.2) yaitu: Saya selalu berkomitmen kuat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tim, dengan skor 3,8. Sedangkan rata-rata distribusi terendah terletak

pada item (X2.1.1) yaitu: Saya selalu bersikap tenang dalam menghadapi suatu kondisi, dengan skor 3,5.

c. Kinerja Karyawan (Y)

Nilai mean keseluruhan dari variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 3,65 yang artinya Kinerja Karyawan pada PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang tergolong baik. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada item (Y1.2.2) yaitu: Saya selalu rapih dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan skor 3,8, item (Y1.3.1) yaitu: Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari pekerjaan sebelumnya, dengan skor 3,8, dan item (Y1.6.2) yaitu: Saya mampu menghasilkan output sesuai harapan dengan waktu yang sudah direncanakan, dengan skor 3,8. Sedangkan rata-rata distribusi terendah terletak pada item (Y1.1.1) yaitu: Saya mampu menyelesaikan banyak tugas yang diberikan, dengan skor 3,5, item (Y1.6) yaitu: Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepet dibanding rekan kerja saya, dengan skor 3,5, item (Y1.4.1) yaitu: Saya selalu meminta izin jika ingin meninggalkan kantor disaat jam kerja, dengan skor 3,5, dan item (Y1.5.1) yaitu: Saya mampu meminimalisir biaya yang dianggarkan dalam melaksanakan tugas saya, dengan skor 3,5.

2. Pengaruh OMT dan *Coaching* Secara Parsial terhadap Kinerja

Karyawan

Berdasarkan hasil uji t menghasilkan gambaran mengenai pengaruh OMT (X1) dan *Coaching* (X2) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil

analisis statistik telah membuktikan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel OMT dan *Coaching* terhadap Kinerja Karyawan. Berikut adalah penjelasan lebih lengkapnya:

a. Pengaruh OMT (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji t variabel OMT (X1) diperoleh nilai signifikan t sebesar $0,023 < 0,05$, maka variabel OMT berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan. Variabel OMT memiliki t hitung = 2,335 dan t tabel = 1,998, jadi t hitung $>$ t tabel sehingga dapat dikatakan bahwa variabel OMT secara parsial berpengaruh pada variabel Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa grand mean jawaban responden pada setiap item variabel OMT adalah tergolong baik dengan nilai grand mean sebesar 3,5. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang setuju dengan item-item pernyataan dalam variabel OMT yang diajukan peneliti.

Penelitian ini juga diperkuat oleh pendapat Ancok (2003) yang mengatakan bahwa program pengembangan di alam dirasa memberikan banyak manfaat bagi perusahaan sebab dapat meningkatkan kualitas berpikir dari karyawan dalam menganalisa suatu masalah dalam perusahaan. Lebih lanjut Hardjana (2001), menyebutkan bahwa bentuk kegiatan eksperimental dapat berupa permainan, pemecahan masalah, penyelesaian tugas, pengelolaan konsep atau teori baru. Bentuk kegiatan tersebut merangsang individu dalam menguatkan kesadaran, dalam membentuk sikap maupun perilaku yang diinginkan dalam situasi kerja. Artinya, OMT merupakan salah satu bentuk pelatihan karyawan yang memiliki

pengaruh positif bagi kinerja karyawan, jika karyawan dapat mengaplikasikan dengan baik hasil dari OMT yang sudah dilakukan maka peningkatan kerjanya pun akan terlihat.

Simpulan bahwa OMT berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan juga didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Sudjijono (2003) yang menghasilkan bahwa *outbound training* dapat meningkatkan potensi karyawan. Melalui pembelajaran berbasis alam akan memberikan dampak positif seperti peningkatan semangat, perubahan pola pikir, peningkatan dalam pengambilan keputusan, kerja sama tim yang lebih baik tentunya akan berdampak pada peningkatan kinerja dari karyawan tersebut.

b. Pengaruh *Coaching* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji t variabel *Coaching* (X2) diperoleh nilai signifikan t sebesar $0,000 < 0,05$, maka variabel *Coaching* berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Variabel *Coaching* memiliki t hitung = 5,907 dan t tabel = 1,998, jadi t hitung > t tabel sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *Coaching* secara parsial berpengaruh pada variabel Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa grand mean jawaban responden pada setiap item variabel *Coaching* adalah tergolong baik dengan nilai grand mean sebesar 3,65. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang setuju dengan item-item pernyataan dalam variabel *Coaching* yang diajukan peneliti.

Penelitian ini juga diperkuat oleh pendapat Seger (2007) yang mengatakan bahwa *coaching* jika dilakukan dengan tepat dapat meningkatkan kompetensi individu yang nantinya akan mengarah pada perbaikan kinerja yang bermasalah atau bahkan dapat meningkatkan kinerja individu. Jika atasan rutin dalam memberikan *coaching* dengan materi yang berbeda-beda kepada karyawannya, maka kinerja karyawan akan dapat meningkat, dan sebaliknya jika karyawan enggan memberikan *coaching* terhadap karyawannya, maka karyawan akan stak pada posisi yang sama dan sulit untuk berkembang. Simpulan ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani (2015), dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa *Coaching* berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut peneliti, tanpa adanya *Coaching* yang diberikan seorang pemimpin kepada karyawannya, maka karyawan akan kesulitan untuk mengetahui bagaimana cara mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya secara efektif untuk mendukung peningkatan performa kerjanya.

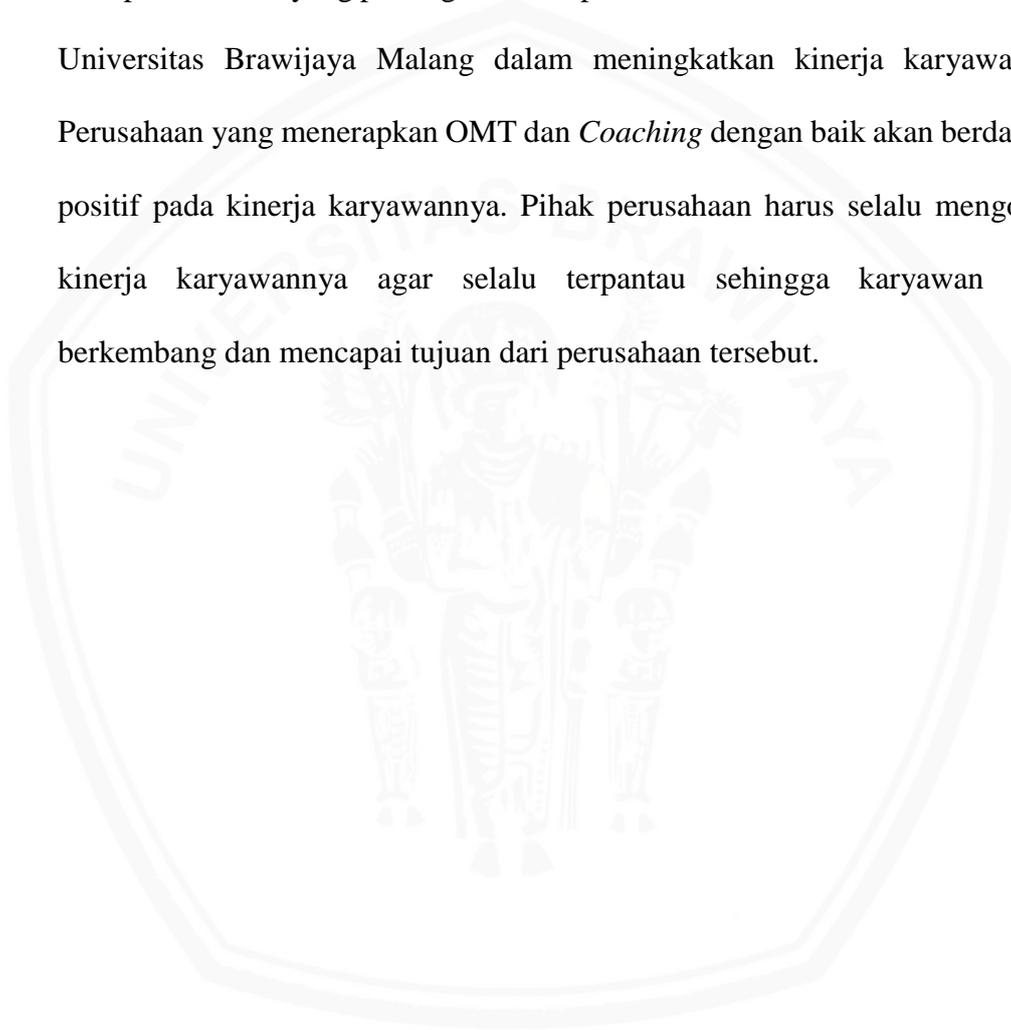
3. Pengaruh OMT dan *Coaching* secara Simultan terhadap Kinerja

Karyawan

Berdasarkan hasil uji F variabel OMT (X1) dan *Coaching* (X2) diperoleh nilai signifikan F sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga variabel OMT dan *Coaching* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Selanjutnya dapat juga dibuktikan dengan $F_{hitung} = 51,239 > F_{tabel} = 3,14$, maka model analisis regresinya adalah signifikan. Berdasarkan nilai *R Square* diketahui bahwa variabel OMT (X1) dan *Coching* (X2) memberikan pengaruh

atau kontribusi terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 61,9% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Simpulan yang didapat peneliti adalah bahwa OMT dan *Coaching* merupakan faktor yang penting di dalam perusahaan PT Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Perusahaan yang menerapkan OMT dan *Coaching* dengan baik akan berdampak positif pada kinerja karyawannya. Pihak perusahaan harus selalu mengontrol kinerja karyawannya agar selalu terpantau sehingga karyawan dapat berkembang dan mencapai tujuan dari perusahaan tersebut.



BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti pada karyawan PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang tentang pengaruh *Outbound Management Training* (OMT) (X1) dan *Coaching* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Maka dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan pengujian variabel secara parsial (Uji t), diketahui bahwa OMT berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang.
2. Berdasarkan pengujian variabel secara parsial (Uji t), diketahui bahwa *Coaching* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang.
3. Berdasarkan pengujian variabel secara simultan (Uji F) diperoleh variabel bebas OMT dan *Coaching* berpengaruh positif secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas

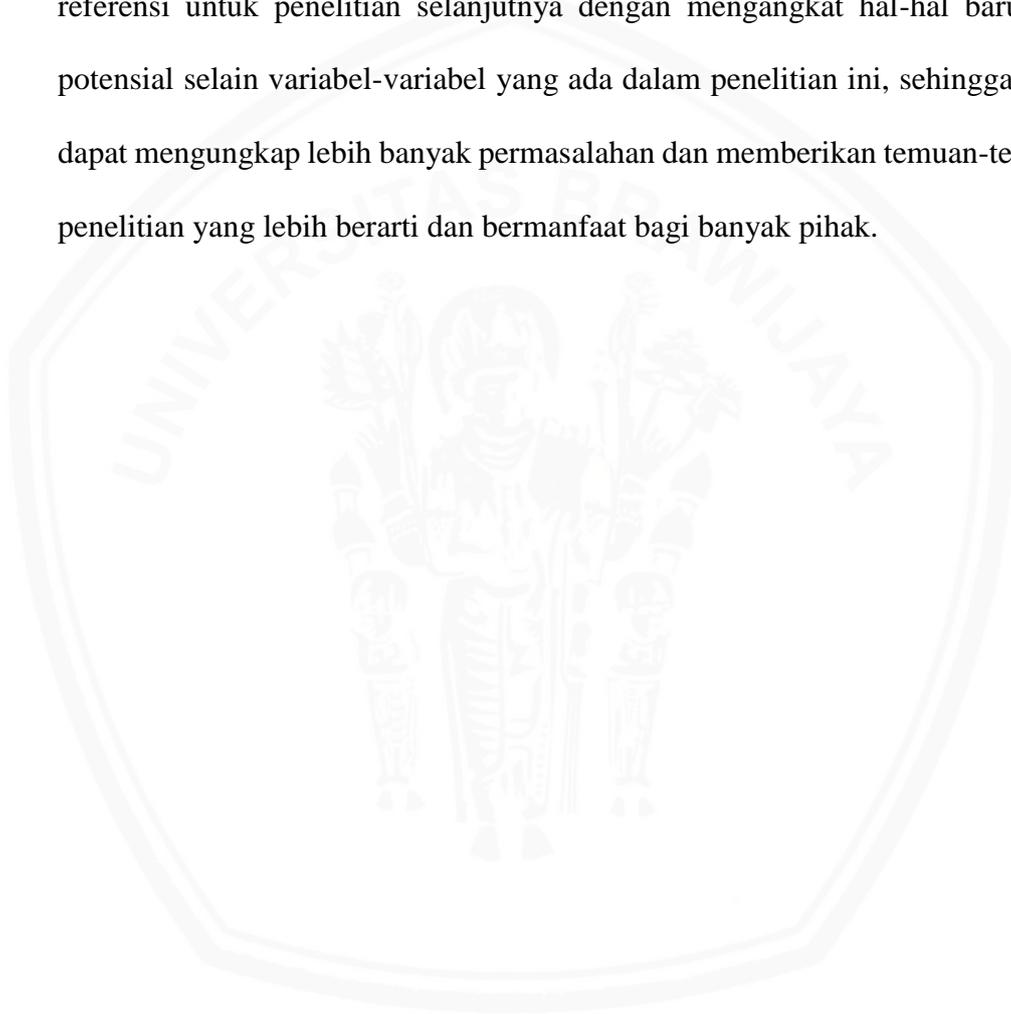
Brawijaya Malang

- a. Hasil penelitian membuktikan bahwa OMT berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, oleh karena itu untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan perlu melakukan follow up dan juga kontrol lebih lanjut mengenai *outbound training* yang sudah dilakukan agar karyawan mengikuti *outbound training* bukan hanya untuk senang-senang semata namun juga harus dapat mengaplikasikan hasilnya dalam tindakan yang nyata.
- b. Hasil penelitian membuktikan bahwa *Coaching* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, oleh karena itu untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan, maka pemimpin atau atasan harus lebih rutin dalam memberikan *coaching* kepada karyawannya tentunya dengan materi yang beragam, dengan begitu kedepannya karyawan akan memiliki perkembangan yang beragam seperti kemampuan dalam mengambil keputusan dengan tepat, lebih berkomitmen kuat dalam menyelesaikan pekerjaannya dan lain-lain.
- c. Hasil penelitian membuktikan bahwa OMT dan *Coaching* secara simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Agar mendapatkan hasil maksimal dari kedua bentuk pelatihan tersebut, perusahaan harus dapat membuat agenda rutin dalam kurun waktu tertentu untuk melaksanakan OMT dan atasan juga harus selalu memberikan *Coaching* dengan materi yang beragam secara berkelanjutan. Perpaduan kedua bentuk pelatihan

karyawan tersebut jika dapat dilaksanakan dengan baik tentunya akan dapat membuat kinerja karyawan semakin meningkat.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penulis menyarankan agar penelitian ini dapat dijadikan pijakan atau referensi untuk penelitian selanjutnya dengan mengangkat hal-hal baru dan potensial selain variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini, sehingga akan dapat mengungkap lebih banyak permasalahan dan memberikan temuan-temuan penelitian yang lebih berarti dan bermanfaat bagi banyak pihak.



DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Ancok, Djameluddin. 2003. *Outbound Management Training: Aplikasi Ilmu Perilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : UII Press.
- Aqni, D.N. 2003. *Pengaruh Outbound Training Terhadap Komitmen Karyawan*. Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis. Universitas Brawijaya. Malang. Hal 13.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2008. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Bina Aksara.
- As'ad, M. 2003. *Psikologi Islami: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty.
- Asti, Badiatul Muchlisin. 2009. *Fun outbound merancang kegiatan outbound yang kreatif*. Yogyakarta : Diva Press.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change (9th ed.)*. Mason, OH : South-Western Cengage Learning.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hardjana, Agus. 2001. *Training Sumber Daya Manusia yang Efektif*. Yogyakarta : Kanisius.
- Hasan, M.I. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Homan, Madeleine & Miller, Linda J. 2008. *Coaching in Organization*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Kumorotomo, Wahyudi, Purwanto, Erwan Agus. 2005. *Aggaran Berbasis Kinerja, Konsep & Aplikasinya*. Yogyakarta : MAP UGM.

- Lamury, L.P. 2003. *Outbound Dinamika Kelompok Alam Terbuka*. Jakarta : Balitbang Depsos RI.
- Lubis, N.R.. 2008. *Membantu Karyawan dengan Coaching dan Counseling*. Jakarta : Lembaga Psikologi Terapan Universitas Indonesia (LPT-UI).
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York : McGraw-hill.
- Malthis dan Jackson, RL. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Morrison. 1971. *The Human side of management*. Kansas City, Missori : Addison-Wesley Publishing Company.
- Mosca, J.B., Ferrari, A., & Buzzza, J. (2010). *Coaching to win: A systemic approach to achieving productivity through coaching*. Journal of Business & Economic Research, 8(5), 115-130.
- Nazir, Mohammad. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nurlaila. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Ternate : Penerbit LepKhair.
- Passmore, J. 2010. *Exellence in Coaching: Panduan Lengkap Menjadi Coach Profesional* Alih Bahasa: Paulina Ruri Anggraini, Jakarta : PPM.
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.
- Rivai, Vethzal & Basri. 2005. *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Rogers, Jenny. (2004). *Coaching skills: a handbook*. New York: Open University Press.
- Salim, Gendro. 2014. *Effective Coaching*. Jakarta : PT. Buana Ilmu Populer.
- Schuler, Randal dan Sunan E. Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21* alih bahasa oleh Sobari dan Yahya. Jakarta : Erlangga.
- Shadily, Hasan. 1991. *Sosiologi untuk masyarakat Indonesia*. Jakarta : Rineka Cipta.

- Simamora, Bilson. 2003. *Penilaian Kinerja dalam Manajemen Perusahaan*. Jakarta : Gramedia Pustaka.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Stone, M. Florence. 2007. *Coaching, Counseling & Mentoring*. New York : Amacom.
- Sudjana. 2005. *Metode Statistika*. Bandung : Tarsito.
- Sudjana. 2007. *Sistem dan Manajemen Pelatihan, Teori dan Aplikasi*. Bandung : Falah Production.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Pusat Bahasa Depdiknas.
- Sugiyono. 2006. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Supranto, J. 2008. *Statistik: Teori dan Aplikasi*. Jakarta : Erlangga.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri Machfudz. 2010. *Metodologi Riset: Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang : UIN-Maliki Press.
- Suryani, T. 2006. Pengaruh Outbound Training Terhadap Kemampuan Kerja Karyawan. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya. Malang. Hal : 41.
- Umar, Husain. 2000. *Business An Introduction*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Whitmore, John. 2008. *Performance Coaching*. England : John Wiley & Sons Ltd.

Jurnal:

- Sudjijono, Budi. 2003. Pengaruh Outbound Management Training Terhadap Potensi Organisasi. *JSB*, 2(8) : 177 188.
- Umar, Totong. 2011. Pengaruh Outbond Training Terhadap Peningkatan Rasa percaya Diri, Kepemimpinan Dan Kerjasama Tim. *Jurnal Ilmiah SPIRIT*, 11(3) : 59 69.
- Munshi, M M and Sanjay K Deshpande. 2014. An Empirical Study on the Impact of Outbound Training on the Personality and Behavior of Management Students. *The IUP Journal of Soft Skills*, 8(3) : 56 65.
- Maharani, Salsabila Adissa dan Widiartanto. 2017. Pengaruh Self-Efficacy, Coaching dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan CV. Laxita Paramitha Semarang. *DIPONEGORO JOURNAL OF SOCIAL AND POLITICAL* : 1 10.

Internet:

- Sundari, Dyah Siti. “*Outbound Management Training*”, diakses pada tanggal 26 September 2017 dari <http://jateng.bkkbn.go.id/Lists/Artikel/DispForm.aspx?ID=424&ContentTypeId=0x01003DCABABC04B7084595DA364423DE7897>
- Sejer. 2007. “*Membudayakan Coaching di Tempat Kerja*”, diakses pada tanggal 26 September 2017 dari http://www.bppk.depkeu.go.id/webpegawai/at_tac_hmen_ts/593_MEMBUDAYAKAN%20COACHING%20DI%20TEMPAT%20KERJA%20-%20ARTIKEL%20SEGER.pdf
- <https://outboundmalang.com/klien-kami/>
- <http://www.bni.co.id/id-id/perusahaan/tentangbni/penghargaan>
- <https://www.suara.com/bisnis/2018/04/23/175837/bni-raup-laba-bersih-rp366-triliun-di-kuartal-i-2018>
- <https://ekbis.sindonews.com/read/1185304/178/sdm-bni-jadi-aset-utama-capai-pertumbuhan-agresif-2017-1488618247>
- <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/05/05/inilah-bank-dengan-aset-terbesar-pada-kuartal-i-2017>

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

KUISIONER PENELITIAN

PENGARUH *OUTBOUND MANAGEMENT TRAINING* (OMT) DAN *COACHING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi pada Karyawan PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas
Brawijaya, Malang)

Dengan hormat,

Nama : Ahmad Malik Abdul Aziz

NIM : 135030207113035

Jurusan : Administrasi Bisnis

Prodi : Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas : Ilmu Administrasi

Perguruan Tinggi : Universitas Brawijaya

Ingin meminta kesediaan Anda sebagai karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang untuk berpartisipasi menjawab kuesioner yang saya ajukan, guna pembuatan/penulisan skripsi sebagai tugas akhir kuliah saya di Universitas Brawijaya. Kuesioner ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah ada **“Pengaruh *Outbound Management Training* (OMT) dan *Coaching* Terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Bank X BUMN Cabang Universitas Brawijaya Malang”**.

I. PETUNJUK PENGISIAN :

1. Mohon dijawab dengan menggunakan tanda centang (✓) pada jawaban yang tersedia dan menurut saudara benar.
2. Identitas dan jawaban saudara akan dirahasiakan.
3. Jawaban saudara sangat membantu atas keberhasilan penelitian ilmiah ini.

II. IDENTITAS RESPONDEN :

1. Jenis Kelamin : Laki-laki
 Perempuan

2. Pendidikan terakhir : SLTA/Sederajat Sarjana
 Diploma
3. Lama bekerja/Masa kerja: ≤ 1 tahun 2-3 tahun
 4-5 tahun > 5 tahun
4. Umur : ≤ 25 tahun 36 – 45 tahun
 26 – 35 tahun > 45 tahun

III. DAFTAR PERTANYAAN

PETUNJUK :

Berilah tanda centang (✓) pada kotak jawaban yang dianggap paling sesuai.

Keterangan:

Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 2 : Tidak Setuju (TS)

Skor 3 : Ragu-ragu (RR)

Skor 4 : Setuju (S)

Skor 5 : Sangat Setuju (SS)

Variabel *Outbound Management Training*

| No | Pernyataan | Skor | | | | |
|--|--|------|----|----|---|----|
| | | STS | TS | RR | S | SS |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Metode <i>Outbound Training</i> | | | | | | |
| 1. | Saya turut aktif dalam kegiatan <i>outbound training</i> | | | | | |
| 2. | Saya mampu merefleksikan hasil <i>outbound training</i> dalam tingkah laku dan pola pikir saya | | | | | |
| Materi <i>Outbound Training</i> | | | | | | |
| 3. | Materi yang diberikan sesuai dengan jenis pekerjaan saya | | | | | |
| 4. | Materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan untuk pengembangan diri saya | | | | | |
| Tujuan <i>Outbound Training</i> | | | | | | |
| 5. | Saya mampu memecahkan masalah di kantor | | | | | |
| 6. | Saya mampu mengembangkan perusahaan dengan bekerja sesuai visi, misi, dan tujuan perusahaan | | | | | |

Variabel Coaching

| No | Pernyataan | Skor | | | | |
|---|--|------|----|----|---|----|
| | | STS | TS | RR | S | SS |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Coaching untuk mendukung pembelajaran | | | | | | |
| 7. | Selalu bersikap tenang dalam menghadapi suatu kondisi | | | | | |
| 8. | Selalu fokus dalam menyelesaikan pekerjaan | | | | | |
| Coaching untuk kinerja | | | | | | |
| 9. | Selalu membuat target-target yang harus dicapai dalam bekerja | | | | | |
| 10. | Selalu berusaha meningkatkan hasil pekerjaan yang saya kerjakan | | | | | |
| Coaching untuk pengembangan kepemimpinan | | | | | | |
| 11. | Mampu mengambil keputusan dengan baik ketika diperlukan | | | | | |
| 12. | Selalu membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan | | | | | |
| Coaching tim dan kelompok | | | | | | |
| 13. | Selalu menjaga komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan juga atasan | | | | | |
| 14. | Selalu berkomitmen kuat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tim | | | | | |

Variabel Kinerja

| No | Pernyataan | Skor | | | | |
|---|---|------|----|----|---|----|
| | | STS | TS | RR | S | SS |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quantity of Output (Kuantitas Pekerjaan) | | | | | | |
| 15. | Saya mampu menyelesaikan banyak tugas yang diberikan | | | | | |
| 16. | Saya selalu bertanggungjawab pada tugas dengan manajemen waktu sendiri untuk menyelesaikannya | | | | | |
| Quality of Output (Kualitas Pekerjaan) | | | | | | |
| 17. | Saya selalu rutin mengecek progres pekerjaan dengan teliti agar pekerjaan dapat terpantau | | | | | |
| 18. | Saya selalu rapih dalam menyelesaikan pekerjaan | | | | | |
| Times of Output (Ketepatan Waktu) | | | | | | |
| 19. | Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari pekerjaan sebelumnya | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 20. | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibanding rekan kerja saya | | | | | |
| <i>Presences at Work (Tingkat Kehadiran)</i> | | | | | | |
| 21. | Saya selalu meminta izin jika ingin meninggalkan kantor disaat jam kerja | | | | | |
| 22. | Tingkat kehadiran saya sesuai dengan standar hari kerja yang diminta perusahaan | | | | | |
| <i>Efficiency of Work (Efisiensi Pekerjaan)</i> | | | | | | |
| 23. | Saya mampu meminimalisir biaya yang dianggarkan dalam melaksanakan tugas saya | | | | | |
| 24. | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu seminimal mungkin jika dibutuhkan | | | | | |
| <i>Effectiveness of Work Completed (Efektivitas Pekerjaan)</i> | | | | | | |
| 25. | Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah direncanakan | | | | | |
| 26. | Saya mampu menghasilkan output sesuai harapan dengan waktu yang sudah direncanakan | | | | | |

Lampiran 2. Tabulasi Jawaban

| No | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | TX1 | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | TX2 | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | TY |
|----|------|------|------|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|----|
| 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 20 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 35 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 25 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 51 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 21 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 37 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 47 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 46 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 44 |
| 7 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 21 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 37 |
| 8 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 31 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 39 |
| 9 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 41 |
| 10 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 20 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 27 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 43 |
| 11 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 30 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 45 |
| 12 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 33 |
| 13 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 20 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 27 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 47 |
| 14 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 21 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 21 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 46 |
| 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 36 |
| 16 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 43 |
| 17 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 19 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 21 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 32 |
| 18 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 22 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 29 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 |
| 19 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 19 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 49 |
| 20 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 31 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 45 |
| 21 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 45 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 33 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 47 |
| 23 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 22 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 44 |
| 24 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 22 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 47 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| 25 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 28 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 40 | |
| 26 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 51 |
| 27 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 31 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 45 |
| 28 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 47 |
| 29 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 21 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 44 |
| 30 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 28 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 42 |
| 31 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 13 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 34 |
| 32 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 45 |
| 33 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 46 |
| 34 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 35 |
| 35 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 30 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 46 |
| 36 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 22 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 44 |
| 37 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 46 |
| 38 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| 39 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 43 |
| 40 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 31 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| 41 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 20 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 33 |
| 42 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 30 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 45 |
| 43 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 21 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 29 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 45 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 45 |
| 45 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 45 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 46 |
| 47 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| 48 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 26 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 35 |
| 49 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 51 |
| 50 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 21 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 29 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 46 |
| 51 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 22 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 33 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 44 |
| 52 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 23 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 30 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 45 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 53 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 33 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 50 |
| 54 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 33 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 31 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 46 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 31 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 46 |
| 57 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 47 |
| 58 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 47 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 46 |
| 60 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 46 |
| 61 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 46 |
| 62 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 45 |
| 63 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| 64 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 31 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 45 |
| 65 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 30 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 45 |
| 66 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 22 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 46 |



Lampiran 3. Frekuensi Jawaban Responden

Frekuensi Variabel OMT (X1)

X1.1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 4 | 34 | 51,52 | 51,52 | 51,52 |
| | 3 | 20 | 30,30 | 30,30 | 81,82 |
| | 2 | 12 | 18,18 | 18,18 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

X1.1.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 1 | 1,52 | 1,52 | 1,52 |
| | 4 | 22 | 33,33 | 33,33 | 34,85 |
| | 3 | 35 | 53,03 | 53,03 | 87,88 |
| | 2 | 7 | 10,61 | 10,61 | 98,49 |
| | 1 | 1 | 1,52 | 1,52 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

X1.2.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 4 | 40 | 60,61 | 60,61 | 60,61 |
| | 3 | 21 | 31,82 | 31,82 | 92,43 |
| | 2 | 5 | 7,58 | 7,58 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

X1.2.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 1 | 1,52 | 1,52 | 1,52 |
| | 4 | 40 | 60,61 | 60,61 | 62,13 |
| | 3 | 21 | 31,82 | 31,82 | 93,95 |
| | 2 | 4 | 6,06 | 6,06 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

X1.3.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 1 | 1,52 | 1,52 | 1,52 |
| | 4 | 46 | 69,70 | 69,70 | 71,22 |
| | 3 | 14 | 21,21 | 21,21 | 92,43 |
| | 2 | 5 | 7,58 | 7,58 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

X1.3.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 4 | 53 | 80,30 | 80,30 | 80,30 |
| | 3 | 9 | 13,64 | 13,64 | 93,94 |
| | 2 | 4 | 6,06 | 6,06 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

Frekuensi Variabel Coaching (X2)

X2.1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 1 | 1,52 | 1,52 | 1,52 |
| | 4 | 41 | 62,12 | 62,12 | 63,64 |
| | 3 | 17 | 25,76 | 25,76 | 89,40 |
| | 2 | 7 | 10,61 | 10,61 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

X2.1.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 3 | 4,55 | 4,55 | 4,55 |
| | 4 | 43 | 65,15 | 65,15 | 69,70 |
| | 3 | 18 | 27,27 | 27,27 | 96,97 |
| | 2 | 2 | 3,03 | 3,03 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

X2.2.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 2 | 3,03 | 3,03 | 3,03 |
| | 4 | 40 | 60,61 | 60,61 | 63,64 |
| | 3 | 21 | 31,82 | 31,82 | 95,46 |
| | 2 | 3 | 4,55 | 4,55 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

X2.2.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 4 | 44 | 66,67 | 66,67 | 66,67 |
| | 3 | 20 | 30,30 | 30,30 | 96,97 |
| | 2 | 2 | 3,03 | 3,03 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

X2.3.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 2 | 3,03 | 3,03 | 3,03 |
| | 4 | 42 | 63,64 | 63,64 | 66,67 |
| | 3 | 20 | 30,30 | 30,30 | 96,97 |
| | 2 | 2 | 3,03 | 3,03 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

X2.3.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 1 | 1,52 | 1,52 | 1,52 |
| | 4 | 45 | 68,18 | 68,18 | 69,70 |
| | 3 | 18 | 27,27 | 27,27 | 96,97 |
| | 2 | 2 | 3,03 | 3,03 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

X2.4.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 4 | 43 | 65,15 | 65,15 | 65,15 |
| | 3 | 22 | 33,33 | 33,33 | 98,48 |
| | 2 | 1 | 1,52 | 1,52 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

X2.4.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 2 | 3,03 | 3,03 | 3,03 |
| | 4 | 51 | 77,27 | 77,27 | 80,30 |
| | 3 | 13 | 19,70 | 19,70 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Y1.1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 4 | 40 | 60,61 | 60,61 | 60,61 |
| | 3 | 22 | 33,33 | 33,33 | 93,94 |
| | 2 | 4 | 6,06 | 6,06 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

Y1.1.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 4 | 46 | 69,70 | 69,70 | 69,70 |
| | 3 | 19 | 28,79 | 28,79 | 98,49 |
| | 2 | 1 | 1,52 | 1,52 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

Y1.2.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 2 | 3,03 | 3,03 | 3,03 |
| | 4 | 40 | 60,61 | 60,61 | 63,64 |
| | 3 | 23 | 34,85 | 34,85 | 98,49 |
| | 2 | 1 | 1,52 | 1,52 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

Y1.2.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 2 | 3,03 | 3,03 | 3,03 |
| | 4 | 48 | 72,73 | 72,73 | 75,76 |
| | 3 | 15 | 22,73 | 22,73 | 98,49 |
| | 2 | 1 | 1,52 | 1,52 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

Y1.3.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 2 | 3,03 | 3,03 | 3,03 |
| | 4 | 48 | 72,73 | 72,73 | 75,76 |
| | 3 | 16 | 24,24 | 24,24 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

Y1.3.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 3 | 4,55 | 4,55 | 4,55 |
| | 4 | 30 | 45,45 | 45,45 | 50 |
| | 3 | 28 | 42,42 | 42,42 | 92,42 |
| | 2 | 5 | 7,58 | 7,58 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

Y1.4.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 2 | 3,03 | 3,03 | 3,03 |
| | 4 | 32 | 48,48 | 48,48 | 51,51 |
| | 3 | 28 | 42,42 | 42,42 | 93,93 |
| | 2 | 4 | 6,06 | 6,06 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

Y1.4.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 4 | 6,06 | 6,06 | 6,06 |
| | 4 | 39 | 59,09 | 59,09 | 65,15 |
| | 3 | 20 | 30,30 | 30,30 | 95,45 |
| | 2 | 3 | 4,55 | 4,55 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

Y1.5.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 4 | 37 | 56,06 | 56,06 | 56,06 |
| | 3 | 27 | 40,91 | 40,91 | 96,97 |
| | 2 | 2 | 3,03 | 3,03 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

Y1.5.2

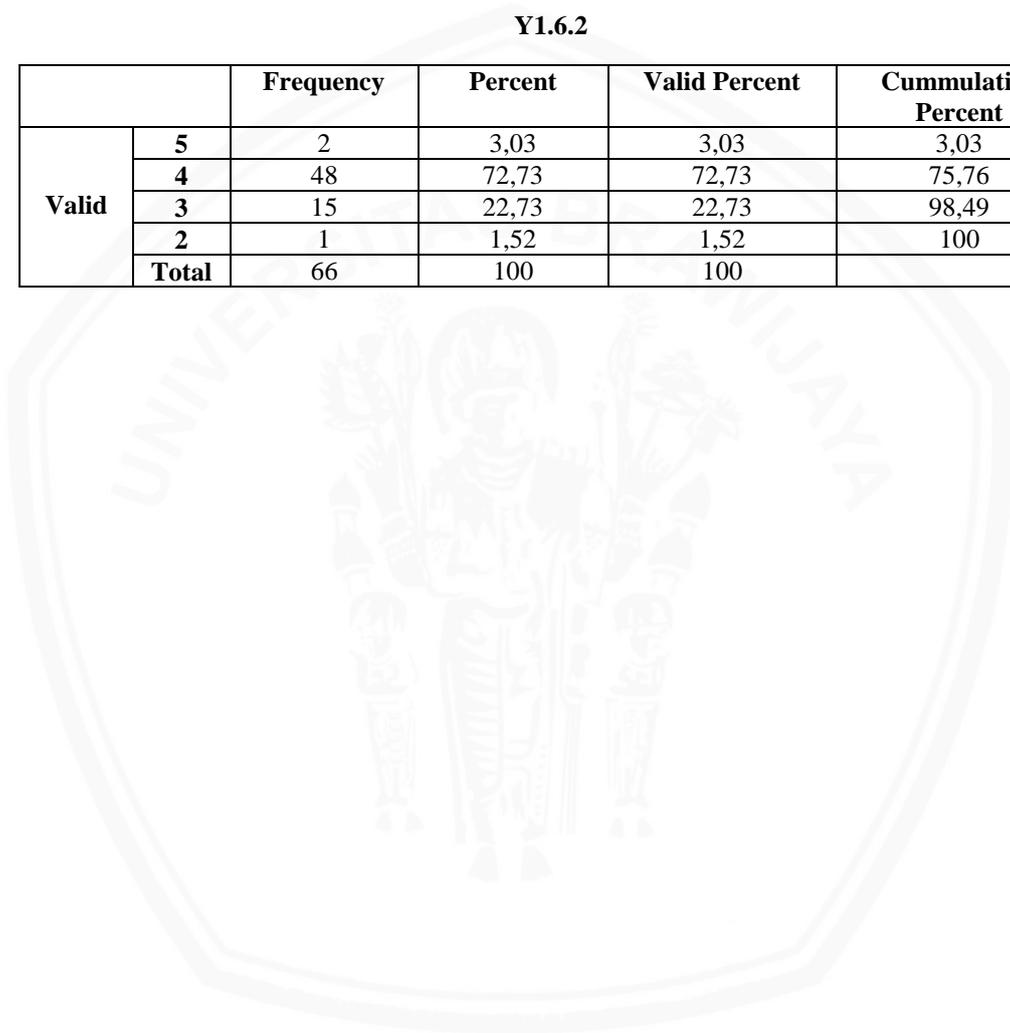
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 2 | 3,03 | 3,03 | 3,03 |
| | 4 | 46 | 69,70 | 69,70 | 72,73 |
| | 3 | 17 | 25,76 | 25,76 | 98,49 |
| | 2 | 1 | 1,52 | 1,52 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

Y1.6.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 1 | 1,52 | 1,52 | 1,52 |
| | 4 | 38 | 57,58 | 57,58 | 59,1 |
| | 3 | 25 | 37,88 | 37,88 | 96,98 |
| | 2 | 2 | 3,03 | 3,03 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |

Y1.6.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cummulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | 5 | 2 | 3,03 | 3,03 | 3,03 |
| | 4 | 48 | 72,73 | 72,73 | 75,76 |
| | 3 | 15 | 22,73 | 22,73 | 98,49 |
| | 2 | 1 | 1,52 | 1,52 | 100 |
| | Total | 66 | 100 | 100 | |



Lampiran 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel OMT (X1)

| | | TX1 |
|------|---------------------|--------|
| X1.1 | Pearson Correlation | .743** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| X1.2 | Pearson Correlation | .681** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| X1.3 | Pearson Correlation | .750** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| X1.4 | Pearson Correlation | .793** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| X1.5 | Pearson Correlation | .809** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| X1.6 | Pearson Correlation | .868** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| X1.1 | 17.7273 | 6.4168 | .5906 | .8491 |
| X1.2 | 17.8333 | 6.8487 | .5193 | .8602 |
| X1.3 | 17.5303 | 6.8068 | .6328 | .8376 |
| X1.4 | 17.4848 | 6.6536 | .6922 | .8271 |
| X1.5 | 17.4091 | 6.5531 | .7127 | .8232 |
| X1.6 | 17.3182 | 6.6510 | .8093 | .8111 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 66.0

N of Items = 6

Alpha = .8584

Variabel Coaching (X2)

Correlations

| | | TX2 |
|------|---------------------|--------|
| X2.1 | Pearson Correlation | .872** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| X2.2 | Pearson Correlation | .652** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| X2.3 | Pearson Correlation | .784** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| X2.4 | Pearson Correlation | .784** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| X2.5 | Pearson Correlation | .710** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| X2.6 | Pearson Correlation | .755** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| X2.7 | Pearson Correlation | .714** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| X2.8 | Pearson Correlation | .645** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| X2.1 | 25.7879 | 8.0159 | .8058 | .8492 |
| X2.2 | 25.6212 | 9.4082 | .5319 | .8794 |
| X2.3 | 25.7121 | 8.7620 | .6950 | .8623 |
| X2.4 | 25.6970 | 9.1068 | .7090 | .8615 |
| X2.5 | 25.6667 | 9.2103 | .6066 | .8715 |
| X2.6 | 25.6515 | 9.1536 | .6701 | .8651 |
| X2.7 | 25.6970 | 9.4760 | .6275 | .8696 |
| X2.8 | 25.5000 | 9.9462 | .5582 | .8762 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 66.0

N of Items = 8

Alpha = .8819

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

| | | TY |
|-----|---------------------|--------|
| Y1 | Pearson Correlation | .613** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| Y2 | Pearson Correlation | .638** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| Y3 | Pearson Correlation | .645** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| Y4 | Pearson Correlation | .732** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| Y5 | Pearson Correlation | .659** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| Y6 | Pearson Correlation | .722** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| Y7 | Pearson Correlation | .620** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| Y8 | Pearson Correlation | .719** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| Y9 | Pearson Correlation | .702** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| Y10 | Pearson Correlation | .763** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| Y11 | Pearson Correlation | .652** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |
| Y12 | Pearson Correlation | .757** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 66 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-----|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| Y1 | 40.1364 | 19.2273 | .5220 | .8903 |
| Y2 | 40.0000 | 19.6308 | .5683 | .8876 |
| Y3 | 40.0303 | 19.2606 | .5657 | .8877 |
| Y4 | 39.9091 | 19.0685 | .6748 | .8825 |
| Y5 | 39.8939 | 19.6347 | .5958 | .8866 |
| Y6 | 40.2121 | 18.0774 | .6373 | .8845 |
| Y7 | 40.1970 | 18.9606 | .5214 | .8910 |
| Y8 | 40.0152 | 18.3228 | .6404 | .8839 |
| Y9 | 40.1515 | 18.9921 | .6339 | .8842 |
| Y10 | 39.9394 | 18.8270 | .7086 | .8806 |
| Y11 | 40.1061 | 19.1424 | .5724 | .8874 |
| Y12 | 39.9091 | 18.9455 | .7041 | .8811 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 66.0 N of Items = 12

Alpha = .8942

Lampiran 5. Hasil Uji Asumsi Klasik Regresi

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

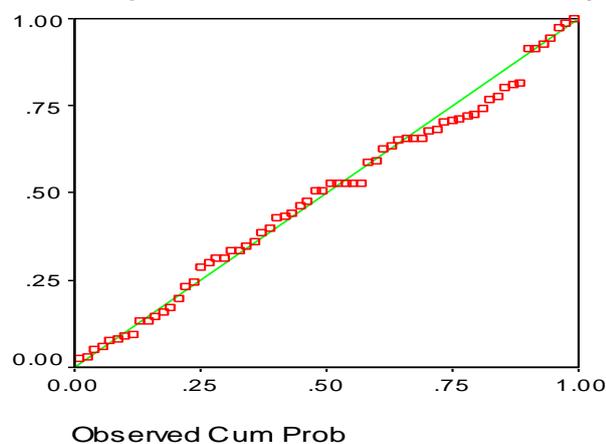
| | | OMT | Coaching | Kinerja |
|----------------------------------|----------------|-------|----------|---------|
| N | | 66 | 66 | 66 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 21.06 | 29.33 | 43.68 |
| | Std. Deviation | 3.053 | 3.425 | 4.733 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .212 | .244 | .231 |
| | Positive | .157 | .127 | .120 |
| | Negative | -.212 | -.244 | -.231 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .676 | .490 | .328 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .751 | .970 | .998 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residuals

Dependent Variable: Kinerja



Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

| Model | | Collinearity Statistics | |
|-------|----------|-------------------------|-------|
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | OMT | .570 | 1.754 |
| | Coaching | .570 | 1.754 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Uji Heteroskedastisitas

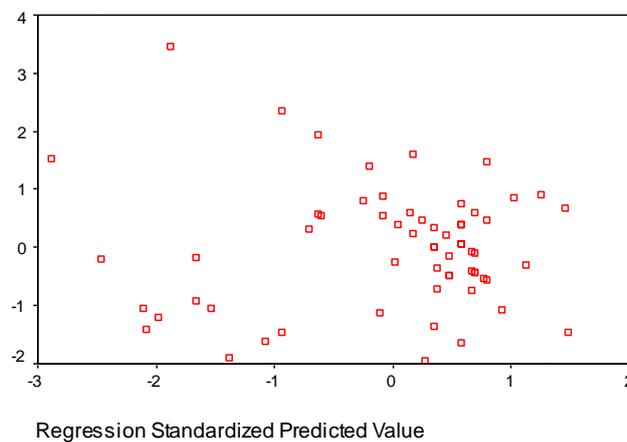
Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .726 | .079 | | 9.161 | .000 |
| | OMT | .00006 | .004 | .002 | .015 | .988 |
| | Coaching | .00389 | .003 | .186 | 1.503 | .138 |

a. Dependent Variable: ABSRESID

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja



Lampiran 6. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Regression

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .787 ^a | .619 | .607 | 2.967 |

a. Predictors: (Constant), Coaching, OMT

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 901.875 | 2 | 450.937 | 51.239 | .000 ^a |
| | Residual | 554.443 | 63 | 8.801 | | |
| | Total | 1456.318 | 65 | | | |

a. Predictors: (Constant), Coaching, OMT

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order |
| 1 | (Constant) | 11.183 | 3.233 | | 3.459 | .001 | |
| | OMT | .373 | .160 | .240 | 2.335 | .023 | .639 |
| | Coaching | .840 | .142 | .608 | 5.907 | .000 | .766 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 7. Curriculum Vitae

CURRICULUM VITAE

Nama : Ahmad Malik Abdul Aziz
 Tempat, Tgl. Lahir : Jepara, 14 Februari 1996
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Agama : Islam
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Status : Belum Kawin
 Alamat : Jln. Kemamang Desa Sendang RT. 04/03 Kec.
 Kalinyamatan Kab. Jepara, Jawa Tengah
 Telepon : 081230206615
 Email : malikhiofycr7@gmail.com



PENDIDIKAN

- 2002 – 2008 SDN Kriyan 01/03 Kab. Jepara, Jawa Tengah
- 2008 – 2011 SMP SMART Ekselensia Indonesia Bogor, Jawa Barat
- 2011 – 2013 SMA SMART Ekselensia Indonesia Bogor, Jawa Barat
- 2013 – 2018 Universitas Brawijaya Malang, Jawa Timur

PENGALAMAN ORGANISASI

- 2014 – 2016 Student Entrepreneur Center (SEC) FIA UB

PENGALAMAN KERJA

- 2017 Magang Kerja Pada PT Bank Muamalat Tbk. KCP Batu



Malang, **14 AUG 2019**
 No : WMA / 11 / **36 5 3**
 Lamp : 1 (satu) berkas
 Kepada
 PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
Kantor Cabang Brawijaya
 Hal : Ijin Penelitian

Surat Kantor Cabang Brawijaya No.UBM/02/1190 tanggal 06 Agustus 2018

Menunjuk surat tersebut diatas perihal pada pokok surat, dengan ini kami sampaikan hal-hal sebagai berikut :

1. Cfm. Surat tersebut diatas, disampaikan ijin melaksanakan Kegiatan Penelitian Universitas Brawijaya Malang (UB) yang akan dilakukan di Kantor Cabang Brawijaya dapat disetujui untuk dilaksanakan. Kegiatan dimaksud akan dilaksanakan oleh mahasiswa atas nama:

| No | Nama | NIM | Jurusan / Program |
|----|------------------------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | Ahmad Malik Abdul Aziz | 135030207113035 | Manajemen Sumber Daya Manusia |

2. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, kami informasikan kepada Saudara agar :
 - a. Sebelum persetujuan diberikan, kepada yang bersangkutan agar dipanggil terlebih dahulu untuk diberi pengarahan mengenai hal-hal / data apa saja yang bisa diperoleh dan yang tidak bisa diperoleh (cf. *Rahasia Bank dan Rahasia Jabatan*).
 - b. Pemohon diharuskan membuat dan menandatangani surat pernyataan diatas materai Rp. 6.000,- dan diketahui oleh Dekan Perguruan Tinggi ybs, yang berisikan :
 1. Kesanggupan untuk menjaga kerahasiaan bank dalam arti keadaan keuangan dan lain-lain dari nasabah yang wajib dirahasiakan oleh Bank menurut kelaziman dalam dunia perbankan.
 2. Kesanggupan calon peserta untuk menyampaikan hasil penelitian yang telah dipresentasikan kepada BNI.
 - c. Pemohon diwajibkan mempunyai Taplus dengan saldo sebesar minimal syarat pembukaan rekening.
 - d. Pertanyaan yang diajukan tidak boleh menyimpang / diluar proposal penelitian yang telah disampaikan ke BNI dan tetap menjaga Rahasia Bank dan Rahasia Jabatan.
 - e. Sebelum hasil penelitian dicetak (proses akhir), terlebih dahulu harus dimintakan persetujuan kepada Pemimpin Cabang. Pemohon diwajibkan menyerahkan 1 (satu) copy hasil penelitian kepada Kantor Cabang tempat penelitian dan 1 (satu) copy kepada Kantor Wilayah Malang.
3. Berkenaan dengan disetujuinya pelaksanaan Kegiatan Penelitian Mahasiswa Universitas Brawijaya Malang (UB) pada unit Saudara maka kami mohon agar Saudara dapat lebih melakukan pendekatan yang intensif sehingga dapat meningkatkan aktivitas bisnis pada unit Saudara.

Demikian agar maklum dan dipedomani dalam pelaksanaannya. Atas perhatian Saudara kami ucapkan terima



Kantor Wilayah Malang

Jannes Siahaan

Pemimpin Jaringan & Layanan Wilayah