

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam pemberian Training kepada karyawan banyak hal – hal yang perlu diperhatikan, diantaranya yaitu pemberian training yang sesuai dengan kebutuhan dari kapabilitas perusahaan. Dalam perencanaan *training* perlu diperhatikan sehingga diharapkan *training* yang dilakukan mampu berjalan secara efektif, dan efisien. Training merupakan hal yang cukup penting, karena menurut Mangkunegara (2009) pelatihan menandakan aktivitas – aktivitas instruksional terencana.

Pada penelitian ini, penulis akan meneliti pengaruh Training dan Development kepada terhadap Performa Kerja karyawan. Penelitian terhadap training ini dirasa perlu dilakukan karena menurut Gomes (2010) program pendidikan dan pelatihan bagi suatu perusahaan memiliki arti penting karena pentingnya pendidikan dan training bukanlah semata – mata bagi pegawai yang bersangkutan, tetapi juga sangat berpengaruh kepada perusahaan atau organisasi.

Douglas (2000) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Melalui program training dan *development* yang intensive dapat membantu para karyawan untuk meningkatkan kinerja atau performa secara optimal. Program kerja Training dan Development yang intensive perlu dilaksanakan oleh perusahaan agar setiap karyawan memiliki kesempatan untuk menyerap ilmu – ilmu yang telah di dapatkan pada saat training. Pengembangan training yang efektif sangat diperlukan untuk meningkatkan performa karyawan baik dari segi efektifitas kerja maupun optimalisasi.

Menurut Wahjono (2010), performa individual karyawan merupakan dasar kinerja organisasi, oleh karenanya performa karyawan menjadi titik sentral dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Semakin baik kita memahami performa kerja karyawan maka kemungkinan untuk perusahaan mencapai tujuan akan lebih besar.

Development program dapat memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru yang mereka dapatkan, dan bagaimana pengetahuan yang diperoleh dan di implemetasikan di dunia kerja. *Training* bagi karyawan juga dapat menambah pengetahuan dan skill yang belum didapatkan sebelumnya, atau mengembangkan skill yang dimiliki, sehingga dapat berpengaruh pada performa kerja mereka nantinya.

Mangkunegara (2009:44) menjelaskan bahwa istilah *training* dan *development* ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis. Penilaian atas performa karyawan dilakukan untuk melihat sampai sejauh mana keberhasilan dari program *Training* dan *Development* dilakukan kepada karyawan, hal ini mengacu pada sistem formal dengan dapat mengukur ketidakhadiran karyawan, hasil kerja yang tentunya berpengaruh pada performa kerja karyawan.

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia yang bergerak dalam industri otomotif dan juga merupakan produsen mobil terbesar di Indonesia. Perusahaan yang mulai beroperasi sejak tahun 1969 ini sangat memperhatikan *skill*, *knowledge* dan *attitude* karyawan sehingga performa kerja karyawan meningkat yang berpengaruh pada produktifitas perusahaan. Penelitian ini akan dilakukan kepada New Employee Development Program (NEDP) yang memiliki masa kerja kurang dari satu tahun sampai dengan 3 tahun masa kerja. New Employee Development Program merupakan program yang diberikan kepada karyawan baru untuk melatih dan mengembangkan skill para karyawan baru. Program dari New Employee Development Program (NEDP) yaitu *Training* dan *Development*, dimana program *Training* meliputi *Toyota Way Training*, *Safety Training*, *A3 Training* dan *TBP Training*. Program *Development* yang diberikan kepada New Employee yaitu *First Review*, *Mid Review* & *Final Review*.

Berdasarkan program yang diberikan kepada New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia, penulis melihat bahwa masih banyak kekurangan dalam pelaksanaannya terutama dalam segi pelaksanaan dari masing – masing kegiatan *Training* dan *Development*. Kurangnya penjelasan mengenai tujuan dan manfaat diadakannya *Training* &

Development kepada New Employee Development Program membuat pada Karyawan baru kurang mengerti dengan pelaksanaannya secara keseluruhan. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia.

Evaluasi dari program *Training* dan *Development* dapat diukur untuk mengidentifikasi proses perbaikan, dan tindak lanjut yang harus dilakukan. Penerapan sistem evaluasi menurut Handoko (2006) dapat dilakukan dengan 4 tahapan yaitu evaluasi, diagnosis, tindak lanjut, dan pengukuran. Penelitian ini fokus meneliti New Employee Development Program yang ada di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai “ Pengaruh *Training & Development* terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia”

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh *Training* terhadap Performa kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia
2. Apakah ada pengaruh *Development* terhadap Performa kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia
3. Apakah ada pengaruh *Training and Development* secara simultan terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

1.3 Batasan Masalah

Dalam melakukan penelitian ini, penulis membatasi penelitian pada hal-hal berikut ini:

1. Penelitian ini difokuskan untuk menganalisa pengaruh *Training and Development* terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia
2. Penelitian ini berfokus pada objek penelitian yaitu karyawan yang dalam tahapan *New Employee Development Program*

3. Penelitian ini difokuskan pada karyawan New Employee Development Program yang sudah melewati tahapan Final Review

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang diharapkan adalah:

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *Training* terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *Development* terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *Training and Development* terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, terutama

1. Bagi Mahasiswa
 - Sebagai bentuk aktualisasi dan penerapan Human Resources yang telah diperoleh selama mengikuti perkuliahan
 - Menambah ilmu, kecakapan, dan keterampilan dalam menghadapi dunia kerja nantinya
2. Bagi Perusahaan
 - Sebagai bahan masukan bagi pihak perusahaan dalam meningkatkan program *Training* dan *Development* kepada New Employee Development Program
3. Bagi Universitas
 - Sebagai bahan referensi selanjutnya mengenai *Training* dan *Development* terhadap performa kerja karyawan.
4. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan
 - Sebagai bahan referensi yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya berkaitan dengan *Training* dan *Development* terhadap Performa Kerja

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Training*

Training menurut Dessler (2011) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Menurut pasal 1 ayat (9), Undang – undang No 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, *Training* adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Ivancevich (2008) mengemukakan hal – hal penting dalam *training*, yaitu:

- *Training* adalah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seseorang/kelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi.
- *Training* terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan.
- *Training* berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi yang spesifik untuk keberhasilan pekerjaannya).

Menurut Vietzal Rivai (2009), berpendapat bahwa *Training* sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif sangat singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori .

Dari beberapa pengertian diatas, maka *training* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang

akan dijabatnya segera. Agar *training* menjadi efektif, maka dalam *training* harus mencakup suatu pembelajaran yang sesuai.

2.1.1.1 Tujuan *Training & Development*

Program *Training* dan *Development* bertujuan untuk menutupi gap antara kecakapan karyawan dengan permintaan jabatan, selain itu untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja (Kaswan, 2012). *Training* diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan.

Menurut Moekijat (2004), tujuan – tujuan diadakannya *training* yaitu untuk memperbaiki performa, memutakhirkan keahlian pada karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan agar kompeten dalam pekerjaan, membantu masalah operasional, dan mempersiapkan karyawan untuk promosi.

2.1.1.2 Manfaat *Training & Development*

Banyak contoh yang menunjukkan bagaimana *Training* dan *Development* dapat memberikan kontribusi terhadap daya terhadap kompetisi perusahaan. Beberapa perusahaan memiliki praktik pelatihan yang membantu memperoleh keunggulan bersaing dipasar. Menurut Kaswan (2012) *Training* dapat membantu memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada para karyawan. Pelaksanaan *training* yang efektif akan mendatangkan manfaat baik bagi perusahaan, karyawan maupun penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antar anggota organisasi. Menurut Sondang P.Siagian (2010: 185-5), keuntungan tersebut meliputi

- Bagi Organisasi (Perusahaan)

Manfaat adanya program *training & development* bagi perusahaan yaitu untuk peningkatan produktivitas kerja organisasi, terwujudnya hubungan yang serasi antara bawahan dan atasan, terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat karena melibatkan karyawan yang bertanggung

jawab, meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dalam organisasi, memperlancar jalannya komunikasi yang efektif, mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajemen partisipatif, dan untuk penyelesaian konflik yang fungsional sehingga tercipta rasa persatuan dan kekeluargaan.

- **Bagi Individu (Karyawan)**

Manfaat *training & development* juga dirasakan bagi individu (karyawan) yaitu untuk membantu karyawan membuat keputusan dengan lebih baik, meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan masalah kerja, terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor – faktor motivasional, seperti pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan, timbulnya dorongan dalam diri para karyawan untuk terus meningkatkan kemampuannya, peningkatan kemampuan karyawan mengatasi masalah stress, frustrasi dan konflik, meningkatnya kepuasan kerja, semakin besar pengakuan atas kemampuan seseorang, dan mengurangi ketakutan menghadapi tugas – tugas baru dimasa yang akan datang

- **Hubungan Sesama**

Manfaat terakhir juga dirasakan antar karyawan yaitu terjadinya proses komunikasi yang efektif, adanya persepsi yang sama tentang tugas yang harus diselesaikan, ketaatan semua pihak terhadap ketentuan yang bersifat normative, terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh karyawandan menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya

Menurut Nitisemito (2003: 53) pelaksanaan program training dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta yang telah mengikuti training terjadi suatu proses transformasi, diantaranya hal – hal berikut ini:

1. Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas
2. Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja
3. Untuk mengetahui terjadi atau tidaknya perubahan penilaian atau evaluasi atas pelaksanaan pelatihan tersebut

2.1.1.3 Metode Training

Menurut Kaswan (2012) metode training yang dapat dipakai yaitu

1. *On the Job Training*

Dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara formal maupun non formal. Menurut Dessler (2009), Cara informal, yaitu pelatihan dengan memberi pengarahan kepada peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekannya Cara formal, yaitu supervisor menunjukkan seorang karyawan junior untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior. Menurut Dessler (2009) , Metode Pelatihan On Job Training terbagi atas:

a. *Job Instruction Training*

Training dimana seseorang (manager atau supervisor) bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja

b. *Coaching*

Bentuk *Training* dan *Development* yang dilakukan ditempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana

c. *Job Rotation*

Program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi

d. *Apprenticeship*

Training yang mengkombinasikan antara pelajaran dikelas dengan praktek di lapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa praktek ke lapangan

2. *Off the Job Training*

Training yang dilakukan secara khusus diluar pekerjaan. Menurut Dessler (2009) , metode Pelatihan *Off Job Training* terbagi atas:

a. *Lecture*

Metode kuliah ini diberikan kepada peserta yang banyak dalam kelas, dimana pelatih mengajarkan teori-teori, sedangkan peserta *training* mencatat dan memperhatikan apa yang diajarkan

b. *Vestibulate Training / Simulation*

Latihan yang diberikan pada suatu tempat yang khusus dirancang menyerupai tempat kerja, yang dilengkapi dengan berbagai peralatan seperti tempat kerja

c. *Role playing*

Metode pelatihan yang dilakukan dengan cara para peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus

d. *Case study*

Studi kasus yang dilakukan dengan cara memberikan beberapa kasus tertentu, kemudian peserta diminta memecahkan kasus tersebut dikelompok belajar

e. *Self-study*

Peserta diminta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti bahan bacaan, video dan kaset

f. *Program learning*

Bentuk lain dari self study, yang menyiapkan perangkat pertanyaan dan jawabannya secara tertulis dalam buku atau dalam sebuah program komputer. Setelah membaca dan menjawab kemudian peserta memberikan feedback.

g. *Action learning*

Proses belajar melalui kelompok kecil dalam memecahkan berbagai persoalan dalam pekerjaan, yang dibantu oleh seseorang ahli, baik dari dalam perusahaan maupun luar perusahaan.

2.1.1.4 Faktor – Faktor yang Berperan dalam *Training*

Menurut Vaitzel Rifai dan Sagala (2009), dalam pelaksanaan *training* terdapat beberapa faktor yang berperan penting yaitu instruktur, peserta, materi

(bahan), metode, tujuan training dan lingkungan yang menunjang. Metode training dan development terbaik tergantung dari beberapa faktor, yaitu:

1. Materi *Training*

Indikator dalam komponen ini adalah kesesuaian materi dengan tujuan training, kesesuaian materi dengan kebutuhan peserta training

2. Sarana *Training*

Kesesuaian media dengan bidang materi yang akan diajarkan yang mampu berkomunikasi dengan peserta dan menyokong instruktur / pelatihan dalam memberikan materi pelatihan. Fasilitas yang termasuk adalah ruang kelas yang nyaman.

3. Instruktur *Training*

Kesesuaian keahlian pelatih dengan bidang materi, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan pelatih dalam mengkursertakan peserta pelatihan dalam kut berpartisipasi

4. Metode *Training*

Dalam pemberian training kepada para karyawan, pemilihan metode merupakan komponen yang sangat penting.

5. Peserta *Training*

Pemahaman peserta training terhadap materi yang diberikan pada saat saat training. Peserta training harus mampu menerapkan pengetahuan yang didapatkan.

2.1.1.5 Evaluasi *Training* dan *Development*

Menurut Simamora (2006), evaluasi membutuhkan adanya penilaian terhadap dampak program *Training* dan *Development* pada perilaku dalam jangka pendek dan dalam jangka panjang. Pengukuran efektivitas pelatihan meliputi penilaian:

- a. Reaksi

Mengukur reaksi biasanya berfokus pada perasaan peserta *training* terhadap subyek dan pelatih, menyarankan perbaikan pada program

training dan tingkat dimana *training* membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

b. Belajar

Ukuran pembelajaran menilai sejauhmana peserta *training* menguasai konsep, informasi dan keahlian yang ditanamkan selama proses pelatihan dan dievaluasi dengan menggunakan tes tertulis atau observasi

c. Perilaku

Evaluasi perilaku dari program *training* memeriksa apakah para peserta mengindikasikan adanya perubahan dalam pekerjaannya.

d. Hasil

Evaluasi terakhir adalah evaluasi terhadap hasil akhir. Evaluasi ini dapat dilakukan dengan melihat pencapaian tujuan dan sasaran *training*. Dapat dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan *training* dengan menelusuri perubahan dalam tingkat keterlambatan dan mutu maupun kuantitas kerja karyawan

2.1.2 Development

Menurut Kaswan (2012) *development* lebih berkaitan dengan membuka potensi, yaitu kapasitas untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan. Dalam proses *development* orang tidak memulai dari sesuatu yang sama sekali baru. *Development* adalah membangun, memperluas, mentransformasi dan beradaptasi dengan pengetahuan, pemahaman dan keterampilan yang telah ada. Menurut Simamora (2006), *development* diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan.

Development (Pengembangan) cenderung lebih bersifat formal, menyangkut aspirasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan dimasa yang akan datang. Menurut Kaswan (2012), sasaran dan program *development* menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan atau perubahan yang direncanakan. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dan pengambilan keputusan dan

memperluas hubungan bagi management tingkat atas dan management tingkat menengah

2.1.3 Perbedaan *Training* dan *Development*

Tabel 2.1: Perbedaan *Training* dan *Development*. (Aswan, 2012: 97)

	<i>Training</i>	<i>Development</i>
Fokus	Pekerjaan saat ini	Pekerjaan saat ini dan yang akan datang
Ruang Lingkup	Karyawan secara individual	Kelompok kerja atau organisasi
Kerangka waktu	Segera / jangka pendek	Jangka panjang
Sasaran	Memperbaiki kekurangan kemampuan saat ini	Mempersiapkan tuntutan kerja dimasa yang akan datang
Aktifitas	Menunjukkan / memperlihatkan	Pembelajaran

Training dapat dilaksanakan ditempat kerja atau ditempat yang disimulasikan sebagai tempat kerja. Proses *training* difokuskan pada kekuasaan pekerjaan dan penerapan pemahaman serta pengetahuan pada pelaksanaan tugas tertentu. Pada umumnya, hasil yang diinginkan dari *training* ialah penguasaan atau peningkatan keterampilan. Proses *training* dikendalikan oleh pemilik keahlian yang diajarkan ahli yang membantu mengembangkan melalui pengalaman yang terstruktur. (Dale, 2010: 111).

Sedangkan dalam *development*, orang yang dikembangkan berada di pusat proses yang menentukan keberhasilan proses dengan cara menggali potensinya di masa depan. Dalam *development*:

1. Orang harus memiliki motivasi
2. Lebih bersifat holistik, mempertimbangkan situasi sebagai suatu kesatuan
3. Lebih berorientasi jangka panjang
4. Lebih berkaitan dengan situasi (Boydell dalam Dale, 2010 : 111)

Perbedaan antara *Training* dan *Development*, *training* diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan *development* berorientasi ke masa depan agar karyawan siap memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang.

2.1.4 Performa Kerja

Menurut Mangkunegara (2009) istilah performa berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian performa (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Aspek yang berbeda dari manajemen kinerja adalah secara eksplisit mengukur pelatihan karyawan, penetapan standar, penilaian, dan feedback relatif mengenai bagaimana kinerja yang seharusnya dan memberikan kontribusi yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Dessler (2006) menjelaskan bahwa manajemen *performance* sebagai suatu proses yang menghimpun penetapan tujuan, penelitian kinerja, dan pengembangan kedalam suatu sistem tunggal yang secara umum bertujuan untuk memastikan bahwa performa karyawan mendukung tujuan perusahaan secara strategis. Menurut Wibowo (2010) adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Sutrisno (2010) menjelaskan bahwa pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Moheriono (2009) pengertian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis atau suatu organisasi.

Hakekat Konsep Manajemen performa menurut Dharma (2011) berhubungan dengan suatu pendekatan dalam menciptakan visi bersama tentang sasaran organisasi, membantu individu memahami serta mengenali bagian yang mereka dapat kontribusikan sehingga mampu meningkatkan performa individu dan organisasi secara keseluruhan.

Dari beberapa definisi diatas, maka performa yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hasil kerja individu dalam pencapaian tujuan organisasi , dalam penelitian ini ingin membuktikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh training dan development program.

2.1.4.1 Aspek – Aspek Performa

Sutrisno (2010) mengemukakan bahwa secara umum performa mempunyai 4 aspek yaitu:

1. kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas
2. ketepatan, berkenaan dengan jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan
3. waktu kerja, menerangkan tentang jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu karyawan tersebut
4. kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menggambat atau teman sekerjanya

Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa aspek – aspek yang dinilai performa mencakup:

1. Analysis / Problem Assessment
Mengidentifikasi akar permasalahan dan mampu menentukan langkah pemecahan masalah yang ada dengan tepat.
2. Team Work
Menjalin kerjasama yang baik dengan team dan memberikan bantuan yang dibutuhkan oleh kelompok dalam team.
3. Adaptability
Penyesuaian diri dengan lingkungan yang baru serta penyesuaian diri dengan tugas yang diberikan.
4. Team Influence
Mengkoordinir team dan berperan penting dalam team.
5. Planning & Organizing
Mampu memanfaatkan sumber daya yang ada dengan baik walaupun dihadapkan dengan banyak masalah dan selalu fokus dengan pekerjaan yang diberikan.
6. Initiative

Merespon hal-hal baru dengan cepat dan selalu melakukan tindakan dengan inisiatif sendiri.

7. Motivational

Selalu mengembangkan prestasi dengan motivasi yang dimiliki serta mengembangkan kreativitas dengan motivasi yang dimiliki.

8. Oral Communication

Mampu berkomunikasi dan menyampaikan pendapat dengan baik dan berani mengutarakan pendapat.

9. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasinya. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan, didalam maupun diluar pekerjaannya.

10. Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian jabatannya

11. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas – tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya

12. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan – peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang dibebankan kepadanya

13. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih maksimal.

2.1.4.2 Kriteria Performa

Kriteria kinerja menurut Dharma (2011) sebagai berikut:

- Pengetahuan profesional dan teknis
Penguasaan dan penggunaan pengetahuan dan keahlian profesional/teknis dan berhubungan dengan pekerjaan yang relevan
- Pengetahuan organisasional dan bisnis
Pengetahuan yang efektif akan organisasi dan apresiasi terhadap persoalan bisnis yang lebih luas
- Antar pribadi dan komunikasi
Kemampuan untuk membuka hubungan dengan orang lain baik secara individu maupun dalam tim dan untuk menyampaikan dan menerima pesan, secara tatap muka atau tertulis
- Keahlian – keahlian untuk mempengaruhi
Mengambil tindakan untuk mempengaruhi perilaku dan keputusan orang lain.
- Berfikir kritis
Mampu memahami persoalan, mengidentifikasi dan memecahkan masalah dan berfikir sambil berjalan
- Mengelola diri sendiri dan belajar
Kemampuan untuk mempertahankan energi yang diarahkan secara tepat, stamina, mengendalikan diri sendiri dan mempelajari perilaku – perilaku baru
- Pencapaian dan tindakan
Bertitik pada pencapaian hasil, ketekunan untuk segera berjalan dan terus berjalan

2.1.4.3 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Performa

Menurut Mangkunegara (2009), faktor yang mempengaruhi pencapaian performa karyawan adalah *ability* (kemampuan), *motivation* (motivasi), dengan merumuskan bahwa:

Human Performance = *Ability* + *Motivation*

Motivation = *Attitude* + *situation*

Ability = *knowledge + skill*

- *Ability* (Faktor Kemampuan)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realty (*knowledge + skill*). Karyawan yang memiliki IQ di atas rata – rata (110 – 120), IQ *superior*, *very superior*, *genius*, dan didukung dengan pendidikan yang memadai maka akan lebih muda untuk mencapai performa kerja yang maksimal

- *Motivation* (Motivasi)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap terhadap situasi kerja (situation) dilingkungan kerja atau organisasi. Mereka yang bersikap positif terhadap lingkungan kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative terhadap situasi kerja akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Selain itu, menurut Wahyudin dan Djumido (2008) bahwa Performa kerja seseorang merupakan gabungan tiga faktor penting yaitu, 1. Kemampuan, minat; 2. Kejelasan, dan penerimaan atas penjelasan seorang pekerja; 3. Tingkat motivasi

2.1.4.4 Metode Penilaian Performa

Menurut Veitzhal & Segala (2008), metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dibagi menjadi 2 metode yaitu; metode penilaian berorientasi masa lalu, dan metode penilaian berorientasi masa datang. Setiap metode ini memiliki kelebihan dan kekurangan.

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Pendekatan ini mengevaluasi prestasi dari performa karyawan dimasa lalu, dalam metode ini, karyawan dapat memperoleh umpan balik yang dapat mengarahkan karyawan ke perbaikan-perbaikan untuk dapat meningkatkan prestasi di masa datang.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Datang

Pendekatan ini memegang asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penilaian yang ada, melainkan karyawan dilibatkan langsung pada proses penilaian. Pada metode ini, karyawan ikut menetapkan tujuan-tujuan strategis dari perusahaan.

Metode penilaian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu dimana penilaian ini mengarahkan karyawan dalam meningkatkan prestasinya dimasa datang.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Terdapat berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti akan hubungan serta pengaruh antara Training dan Performa Kerja. Berikut adalah beberapa dari gambaran penelitian tersebut :

Tabel 2.2: Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Tahun	Tempat Penelitian	Variabel	Hasil
1	Windi Wulandari (Skripsi)	Pengaruh Pelaksanaan Program Training & Development terhadap Kinerja Karyawan	2011	PT. Bank Tabungan Negara Cabang Medan	X1 : Training X2 : Development Y : Kinerja Karyawan	Terdapat korelasi positif antara variabel X dan Y, yaitu sebesar 0,9018
2	Ronny Salinding (Skripsi)	Analisis Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	2012	PT. Erajaya Swasembada	X : pelatihan Y: Produktivitas Kerja Karyawan	Training berpengaruh positif terhadap Produktifitas Kerja karyawan di PT Era Swasembada
3	Ami Vintya Permatasari (Skripsi)	Pengaruh Dimesi Pelatihan terhadap Kinerja Kerja Karyawan	2013	Badan Pusat Statis Kabupaten Magetan	X : Dimensi Pelatihan Y : Kinerja Kerja Karyawan	Training berpengaruh positif terhadap Kinerja Kerja Karyawan
4	Diana Kurniawan (jurnal UI)	Pengaruh Training & Development terhadap Kinerja Karyawan	2010	PT. Astra International Tbk.	X : Pelatihan (Training) Y : Kinerja Karyawan	Training & Development berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan sebesar 2.312.

5	Popo Prastyo Wahono (Skripsi)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Produktivitas Kerja Kayawan	2007	CV. Tiga Putra Mojekerto	X1 : Pelatihan X2 : Pengembangan Y : Produktivitas Kerja Karyawan	Pelatihan dan pengembangan mempunyai korelasi positif terhadap produktivitas kerja karyawan
---	-------------------------------	--	------	--------------------------	---	---

2.2.1 Hubungan antara Training terhadap Performa Kerja Karyawan

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa program *training* dapat membantu para karyawan untuk meningkatkan kinerja atau performa secara optimal. *Training* dapat memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan mereka, Training bagi karyawan juga dapat menambah pengetahuan dan skill yang belum didapatkan sebelumnya, atau mengembangkan skill yang dimiliki, sehingga dapat berpengaruh pada performa kerja mereka nantinya.

H1 : Training berpengaruh terhadap Performa Kerja Karyawan New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

2.2.2 Hubungan antara Development terhadap Performa Kerja Karyawan

Development adalah membangun, memperluas, mentransformasi dan beradaptasi dengan pengetahuan, pemahaman dan keterampilan yang telah ada.

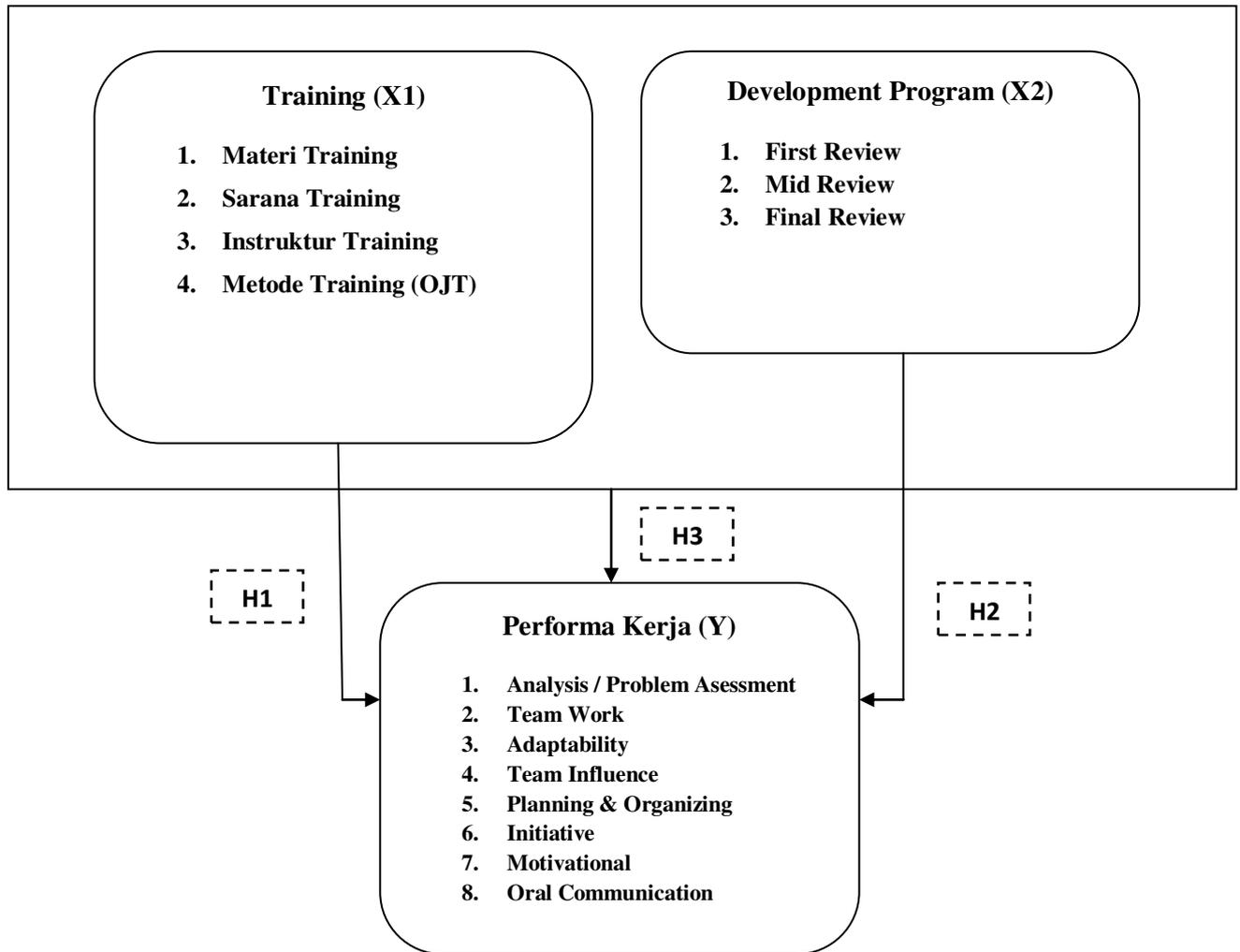
Development dapat membantu para karyawan untuk mengembangkan karier mereka diperusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal yang nantinya akan berpengaruh terhadap performa kerja mereka.

H2 : Development berpengaruh terhadap Performa Kerja Karyawan New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Jika kedua variabel tersebut yaitu training (X1) dan development (X2) diteliti secara simultan dan bersamaan akan menghasilkan sebagai berikut:

H3 : Training dan Development berpengaruh secara simultan terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1: Kerangka Hipotesis

Dalam penelitian ini peneliti membatasi variabel independen (X) hanya terdiri dari *Training* dan *Development*, sedangkan variabel dependen (Y) adalah Performa Kerja Karyawan. Variabel Training (X₁) yang akan diteliti terdiri dari 4 dimensi yaitu Materi Training, Sarana Training, Instruktur dan Metode Training (OJT). Materi Training yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kesesuaian materi dengan tujuan training dan kesesuaian materi dengan kebutuhan peserta. Sarana Training yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kesesuaian media dengan bidang materi yang akan diajarkan dan fasilitas penunjang lainnya yang nyaman. Instruktur yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kesesuaian pelatih

dengan bidang materi yang dibawakan sehingga mampu mentransfer materi kepada para peserta Training. Metode Training yang dimaksud dalam penelitian ini adalah metode yang digunakan yaitu on The Job Training.

Variabel Development (X_2) yang akan diteliti dalam penelitian ini terdiri dari 3 yaitu *First Review*, *Mid Review* dan *Final Review*. Tahapan tersebut merupakan tahapan Development program yang diberikan kepada New Employee Development Program setelah mengikuti *Training*. *First Review* yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu konfirmasi tema dari *project improvement* yang dibuat oleh New Employee Development Program. *Mid Review* yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu pemahaman terhadap masalah yang diangkat dari tema *Review*. *Final Review* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pemahaman New Employee Development Program terhadap problem solving secara keseluruhan dari A3 Report yang telah dibuat.

Varibel Performa Kerja (Y) yang akan diteliti dalam penelitian ini terdiri dari Analysis/Problem Asestment, Team Work, Adaptability, Team Influence, Planning & Organizing, Initiative, Motivational dan Oral Communication.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian “Analisis Pengaruh Training dan Development terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia”.

1. Training memiliki pengaruh signifikan terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia.
2. Development memiliki pengaruh signifikan terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia.
3. Training dan Development memiliki pengaruh secara simultan terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian yang membahas mengenai pengaruh *Training* dan *Development* terhadap performa kerja karyawan ini memiliki objek penelitian yaitu sejumlah karyawan New Employee Development Program baik kontrak maupun permanen yang melaksanakan training yang diberikan di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Penelitian ini dikhususkan untuk karyawan dengan masa kerja kurang dari satu tahun sampai tiga tahun.

3.2 Sumber dan Metode yang Digunakan

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer & data sekunder. Menurut Sugiyono (2008), data primer yaitu data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari responden melalui pengadaaan survey lapangan dengan menggunakan alat pengumpulan data tertentu yang dibuat secara khusus. Sumber data primer didapatkan melalui wawancara langsung dengan pihak perusahaan dan penyebaran dan pengolahan kuisisioner. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi perusahaan, buku – buku, jurnal dan studi pustaka yang sesuai dengan topik penelitian.

Metode analisis deskriptif merupakan cara merumuskan dan menafsirkan data yang ada sehingga gambaran yang jelas mengenai pengaruh *training & development* terhadap performa kerja karyawan New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia berdasarkan hasil jawaban responden melalui kuisisioner. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuisisioner. Penyebaran kuisisioner dalam penelitian ini dilakukan secara langsung di tempat penelitian yaitu New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Kuisisioner yang digunakan menggunakan skala Likert dimana memiliki 5 tingkat kategori jawaban mulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Adapun

langkah – langkah pengolahan data dan analisis data dengan menggunakan skala Likert (Umar, 2003)

1. Memberi skor pada setiap jawaban responden sesuai dengan bobot yang telah ditentukan dalam skala Likert. Pembobotan nilai jawaban dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.1 : Bobot Nilai Jawaban Responden

Jawaban Responden	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kadang-kadang / biasa	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

2. Memberi tabulasi dalam skor – skor nilai yang telah diperoleh dari jawaban responden
3. Masing – masing kategori ditentukan berdasarkan rumus tentang kriteria (Nilai Skor rata-rata)
4. Responden yang memiliki skor nilai yang sama untuk setiap item pertanyaan dikelompokkan berdasarkan kategori jawaban (1-5) dihitung jumlah dan rata-ratanya. Kesimpulannya diambil berdasarkan rata-rata terbesar dari setiap rata-rata jawaban responden yang telah dihitung

3.3 Teknik Sampling

Populasi adalah semua nilai baik hasil perhitungan maupun pengukuran, baik kualitatif, maupun kuantitatif, dari karakteristik tertentu mengenai sekelompok objek yang lengkap dan jelas (Usman, 2003). Dalam penelitian ini, yang menjadi populasinya adalah seluruh karyawan New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Kriteria responden adalah karyawan kontrak maupun permanen New Employee Development Program di PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia yang memiliki masa kerja

sampai dengan 3 tahun. Populasi yang ada pada responden tersebut berjumlah 200 Orang.

Sampel dalam penelitian ini akan dilakukan secara acak, dimana teknik penarikan sampel yang digunakan adalah teknik *purposive judgments sampling* dimana responden yang akan dijadikan sampel harus sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh peneliti. Peneliti mengambil sampel kepada seluruh karyawan New Employee Development Program yaitu karyawan tetap dan karyawan permanen. Jumlah sampel dapat diketahui dengan menggunakan rumus Solvin (Umar, 2003) akan digunakan untuk menghitung sampel. Rumus Solvin yang digunakan sebagai berikut

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

Keterangan

n = Jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

E = Tingkat kesalahan pengambilan sampel, yaitu 10 %

$$n = \frac{200}{1 + 200 (0.1)^2}$$
$$n = 67$$

$$\mathbf{n = 67}$$

Menurut (Sulastri dan Prastiwi, 2012) penarikan sampel ditentukan dengan batas toleransi kesalahan sebesar 10 % seperti yang telah banyak digunakan dalam penelitian – penelitian. Dalam penelitian ini sampel sejumlah 67 responden adalah jumlah minimal yang harus dipenuhi.

Kuisisioner akan dibagikan di PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Dengan demikian akan mempermudah penyebaran kuisisioner, menghemat biaya dan mengefektifkan waktu penyebaran.

3.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2008) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis dalam penelitian ini dapat dirangkum sebagai berikut:

H1 : Training berpengaruh terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

H0 : Training tidak berpengaruh terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

H2 : Development berpengaruh terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

H0 : Development tidak berpengaruh terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

H3 : Training and Development berpengaruh secara simultan terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

H0 : Training and Development tidak berpengaruh secara simultan terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

3.4.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Menurut Sugiyono (2008), Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang, objek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

3.4.1.1 Variabel Independen

Menurut Sekaran (2003), Variabel Independen disebut juga dengan variabel bebas yang berfungsi sebagai variabel yang menjadi sebab terjadinya (terpengaruh) oleh variabel dependen. Variabel independen biasanya

dilambangkan dengan X. Dalam penelitian ini terdapat 2 variabel independen yaitu

- *Training*

Training adalah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seseorang/kelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi (Ivancevich, 2008)

- *Development*

Development, orang yang dikembangkan berada di pusat proses yang menentukan keberhasilan proses dengan cara menggali potensinya dimasa depan (Boydell dalam Dale, 2010 : 111).

3.4.1.2. Variabel Dependen

Menurut Sekaran (2003), Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena variabel independen. Dalam penelitian ini, variabel dependen yang diambil adalah Performa Kerja Karyawan.

- Performa Kerja Karyawan

Performa (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Aspek yang berbeda dari manajemen kinerja adalah secara eksplisit mengukur pelatihan karyawan, penetapan standar, penilaian, dan feedback relatif mengenai bagaimana kinerja yang seharusnya dan memberikan kontribusi yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. (Mangkunegara, 2009)

3.4.1.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dapat membantu untuk melihat jelas indikator yang akan diukur berdasarkan variabelnya dan juga membantu peneliti dalam membuat kuisisioner. Berikut definisi operasional variabel penelitian yang dilakukan:

Tabel 3.2 : Operasionalisasi Variabel

Variabel dan Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	
Training (X1) : sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seseorang / kelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi. (Dessler, 2006)	Materi <i>Training</i>	Kesesuaian dengan tujuan <i>Training</i>	Tingkat kesesuaian materi yang diberikan dengan tujuan pelaksanaan training	
	Sarana <i>Training</i>	Kelengkapan Sarana <i>Training</i>	Tingkat kesesuaian sarana dengan bidang materi yang akan diajarkan yang mampu berkomunikasi dengan peserta	
	Instruktur <i>Training</i>	Pengetahuan Instruktur terhadap materi yang dibawakan	Tingkat kemampuan instruktur dalam membimbing peserta training	
	Metode <i>Training (On The Job Training)</i>	<i>Toyota Way</i>		Tingkat pengetahuan tentang <i>Historical TMMIN</i>
		<i>Safety Training</i>		Tingkat pengetahuan dan pemahaman <i>Basic Safety Competency TMMIN</i>
		<i>A3 Training</i>		Tingkat pengetahuan mengenai teknik penulisan <i>A3 Report</i>
		<i>TBP Training</i>		Tingkat pemahaman mengenai problem solving method Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Variabel dan Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran
Development (X2), development berorientasi ke masa depan agar karyawan siap memangku jabatan tertentu dimasa yang akan datang.(Kaswan, 2012)	<i>Review Program</i>	<i>First Review</i>	Tingkat pengembangan tema dari <i>A3 Report</i> , latar belakang tema, dan memperjelas masalah dari tema yang diambil
		<i>Mid Review</i>	Tingkat pengembangan konten <i>A3 Report</i> & penjelasan mengenai masalah yang diambil dan bagaimana penyelesaiannya
		<i>Final Review</i>	Tingkat pemahaman mengenai <i>problem solving</i> secara keseluruhan dari <i>A3 Report</i> yang telah saya buat
Performa Kerja (Y), hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung yang diberikan. (Mangkunegara, 2009)	<i>Analysis / Problem Asessment</i>	Mengidentifikasi akar permasalahan dalam kerangka hubungan sebab akibat yang logis	Tingkat Pemahaman New Employee dalam mengidentidikasi akar permasalahan
		Menentukan langkah pemecahan masalah yang tepat	Tingkat pemahaman New Employee dalam menentukan akar permasalahan yang tepat
	<i>Team Work</i>	Menjalin kerjasama dengan team	Tingkat kerja sama dalam team
		Memberikan bantuan yang dibutuhkan orang lain maupun kelompok dalam team	Tingkat kemampuan New Employee dalam memberikan bantuan kepada team
	<i>Adaptability</i>	kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang baru	Tingkat penyesuaian New Employee terhadap lingkungan baru
		Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan tugas yang diberikan	Tingkat penyesuaian New Employee terhadap tugas yang diberikan

Variabel dan Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran
	<i>Team Influence</i>	Efektif dalam diskusi kelompok	Tingkat kemampuan New Employee dalam mengkoordinir team
		Mengembangkan ide – ide dari orang lain atau dari diri sendiri	Tingkat kemampuan New Employee berperan penting dalam team
	<i>Planning & Organizing</i>	Memfaatkan sumber daya yang ada	Tingkat kemampuan New Employee dalam memanfaatkan sumber daya yang ada dengan baik
		Mengatur prioritas	Tingkat kemampuan New Employee dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab
	<i>Initiative</i>	Merespon dengan cepat	Tingkat kemampuan New Employee dalam merespon hal-hal baru dengan cepat
		Tindakan memenuhi harapan dalam pencapaian target	Tingkat kemampuan New Employee dalam pencapaian target
	<i>Motivational</i>	Prestasi	Tingkat kemampuan New Employee dalam mengembangkan prestasi yang dimiliki
		Kreativitas	Tingkat kemampuan New Employee dalam mengembangkan kreativitas
	<i>Oral Communication</i>	Tata bahasa yang tepat	Tingkat kemampuan New Employee dalam berkomunikasi dengan baik
		Kemampuan mengutarakan pendapat	Tingkat kemampuan New Employee dalam mengutarakan pendapat

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1 Uji Validitas

Menurut Sunyoto (2011), uji validitas digunakan untuk mengukur sah/valid atau tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuisisioner tersebut (Ghozali, 2006). Untuk mengetahui skor masing – masing item pertanyaan valid atau tidak, apabila nilai signifikan antara variabel lebih kecil dari nilai signifikan yaitu < 0.05 (Ghozali, 2006).

Dalam penelitian ini, penulis melakukan uji validitas dengan menggunakan SPSS dengan melihat korelasi antar skor masing – masing item yang ada dalam kuisisioner yang dipertanyakan dengan skor.

- Jika nilai significant (P Value) < 0.05 maka tidak terjadi hubungan yang signifikan
- Jika nilai significant (P Value) > 0.05 maka terjadi hubungan yang signifikan

3.5.2 Uji Reliabilitas

Pada Uji reliabilitas menurut Usman (2003) adalah uji untuk mengukur kuisisioner terhadap ketepatan atau konsisten. Uji realibilitas dilakukan guna memperoleh gambaran yang tepat mengenai apa yang akan diukur. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan Koefisien Alpha Cronbach. Adapun kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

- Jika nilai cronbach alpha diatas taraf significant 0.60 maka variabel penelitian dalam kuisisioner dikatakan reliable
- Jika nilai cronbach alpha dibawah taraf significant 0.60 maka variabel penelitian dalam kuisisioner dikatakan tidak reliable

3.5.3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2006) , uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah terjadi hubungan atau keterkaitan antar variabel independen yaitu *Training*

dan *Development*. Jika terjadi hubungan antara variabel independen, maka penelitian memiliki tingkat bias yang tinggi dan akan terjadi kesalahan perhitungan.

Untuk mengetahui suatu penelitian bebas dari gejala multikolinieritas dengan membandingkan nilai toleransi (*tolerance value*) dengan nilai *variance inflation* (VIF) dengan nilai yang disyaratkan. Nilai yang disyaratkan bagi nilai toleransi adalah sebesar 0,01 dan nilai VIF kurang dari 10 (Ghozali, 2006).

b. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk melihat apakah model regresi mempunyai distribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2006). Normalitas dapat dilihat dari grafik histogram residual atau grafik horisontal. Regresi memenuhi asumsi normalitas apabila data yang dihasilkan menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal.

3.5.4. Uji Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linear berganda yaitu analisis yang digunakan untuk menghitung pengaruh variabel independen (X_1 & X_2) terhadap variabel (Y) apabila terjadi perubahan pada satu satuan dari variabel independen (Ghozali, 2006). Pada penelitian ini menggunakan SPSS dimana akan didapatkan output berupa hasil pengolahan dari data yang telah dikumpulkan. Metode analisis ini bertujuan untuk menguji hipotesis apakah variabel independen yang terdiri dari training dan development berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu performa kerja karyawan. Berikut rumus yang digunakan dalam persamaan ini:

$$y = a + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2$$

Keterangan:

Y : Variabel dependen, yaitu performa kerja karyawan

a : koefisien regresi konstan

X_1 : Variabel Independen Pertama (Training)

X_2 : Variabel Independen Kedua (Development Program)

b_1 : koefisien regresi independen pertama

b_2 : koefisien regresi independen kedua

Uji hipotesis parsial dan simultan:

- Uji Parsial (Uji-t)

Digunakan untuk menguji hubungan masing-masing variabel independen (X1 dan X2) terhadap variabel dependen (Y). Menurut (Ghozali, 2006) Uji t digunakan untuk menguji tingkat signifikansi hubungan antar variabel dependen secara terpisah atau parsial .

a. Jika angka probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H1, H2 ditolak dan H0 diterima

b. Jika angka probabilitas signifikasnsi < 0.05 , maka H1, H2 diterima dan H0 ditolak

- Uji Simultan (Uji-F) Menurut Ghozali (2006) Uji-F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel – variabel independen secara simultan terhadap varibel dependen.

a. Jika angka probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H3 diterima dan H0 ditolak

b. Jika angka probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H3 ditolak dan H0 ditolak

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia adalah salah satu perusahaan otomotif terbesar di Indonesia. Toyota Motor Manufacturing Indonesia berdiri sejak 12 April 1971. PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia dulunya dikenal dengan nama PT. Astra Motor. Pada tahun 2003 dilakukan reorganisasi dari TAM (Toyota Astra Motor) menjadi PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN) dan didirikan PT. Toyota Astra Motor (TAM) yang baru sebagai distributor.



Gambar 4.1: Logo PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Melalui Visi Toyota Motor Manufacturing Indonesia yaitu “Menjadi Persahaan manufactur dan distributor Otomotif yang palik terbaik didunia” dengan Misi yaitu “

- Mempertahankan posisi sebagai pemimpin dalam distribusi otomotif dan jaringan distribusi di Indonesia
- Menjadikan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama
- Meningkatkan kemammuran karyawan, dealer, maupun supplier
- Menjaga ketahanan lingkungan dan keamanan ditempat kerja
- Meningkatkan kemampuan individual sekaligus membangun kerjasama sebagai motivasi utama dalam bekerja.

Dalam melaksanakan kegiatan usahanya, PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia membangun berbagai plant untuk melaksanakan proses produksi. Beberapa plant yang memproduksi komponen dan engine assembly yang ditujukan untuk pasar domestik maupun pasar Internasional. Selain memproduksi

untuk pasar domestik, PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia juga mengeksplor beberapa Negara tetangga seperti Malaysia, Brunei Darussalam, Papua Nugini, Thailand dan Jepang.

Pemegang saham PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia adalah Toyota Motor Corporation (95%) dan PT. Astra International Tbk. (5%) dengan fasilitas produksi di daerah Sunter dan Karawang.

4.2 Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 67 responden sebagai objek penelitian yang merupakan karyawan New Employee Development Program yaitu karyawan tetap dan karyawan permanen. Penyebaran kuisisioner ini dilakukan secara langsung kepada responden. Hasil Kuisisioner diperoleh dari divisi Purchasing, Information System & Technology Division, Finance, Production Control, Casting, Human Resources, Project Planning & Management, Export Import, Logistic Planning, Plant Administration Sunter, Dies & JIG Creation, Legal Office, Stamping Production, Safety & Health, Plant Engineering & Environment Division.

Gambaran mengenai responden dalam penelitian ini dikategorikan berdasarkan karakteristiknya yaitu masa kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan status. Gambaran tersebut dapat dijelaskan secara lebih rinci melalui tabel berikut:

Tabel 4.1: Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentase
Divisi	Purchasing	11	16,5 %
	Info. System & Tech	8	12 %
	Finance	9	13 %
	Production Control	7	10,5 %
	Casting	7	10,5 %
	Human Resources	5	7,5 %
	Project Planning Mgt	2	3 %
	Export Import	3	4,5 %
	Logistic Planning	2	3 %
	Plant Administration	4	6 %
	Dies & JIG Creations	2	3 %

	Legal Office	2	3 %
	Stamping Production	2	3 %
	Safety & Health	2	3 %
	Plant Engin & Envir.	1	1,5 %
	Total	67	100 %
Masa Kerja	<1 tahun	43	64 %
	1-3 tahun	24	36 %
	Total	67	100 %
Usia	<25 tahun	61	91 %
	25-30 tahun	6	9 %
	Total	67	100 %
Jenis Kelamin	Laki – laki	49	73 %
	Perempuan	18	27 %
	Total	67	100 %
Pendidikan Terakhir	D3	46	69 %
	S1	20	30 %
	S2	1	1 %
	Total	67	100 %
Status	Kontrak	42	63 %
	Permanen	25	37 %
	Total	67	100 %

Berdasarkan Table diatas, dapat diketahui bahwa responden merupakan karyawan New Employee Development Program PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia, dengan persentasi laki – laki (73 %) dan perempuan (27 %). Mayoritas responden berusia < 25 tahun (91 %) dengan latar belakang pendidikan D3 (69 %)) yang memilki status kontrak (63 %) dan telah bekerja di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia lebih dari < 1 tahun (64 %)

4.3 Hasil Uji Instrumen

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah/valid atau tidaknya suatu kusioner dan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu kusioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kusioner mampu mengungkapkan suseuatu yang diukur.

Alat ukur dapat dinyatakan valid apabila nilai r hitung atau r productnya lebih besar dari pada nilai r tabelnya. Jumlah responden yang menjadi sampel (n) dalam

penelitian ini sejumlah 67 responden sehingga df adalah sebesar 65 (n-2) dan tingkat kecermatan yang dipakai (α) adalah sebesar 0,05. Sehingga didapatkan r tabel sebesar 0,235. Tabel dibawah ini menunjukkan nilai validitas dari masing – masing pertanyaan.

Tabel 4.2 : Uji Validitas

Indikator	Kode	r Hitung	r Tabel	Kesimpulan
Training 1	T1A	0,730	0,245	Valid
Training 2	T1B	0,684	0,245	Valid
Training 3	T1C	0,772	0,245	Valid
Training 4	T1D	0,706	0,245	Valid
Training 5	T2A	0,729	0,245	Valid
Training 6	T2B	0,812	0,245	Valid
Training 7	T2C	0,757	0,245	Valid
Training 8	T2D	0,759	0,245	Valid
Training 9	T3A	0,777	0,245	Valid
Training 10	T3B	0,722	0,245	Valid
Training 11	T3C	0,732	0,245	Valid
Training 12	T3D	0,770	0,245	Valid
Training 13	T4A	0,798	0,245	Valid
Training 14	T4B	0,728	0,245	Valid
Training 15	T4C	0,787	0,245	Valid
Training 16	T4D	0,794	0,245	Valid
Development	D1	0,839	0,245	Valid
Development	D2	0,917	0,245	Valid
Development	D3	0,854	0,245	Valid
Performa Kerja 1	P1A	0,752	0,245	Valid
Performa Kerja 2	P1B	0,721	0,245	Valid
Performa Kerja 3	P2A	0,668	0,245	Valid
Performa Kerja 4	P2B	0,797	0,245	Valid
Performa Kerja 5	P3A	0,780	0,245	Valid
Performa Kerja 6	P3B	0,654	0,245	Valid
Performa Kerja 7	P4A	0,714	0,245	Valid
Performa Kerja 8	P4B	0,648	0,245	Valid
Performa Kerja 9	P5A	0,782	0,245	Valid
Performa Kerja 10	P5B	0,711	0,245	Valid
Performa Kerja 11	P6A	0,713	0,245	Valid

Performa Kerja 12	P6B	0,799	0,245	Valid
Performa Kerja 13	P7A	0,770	0,245	Valid
Performa Kerja 14	P7B	0,778	0,245	Valid
Performa Kerja 15	P8A	0,767	0,245	Valid
Performa Kerja 16	P8B	0,690	0,245	Valid

Berdasarkan Tabel diatas, terlihat bahwa nilai r hitung dari setiap indikator pertanyaan pada ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini lebih besar dari r tabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$) sehingga diperoleh hasil bahwa setiap pertanyaan pada kuisisioner penelitian ini adalah valid

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kuisisioner terhadap ketepatan atau konsistensi. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut dilakukan secara berulang.

Suatu alat ukur dinyatakan reliabel apabila cronbach alpha diatas taraf significant 0,60, dan jika nilai cronbach alpha dibawah taraf significant 0,60 maka variabel penelitian dalam kuisisioner dikatakan tidak reliabel.

Tabel 4.3: Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Training (X1)	0,817	Reliable
Development (X2)	0,854	Reliable
Performa Kerja Karyawan (Y)	0,889	Reliable

4.4 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk meninjau jawaban dari para responden sebanyak 67 responden terhadap pertanyaan yang telah dicantumkan kedalam kuisisioner. Kuisisioner yang disebar oleh 67 responden memiliki 35 butir pertanyaan yang mencakup 3 variabel yaitu *Training*, *Development* dan Performa kerja karyawan. Pertanyaan yang diajukan kepada para responden diberikan pilihan jawaban dengan skala Likert 1 sampai 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = biasa / kadang – kadang, 4 = setuju, 5 = sangat setuju.

Tabel 4.4: Analisis Deskriptif Variabel *Training*

No	Pertanyaan	Mean	Std. Deviasi	Skor				
				1	2	3	4	5
				n %	n %	n %	n %	n %
T1A	Training Toyota Way a. Materi Training Toyota Way sesuai dengan tujuan pelaksanaannya	3,94	0,886	1	3	13	32	18
				1,5%	4,5%	19%	48%	27%
T1B	b. Sarana video yang disediakan pada saat Training Toyota Way sangat efektif	3,85	0,821	1	2	16	35	13
				1,5%	3%	24%	52,5%	19%
T1C	c. Instruktur Toyota Way memiliki pengetahuan yang relevan dengan materi yang dibawakan sehingga mampu mentransfer dengan jelas materi yang disampaikan	3,63	0,813	2	2	21	36	6
				3%	3%	31,5%	53,5%	9%
T1D	d. Training Toyota Way membantu saya mengetahui historical TMMIN dengan jelas	3,97	0,834	2	-	12	37	16
				3%	-	18%	55%	24%
T2A	Safety Training a. Materi Safety Training sesuai dengan tujuan pelaksanaannya	3,93	0,926	3	-	13	34	17
				4,5%	-	19,5%	51%	25%
T2B	b. Sarana yang disediakan pada saat Safety Training sangat nyaman sehingga mendukung pelaksanaannya	3,81	0,892	3	1	13	39	11
				4,5%	1,5%	19,5%	58,5%	16%
T2C	c. Instruktur Safety Training memiliki pengetahuan yang relevan dengan materi yang dibawakan yang disampaikan	3,75	0,927	4	-	15	38	10
				6%	-	22,5%	56,5%	15%
T2D	d. Safety Training membantu saya memahami mengenai Basic Safety Competency	3,84	0,881	3	1	11	41	11
				4,5%	1,5%	16%	62%	16%
T3A	A3 Training a. Materi A3 Training sesuai dengan tujuan pelaksanaannya	3,81	0,857	1	3	17	33	13
				1,5%	4,5%	25%	50%	19%
T3B	b. Sarana yang disediakan pada saat A3 Training sangat lengkap sehingga mendukung pelaksanaan training	3,67	0,842	-	4	26	25	12
				-	6%	38,5%	37,5%	18%
T3C	c. Instruktur A3 Training mampu mentransfer materi sehingga penjelasan mengenai A3 Report mudah dipahami	3,61	0,834	-	8	17	35	7
				-	12%	25%	52,5%	10,5%
T3D	d. A3 Training membantu saya mengetahui teknik penulisan A3 Report	3,79	0,862	2	4	9	43	9
				3%	6%	13,5%	64%	13,5%
T4A	TBP Training a. Materi TBP Training sesuai dengan tujuan pelaksanaannya	3,85	,839	1	3	14	36	13
				1,5%	4,5%	21%	53,5%	19,5%
T4B	b. Sarana yang disediakan pada saat TBP Training sangat lengkap sehingga mendukung pelaksanaan Training	3,60	,760	1	3	23	35	5
				1,5%	4,5%	34,5%	52%	7,5%

T4C	c. Instruktur TBP Training mampu menjelaskan dengan baik mengenai tehnik basic problem solving method di TMMIN	3,70	,835	2	2	18	37	8
				3%	3%	26,5%	55,5%	12%
T4D	d. TBP training membantu saya memahami tehnik basic problem solving method di TMMIN	3,66	,827	2	2	20	36	7
				3%	3%	30%	53,5%	10,5%

Pada tabel analisis diatas menjelaskan bahwa tanggapan responden terhadap pertanyaan variabel *Training*. Dari pertanyaan yang diajukan kepada responden yaitu **T1A, T1B, T1C, T1D, T2A, T2B, T2C, T2D, T3A, T3B, T3C, T3D, T4A, T4B, T4C, T4D** menyatakan bahwa baresponden setuju bahwa *Training* di terapkan pada New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Hasil analisis deskriptif untuk pertanyaan **T1A** responden setuju bahwa materi *Training Toyota Way* telah sesuai dengan tujuan pelaksanaannya. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang setuju dengan pertanyaan tersebut sebanyak 32. Pertanyaan **T1B** mengenai sarana training *Toyota Way* sudah mencapai indikator yaitu sarana video yang disediakan pada saat *Training Toyota Way* sangat efektif. Hal tersebut dapat dilihat dari jawaban reponden yang menyatakan setuju lebih dari setengah jumlah responden yaitu sebanyak 35 responden. Indikator selanjutnya yaitu mengenai Instruktur *Training Toyota Way* dimana dijabarkan pada pertanyaan **T1C** yaitu Instruktur *Toyota Way* memiliki pengetahuan yang relevan dengan materi yang dibawakan sehingga mampu mentransfer dengan jelas materi yang disampaikan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban reponden yang menjawab setuju sebanyak 36 responden dimana jumlah tersebut setengah dari total responden. Indikator mengenai *Toyota Way* secara keseluruhan dijabarkan dalam pertanyaan **T1D**. Pertanyaan ini menjelaskan mengenai *Training Toyota Way* membantu para Employee dalam mengetahui historical TMMIN dengan jelas. Hasil yang didapatkan dalam pertanyaan ini yaitu sebanyak 37 responden menjawab setuju dan bisa diartikan bahwa pelaksanaan *Training Toyota Way* sesuai dengan indikator yang diharapkan.

Indikator mengenai Safety Training dijabarkan dalam 4 pertanyaan, yaitu dari segi materi, sarana, instruktur dan pelaksanaannya secara keseluruhan. Pertanyaan pertama mengenai *Safety Training* dijabarkan pada pertanyaan **T2A** yaitu materi *Safety Training* sesuai dengan tujuan pelaksanaannya. Dari pertanyaan tersebut diperoleh hasil bahwa sebanyak 34 responden menjawab

setuju dimana hasil tersebut telah melebihi dari setengah jumlah responden. Pertanyaan **T2B** mewakili indikator sarana *Training*. Indikator ini bertujuan untuk melihat apakah sarana yang disediakan pada saat *Safety Training* nyaman sehingga mendukung pelaksanaannya. Dari hasil yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia telah menerapkan indikator tersebut dimana bisa dibuktikan bahwa sebanyak 39 responden menjawab setuju. Indikator mengenai pengetahuan Instruktur *Safety Training* dijabarkan dalam pertanyaan **T2C**. Hasil yang didapatkan menjelaskan bahwa Instruktur memiliki pengetahuan yang relevan dengan materi yang disampaikan, hal ini dibuktikan bahwa 38 responden menjawab setuju. Selanjutnya indikator mengenai pelaksanaan *Safety Training* dijabarkan dalam pertanyaan **T2D** yaitu *Safety Training* membantu para karyawan memahami mengenai Basic Safety Competency. Hasil yang didapatkan menjelaskan bahwa sebanyak 41 responden setuju bahwa *Safety Training* membantu para New Employee Development Program dalam memahami *Basic Safety Competency*.

Indikator selanjutnya yaitu *A3 Training* yang terdiri dari materi, sarana yang disediakan, instruktur *Training* dan pelaksanaan *Training*. Indikator mengenai materi *A3 Training* dijabarkan pada pertanyaan **T3A** dimana 33 responden setuju bahwa materi *A3 Training* sesuai dengan tujuan pelaksanaannya. Indikator mengenai sarana yang disediakan pada saat *A3 Training* dijabarkan pada pertanyaan **T3B**. Dari jawaban responden dilihat bahwa sarana yang disediakan pada saat *A3 Training* belum mencapai indikator yang diharapkan yaitu lengkap sehingga belum mendukung tujuan pelaksanaannya. Hasil ini diperoleh dari jawaban responden yang menjawab biasa/kadang-kadang lebih banyak dari pada responden yang menjawab setuju. Oleh karena sarana *A3 Training* yang diberikan kepada New Employee Development Program perlu ditinjau kembali. Selanjutnya untuk indikator mengenai Instruktur *A3 Training* dijabarkan pada pertanyaan **T3C**. Dari hasil jawaban responden dilihat bahwa sebanyak 35 responden menjawab setuju bahwa Instruktur *A3 Training* mampu mentransfer materi sehingga penjelasan mengenai *A3 Report* mudah dipahami. Pertanyaan selanjutnya mengenai indikator pelaksanaan *A3 Training* dijabarkan pada pertanyaan **T3D** yaitu *A3 Training* membantu New Employee Development

Program mengetahui teknik penulisan A3 Report. Hasil yang diperoleh bahwa sebanyak 43 responden setuju dengan indikator tersebut.

Indikator selanjutnya yaitu *TBP Training* yang terdiri dari materi training, sarana training, instruktur dan pelaksanaannya. Materi mengenai *TBP Training* dijabarkan pada pertanyaan **T4A**. Hasil yang diperoleh dari pertanyaan tersebut yaitu sebanyak 36 responden menjawab setuju bahwa materi *TBP Training* yang diterapkan pada New Employee Development Program sesuai dengan tujuan pelaksanaannya. Pertanyaan selanjutnya mengenai sarana Training yang dijabarkan pada pertanyaan **T4B**. Hasil yang penulis peroleh sebanyak 35 responden menjawab setuju dimana jumlah tersebut melebihi dari setengah dari jumlah responden. Hal ini berarti sarana yang disediakan pada saat *TBP training* lengkap sehingga mendukung pelaksanaannya. Pertanyaan selanjutnya mengenai indikator Instruktur *Training* yang dijabarkan pada pertanyaan **T4C**. Dari pertanyaan tersebut didapatkan hasil 36 responden menjawab setuju. Dari hasil tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa Instruktur *TBP Training* mampu menjelaskan dengan baik mengenai tehnik basic Problem solving method di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Pertanyaan selanjutnya mengenai **T4D** yaitu *TBP Training* membantu New Employee Development Program dalam memahami problem solving Method di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Hasil yang diperoleh bahwa sebanyak 36 responden menjawab setuju.

Tabel 4.5: Analisis Deskriptif Variabel Development

No	Pertanyaan	Mean	Std. Deviasi	Skor				
				1	2	3	4	5
				n %	n %	n %	n %	n %
D1	<i>First Review</i> membantu saya dalam mengkonfirmasi tema dari project improvement yang saya buat	3,57	0,857	1	3	20	34	9
				1,5%	4,5%	30%	51%	13%
D2	<i>Mid Review</i> membantu saya untuk lebih memahami masalah yang saya angkat dari tema Review sehingga mendapatkan feedback yang sesuai	3,70	0,817	-	3	17	37	10
				-	4,5%	25,5%	55%	15%
D3	<i>Final Review</i> membuat saya mampu memahami problem solving secara keseluruhan dari A3 Report yang telah saya buat	3,81	0,743	1	4	22	38	2
				1,5%	6%	33%	56,5%	3%

Sedangkan pada tabel berikutnya menjelaskan tanggapan responden mengenai variabel *Development*. Untuk pertanyaan **D1**, **D2**, dan **D3** rata – rata

responden menjawab setuju. Hal ini dapat dilihat bahwa responden setuju bahwa Development program sudah diterapkan dengan baik dan sesuai indikator pelaksanaannya. Pertanyaan **D1** menjelaskan indikator *First Review*. Dari hasil yang diperoleh sebanyak 34 responden menjawab setuju dimana jumlah tersebut melebihi setengah dari total responden. Hal ini berarti *First Review* yang diterapkan pada New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia membantu New Employee Development Program dalam mengkonfirmasi tema dari project improvement yang dibuat. Selanjutnya indikator mengenai *Mid Review* dijabarkan pada pertanyaan **D2**, dimana dari jawaban responden bahwa *Mid Review* telah diterapkan di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Hal ini dapat kita lihat dari jawaban responden sebanyak 37 responden menjawab setuju dimana jumlah ini melebihi setengah dari total responden, hal ini berarti *Mid Review* yang diterapkan di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia sudah sesuai dengan indikatornya yaitu membantu New Employee Development Program untuk lebih memahami masalah yang diangkat dari tema *Review* dan mendapatkan feedback yang sesuai. Indikator terakhir pada variabel *Development* yaitu *Final Review* yang dijabarkan pada pertanyaan **D3** dimana didapatkan hasil bahwa sebanyak 38 responden menjawab sangat setuju. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa indikator *Final Review* sudah diterapkan di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia.

Tabel 4.6: Analisis Deskriptif Variabel Performa Kerja Karyawan

No	Pertanyaan	Mean	Std. Deviasi	Skor				
				1	2	3	4	5
				n %	n %	n %	n %	n %
P1A	a. Saya dapat mengidentifikasi akar permasalahan dalam rangka hubungan sebab akibat yang logis	3,54	0,725	1	4	22	38	2
				1,5%	6%	32,8	56,7%	3%
P1B	b. Saya dapat menentukan langkah pemecahan masalah yang tepat	3,51	0,726	-	5	27	31	4
				-	7,5%	40,3%	46,3%	6%
P2A	a. Saya dapat menjalin kerjasama yang baik dengan team saya	3,81	0,764	1	4	9	46	7
				1,5%	6%	13,4%	68,6%	10,5%
P2B	b. Saya selalu memberikan bantuan yang dibutuhkan orang lain maupun kelompok dalam team saya	3,70	0,779	2	3	13	45	4
				3%	4,5%	19,3%	67,2%	6%

P3A	a. Saya mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan yang baru dengan cepat	3,64	0,829	2	3	18	38	6
				3%	4,5%	26,8%	56,7%	9%
P3B	b. Saya mampu menyesuaikan diri dengan tugas-tugas yang diberikan dengan cepat	3,55	0,702	-	5	23	36	3
				-	7,5%	34,3%	53,7%	4,5%
P4A	a. Saya mampu mengkoordinir team saya	3,49	0,704	-	5	27	32	3
				-	7,5%	40,2%	47,8%	4,5%
P4B	b. Saya berperan penting dalam team	3,63	0,813	1	4	21	34	7
				1,5%	6%	31,4%	50,7%	10,4%
P5A	a. Saya mampu memanfaatkan sumber daya yang ada dengan baik	3,46	0,804	1	8	19	37	2
				1,5%	12%	28,3%	55,2%	3%
P5B	b. Walaupun dihadapkan dengan banyak masalah saya tetap fokus dengan pekerjaan dan tanggung jawab saya	3,55	0,744	-	5	25	32	5
				-	7,5%	37,2%	47,8%	7,5%
P6A	a. Saya mampu merespon hal-hal baru dengan cepat	3,54	0,703	1	2	27	34	3
				1,5%	3%	40,3%	50,7%	4,5%
P6B	b. Pekerjaan yang saya lakukan memenuhi harapan dalam pencapaian target	3,64	0,773	1	4	18	39	5
				1,5%	6%	26,8%	58,2%	7,5%
P7A	a. Saya mampu mengembangkan prestasi saya dengan motivasi yang saya miliki	3,63	0,832	3	3	13	45	3
				4,5%	4,5%	19,3%	67,2%	4,5%
P7B	b. Saya mampu mengembangkan kreativitas saya dengan motivasi yang saya miliki	3,72	0,794	2	2	15	42	6
				3%	3%	22,3%	62,7%	9%
P8A	a. Saya mampu berkomunikasi dan menyampaikan pendapat saya dengan baik	3,66	0,770	-	6	17	38	6
				-	9%	25,3%	56,7%	9%
P8B	b. Saya berani mengutarakan pendapat saya	3,81	0,764	-	3	18	35	11
				-	4,5%	26,9%	52,2%	16,4%

Pada tabel mengenai variabel Performa Kerja Karyawan menunjukkan bahwa pada pertanyaan **P1A, P1B, P2A, P2B, P3A, P3B, P4A, P4B, P5A, P5B, P6A, P6B, P7A, P7B, P8A dan P8B** rata – rata responden yaitu New Employee Development Program memiliki performa kerja kepada perusahaan yaitu PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari beberapa

pertanyaan mengenai Performa Kerja Karyawan, dimana responden menjawab setuju terhadap pertanyaan kuisioner yang diajukan. Pertanyaan **P1A** dan **P1B** mewakili indikator *Analisis / Probelem Aessment* dimana responden menjawab setuju. Pertanyaan **P1B** sebanyak 38 responden menjawab setuju dimana jumlah tersebut lebih dari setengah jumlah responden, hal ini berarti New Employee Development Program dapat mengidentifikasi akar permasalahan dalam rangka hubungan sebab akibat. Pertanyaan **P1B** sebanyak 31 responden menjawab setuju, hal ini berarti New Employee Development Program dapat menentukan langkah pemecahan masalah yang tepat.

Indikator mengenai *Team Work* dijabarkan pada pertanyaan **P2A** dan **P2B**. Pertanyaan **P2A** sebanyak 46 responden menjawab setuju sedangkan pertanyaan **P2B** sebanyak 45 responden menjawab setuju. Dari hasil yang diperoleh ini dapat dilihat bahwa New Employee Development Program Toyota Motor Manufacturing Indonesia memiliki team work. *Team Work* yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu karyawan mampu menjalin kerjasama yang baik dengan team dan selalu memberikan bantuan yang dibutuhkan orang lain maupun kelompok dalam team.

Indikator mengenai *Adaptability* diwakili oleh pertanyaan **P3A** dan **P3B** dimana indikator ini mengukur kesesuaian karyawan dengan dilingkungan baru dan penyesuaian dengan tugas – tugas yang diberikan. Dapat disimpulkan bahwa New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia memiliki penyesuaian diri dengan lingkungan yang baru dengan cepat dan penyesuaian diri dengan tugas – tugas yang diberikan dengan cepat. Hal ini dibuktikan dari hasil jawaban responden yang menjawab setuju, dimana untuk pertanyaan **P3A** sebanyak 38 responden menjawab setuju dan pertanyaan **P3B** sebanyak 36 responden menjawab setuju. Hasil tersebut melebihi dari setengah total responden yang ada.

Indikator mengenai *Team Influence* di jabarkan pada pertanyaan **P4A** dan **P4B** dimana indikator ini mengukur pengaruh anggota dalam team dan peranan anggota dalam team. Hasil yang diperoleh dari jawaban responden yang menjawab setuju untuk pertanyaan **P4A** adalah sebanyak 32 responden dan sebanyak 34 responden menjawab setuju untuk pertanyaan **P4B**. Pertanyaan **P4A**

dapat ditarik kesimpulan bahwa New Employee Development Program di PT. Toyota Manufacturing Indonesia mampu mengkoordinir team dengan baik. Pertanyaan **P4B** dapat dilihat bahwa New Employee Development Program mampu berperan penting dalam team hal ini dapat kita lihat dari jawaban responden yang menjawab setuju lebih dari setengah jumlah responden.

Indikator mengenai *Planning & Organizing* dijabarkan pada pertanyaan **P5A** dan **P5B**. Pertanyaan **P5A** menghasilkan jawaban responden sebanyak 37 responden menjawab setuju dimana jumlah tersebut melebihi dari setengah jumlah responden. Hal ini berarti New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia mampu memanfaatkan sumber daya yang ada dengan baik. Pertanyaan **P5B** menghasilkan jawaban responden sebanyak 32 responden menjawab setuju. Hal ini berarti New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia tetap fokus dengan pekerjaan dan tanggung jawab walaupun dihadapkan dengan masalah.

Indikator mengenai *Initiative* diwakili oleh pertanyaan **P6A** dan **P6B** dimana indikator ini mengukur tingkat inisiatif New Employee Development Program saat bekerja. Dapat disimpulkan bahwa New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia mampu merespon hal – hal baru dengan cepat dan mampu memenuhi harapan dalam pencapaian target. Hal ini dibuktikan dari hasil yang diperoleh bahwa sebanyak 34 responden untuk pertanyaan **P6A** menjawab setuju dimana jumlah tersebut melebihi dari setengah jumlah responden dan untuk pertanyaan **P6B** diperoleh hasil 39 responden menjawab setuju dimana jumlah tersebut melebihi dari total responden.

Indikator mengenai *Motivational* diwakili oleh pertanyaan **P7A** dan **P7B** dimana indikator ini mengukur tingkat motivasi New Employee Development Program saat bekerja. Dapat disimpulkan bahwa New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia mampu mengembangkan prestasi yang dengan motivasi yang dimiliki dan mampu mengembangkan kreativitas dengan motivasi yang dimiliki. Hal ini dibuktikan dari hasil yang diperoleh bahwa sebanyak 45 responden untuk pertanyaan **P7A** menjawab setuju dimana jumlah tersebut melebihi dari setengah jumlah responden dan untuk

petanyaan **P7B** diperoleh hasil 42 responden menjawab setuju dengan jumlah setengah dari responden.

Indikator mengenai *Oral Communication* diwakili oleh pertanyaan **P8A** dan **P8B** dimana indikator ini mengukur tingkat komunikasi New Employee Development Program saat bekerja. Dapat disimpulkan bahwa New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia mampu berkomunikasi dan menyampaikan pendapat dengan baik dan mampu mengutarakan pendapat dengan baik. Hal ini dibuktikan dalam hasil yang diperoleh bahwa sebanyak 38 responden untuk pertanyaan P8A menjawab setuju dimana jumlah tersebut melebihi dari setengah jumlah responden dan untuk pertanyaan **P8B** diperoleh hasil 35 respoonden menjawab setuju dengan jumlah setengah dari responden.

4.5 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.5.1 Uji Multikolineritas

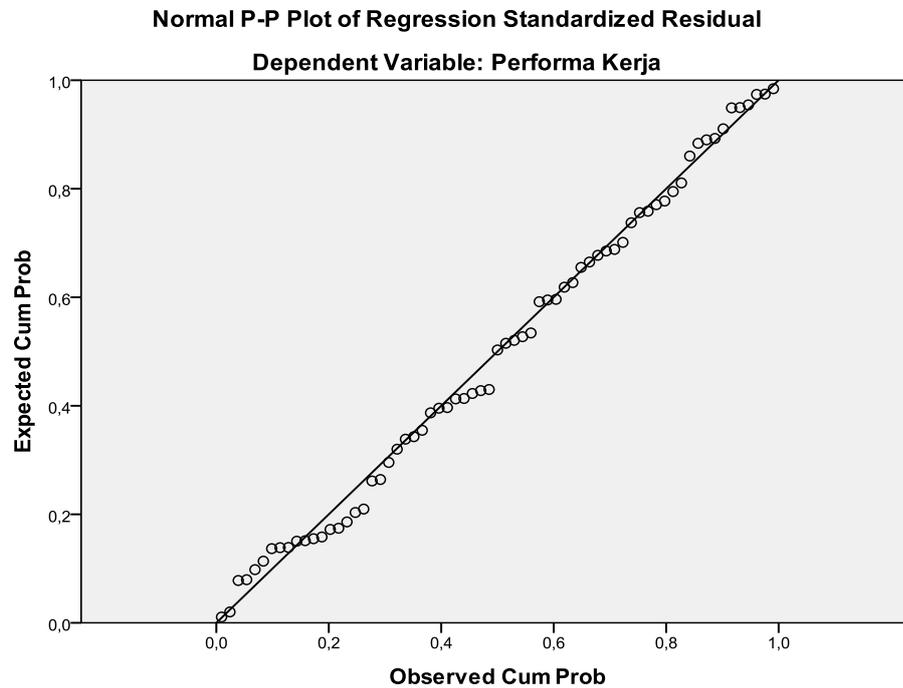
Uji Multikolineritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel indepeden lainnya dalam suatu model regresi, atau untuk mengukur apakah terdapat hubungan antara variabel independen dalam hal ini *Training* dan *Development*. Untuk mengetahui suatu penelitian bebas dari gejala multikolineritas dengan membandingkan nilai toleransi (*tolerance value*) dengan nilai *variance inflation* (VIF) dengan nilai yang disyaratkan. Nilai yang disyaratkan bagi nilai toleransi adalah sebesar 0,01 dan untuk nilai VIF kurang dari 10 (Ghazali, 2006). Hasil pengujian multikolineritas disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.7: Uji Multikolineritas

No	Model	Collinearity Tolerance	VIF
1.	Training	0,465	2,149
2.	Development	0,465	2,149

Berdasarkan perhitungan multikolineratas pada tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai VIF pada kedua variabel bebas adalah 2,149 yang lebih kecil dari 10 dan nilai toleransi untuk kedua variabel tersebut adalah 0,465 yang lebih besar dari 0,01. Dari hasil yang diperoleh bahwa tidak terdapat gejala multikolineritas pada kedua variabel dalam penelitian ini.

4.5.2 Uji Normalitas



Menurut Ghozali (2006), uji normalitas adalah uji yang digunakan untuk melihat apakah dalam model regresi kedua variabel yaitu Independen dan Dependen mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal. Menurut Plallant (2007), regresi memenuhi asumsi normalitas apabila data yang dihasilkan menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal. Dari grafik dibawah ini terlihat bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga model regresi pada penelitian ini telah memenuhi normalitas

Gambar 4.2: Uji Normalitas

4.6 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Uji regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yaitu *Training* dan *Development* terhadap variabel dependen yaitu performa kerja karyawan dan juga untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh kedua variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 4.8: Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	13,247	3,791		3,495	,001		
Training	,441	,089	,502	4,959	,000	,465	2,149
Development	1,622	,419	,392	3,870	,000	,465	2,149

a. Dependent Variable: Performa Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS yang telah dilakukan seperti yang terlihat pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebuah persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 13,247 + 0,441x_1 + 1,622x_2$$

Keterangan:

Y : Variabel Performa Kerja Karyawan

X1 : Variabel Training

X2 : Variabel Development

Intrepretasi dari persamaan regresi diatas adalah sebagai berikut:

1. Konstanta (a)

Nilai konstanta adalah sebesar 13,247 memiliki arti bahwa nilai performa kerja karyawan adalah sebesar 13,247 dipengaruhi oleh variabel training dan development.

2. Training (X1) terhadap Performa Kerja Karyawan (Y) nilai koefisien Traiining (X1) sebesar 0,441. Hal ini berarti setiap kenaikan variabel Training sebesar satu satuan, maka variabel Performa Kerja Karyawan akan naik sebesar 0,441 dengan asumsi bahwa variabel bebas lain yang terdapat model regresi tetap.

3. Development (X2) terhadap Performa Kerja Karyawan (Y)

Nilai Koefisien Development (X2) sebesar 1,622. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan variabel Development sebesar satu satuan, maka variabel Performa Kerja Karyawan akan naik sebesar 1,622 dengan asumsi bahwa variabel bebas lain yang terdapat pada model regresi adalah tetap.

4.6.1 Pengujian Secara Parsial

Uji parsial digunakan untuk menguji hubungan masing – masing variabel independen terhadap variabel dependen dan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Jika angka probablilitas signifikansi diatas 0,05 maka hipotesis ditolak, sebaliknya jika angka probabilitas signifikansi kurang dari 0,05 maka hipotesis diterima. Hasil perhitungan uji parsial dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4.9: Uji Parsial (uji T)

Variabel bebas	t hitung	Signifikan t
Training	4,959	,000
Development	3,870	,000

Intrepretasi tabel uji T adalah sebagai berikut:

Uji Hipotesis 1

Berdasarkan tabel uji parsial diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikan t pada variabel *Training* adalah sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan diterima karena nilai signifikansi t kurang dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa secara parsial, training memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Performa Kerja Karyawan (Y).

Uji Hipotesis 2

Berdasarkan tabel uji parsial dapat dilihat bahwa signifikan t pada variabel *Development* adalah sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 yang diajukan diterima karena nilai signifikansi t lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa secara parsial, *Development* memiliki pengaruh signifikan terhadap dependen variabel yaitu Performa Kerja Karyawan.

4.6.2 Pengujian Secara Simultan (Uji f)

Pengujian secara simultan bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh antara *Training* (X1) dan *Development* (X2) secara simultan terhadap variabel Performa Kerja Karyawan (Y). Hasil analisis dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4.10: Uji Simultan (uji f)

Nilai F	Signifikan-F
72,664	0,000

Uji Hipotesis 3

Pengujian hipotesis 3 menyatakan bahwa *Training* dan *Development* secara bersama – sama atau simultan memiliki pengaruh terhadap Performa Kerja Karyawan. Berdasarkan tabel uji simultan (uji f) diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikan-F <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima. Hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh *Training* dan *Development* terhadap Performa Kerja Karyawan.

4.6.3 Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2006). Dari tabel dibawah yaitu model summary SPSS menunjukkan besarnya adjusted R² yaitu sebesar 0,685. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 68,5% variabel Performa Kerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *Training* dan *Development*, sedangkan sisanya yaitu sebesar 31,5% dipengaruhi oleh sebab – sebab yang lain.

Tabel 4.11: Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,833 ^a	,694	,685	5,294	1,999

a. Predictors: (Constant), Development, Training

b. Dependent Variable: Performa Kerja

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh Variabel *Training* terhadap Variabel Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Berdasarkan hasil uji statistik melalui uji regresi linear berganda yang telah dilakukan, dapat dilihat bahwa uji t atas variabel *Training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Nilai signifikan pada uji t sebesar 0,000 dimana nilai tersebut kurang dari 0,5 yang berarti bahwa *Training* telah memenuhi syarat signifikan. *Training* berpengaruh terhadap Performa Kerja New Employee Development Program disebabkan oleh pelaksanaan *Training* yang sesuai dengan tujuannya yang didukung oleh pemberian materi yang sesuai, sarana yang memadai, serta Instruktur yang berkompeten dibidangnya.

Hasil penelitian ini dapat mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Diana Kurniawan (2010) yang menyatakan bahwa *Training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu Windi Wulandari (2011) juga mengatakan pencapaian Performa Kerja Karyawan dapat diupayakan dengan maksimal melalui program *Training* yang diadakan oleh perusahaan. *Training* dapat diterapkan oleh perusahaan dengan memperhatikan tujuan pelaksanaannya baik dari segi materi, sarana, instruktur dan pelaksanaannya secara keseluruhan. Program *Training* dapat membentuk performa Kerja Karyawan melalui karakter para karyawan New Employee Development Program yang dapat membangkitkan semangat dan effort yang lebih sehingga dapat menghasilkan performa kerja yang maksimal terhadap perusahaan.

4.7.2 Pengaruh Variabel *Development* terhadap Variabel Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Variabel *Development* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji t pada analisis regresi linear berganda yang menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,000 dimana

nilai tersebut kurang dari 0,05 yang berarti bahwa variabel Development telah memenuhi syarat signifikan. Development berpengaruh terhadap Performa Kerja disebabkan oleh pelaksanaan Development program yang mampu membuka potensi para Karyawan untuk mengembangkan diri mereka yang didukung oleh pelaksanaan First, Mid & Final Review yang membuat para karyawan New Employee Development Program dapat melakukan perbaikan (Improvement) terhadap Kinerja mereka.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wulandari (2011) yang menyatakan bahwa Development berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Development dapat diterapkan oleh perusahaan dengan memperhatikan indikator dari pelaksanaan First, Mid & Final Review yang diberikan kepada New Employee Development Program.

4.7.3 Pengaruh Variabel Training dan Development terhadap Performa Kerja Karyawan New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Berdasarkan hasil uji regresi melalui SPSS yang telah dilakukan, dapat dilihat bahwa tingkat signifikan F untuk variabel Training dan Development adalah kurang dari 0,05 dengan nilai F sebesar 72,664 yang menunjukkan bahwa secara simultan kedua variabel independen tersebut yaitu Training dan Development berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu Performa Kerja Karyawan. Hal ini dapat mendukung penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh Diana Kurnia (2010) yang menyatakan bahwa Training & Development berpengaruh positif terhadap Performa Kerja Karyawan.

Dilihat dari Model Summary R² pada tabel sebelumnya diperoleh hasil sebesar 0,685, hal ini berarti Training & Development mampu menjelaskan variabel Performa Kerja Karyawan sebesar 68,5 %, sedangkan 31,5 % variabel Performa Kerja Karyawan New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia dapat dijelaskan oleh variabel – variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Oleh karena itu, perlu diadakan penelitian

lebih lanjut mengenai variabel – variabel lain yang memiliki hubungan terhadap Performa Kerja Karyawan.

4.8 Implikasi Manajerial

Setelah melakukan beberapa analisis serta pembahasan atas penelitian yang telah dilakukan, dapat dikembangkan beberapa strategi atau kebijakan yang dapat meningkatkan terjadinya Performa Kerja Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia, ditemukan bahwa *Training & Development* berpengaruh signifikan terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Tabel dibawah ini dapat merangkum beberapa hasil signifikan variabel – variabel independen yaitu Training dan Development terhadap variabel Dependen yaitu Performa Kerja Karyawan.

Tabel 4.12: Rangkuman Hasil Signifikansi Variabel

Variabel	Nilai Signifikan	Kesimpulan	Keterangan
Training terhadap Performa Kerja Karyawan	0,000 (<0,05)	Berpengaruh secara signifikan terhadap Performa Kerja Karyawan	Training sudah tepat digunakan diperusahan guna untuk meningkatkan Performa Kerja Karyawan (Analysis/Problem Asessment, Team Work, Adaptability, Team Influence, Planning, Organizng, Initiative, Motivational & Oral Communication
Development terhadap Performa Kerja Karyawan	0,000 (<0,05)	Berpengaruh secara signifikan terhadap Performa Kerja Karyawan	Development sudah tepat digunakan di perusahaan guna untuk meningkatkan Performa Kerja Karyawan melalui beberapa dimensi – dimensi. Development Program dapat membantu para karyawan untuk lebih mengembangkan kemampuannya.

Training dan Development terhadap Performa Kerja Karyawan	0,000 (<0,05)	Training dan Development secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Performa Kerja Karyawan)	Training dapat ikut berpartisipasi dan berkontribusi terhadap Performa Kerja Karyawan apabila program Training yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan pelaksanaannya dengan memperhatikan dimensi – dimensi Training seperti materi, sarana, instruktur, metode dan peserta. Development dapat ikut berkontribusi terhadap Performa Kerja Karyawan apabila pelaksanaannya sesuai dengan indikator pelaksanaannya. Sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa Development Program telah sesuai diterapkan pada New Employee development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia.
---	---------------	--	--

Pelaksanaan *Training* dan *Development* yang diberikan kepada New Employee Development Program yaitu selama satu tahun masa kerja. Program Training yang diberikan kepada New Employee Development Program yang diteliti dalam Penelitian ini yaitu Training Toyota Way, Safety Training, A3 Training dan TBP Training. Pelaksanaan Training tersebut dilakukan sampai dengan M+1 *placement*. Selanjutnya, Development program yang diberikan kepada New Employee Development Program setelah melaksanakan Training yaitu First, Mid & Final Review. Pelaksanaan Development untuk First Review dilaksanakan M+4, Mid Review M+6 dan Final Review M+10.

Berdasarkan tabel diatas bahwa Training dan Development sudah tepat diterapkan pada New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Kegiatan Training yang diberikan kepada New

Employee Development Program yaitu Safety Training, A3 Training dan TBP Training sudah sesuai dengan tujuan pelaksanaannya. Ditinjau dari masing-masing training yaitu:

- Training Toyota Way ditinjau dari materi, sarana dan pelaksanaannya sudah sesuai dengan indikator pelaksanaan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang menjawab setuju melebihi setengah dari total responden (33 responden). Namun, pelaksanaan Training Toyota Way masih perlu dilakukan peninjauan kembali dari segi Instruktur. Hal ini dapat dilihat dari 20 orang responden menjawab kurang setuju dimana jumlah tersebut mendekati setengah dari total responden (33 responden). Hal ini berarti responden kurang setuju bahwa Instruktur *Training Toyota Way* memiliki pengetahuan yang relevan dengan materi yang dibawakan, oleh karena itu diperlukan tindak lanjut terhadap perbaikan pelaksanaan dari segi instruktur Training Toyota Way.
- Safety Training ditinjau dari materi, sarana, instruktur dan pelaksanaannya sudah sesuai dengan indikator pelaksanaannya. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang menjawab setuju melebihi setengah dari total responden (33 responden).
- A3 Training ditinjau dari materi, instruktur, dan pelaksanaannya sudah sesuai dengan indikator pelaksanaannya. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang menjawab setuju melebihi setengah dari total responden (33 responden). Namun, pelaksanaan A3 Training masih perlu ditinjau kembali dari segi sarananya. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden terbanyak menjawab kurang setuju yaitu sebanyak 26 responden. Hal ini berarti responden kurang setuju bahwa sarana yang disediakan pada saat pelaksanaan A3 Training lengkap sehingga mendukung pelaksanaannya.
- TBP Training ditinjau dari materi dan instruktur sudah sesuai dengan indikator pelaksanaannya. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang menjawab setuju melebihi setengah dari total responden (33 responden). Namun, pelaksanaan TBP Training masih perlu ditinjau kembali dari segi sarana dan pelaksanaannya secara keseluruhan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang menjawab kurang setuju

mengenai sarana TBP Training sebanyak 23 responden dan pelaksanaan TBP Training sebanyak 20 responden. Hal ini berarti responden kurang setuju bahwa sarana yang disediakan pada saat TBP Training sangat lengkap sehingga mendukung pelaksanaan Training dan responden kurang setuju bahwa TBP Training membantu memahami tehnik basic problem solving method.

Dari ketiga pembahasan diatas untuk lebih meningkatkan pelaksanaan Training kepada New Employee Development program yang ditinjau dari segi materi, sarana, instruktur dan pelaksanaannya.

Selanjutnya untuk variabel Development yaitu First Review, Mid Review dan Final Review sudah sesuai dengan tujuan pelaksanaannya, namun masih ada yang perlu ditinjau kembali agar pelaksanaannya secara keseluruhan dapat dirasakan manfaatnya bagi seluruh New Employee Development Program.

- Pelaksanaan First Review perlu ditinjau kembali. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang menjawab kurang setuju hampir setengah dari jumlah responden yaitu sebanyak 20 responden. Mereka kurang setuju bahwa First Review membantu dalam mengkonfirmasi tema dari project improvement yang dibuat. Menurut hasil interview yang dilakukan oleh peneliti, hal ini terjadi karena para New Employee Development program yang akan melaksanakan First Review belum siap karena tahapan ini adalah tahapan awal dari proses Review, selain itu para New Employee Development Program belum memahami tujuan dari pelaksanaan program Review yang diberikan.
- Pelaksanaan Mid Review sudah sesuai dengan indikator pelaksanaannya. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang menjawab setuju sebanyak 22 responden, dimana jumlah tersebut melebihi dari total responden (33 responden). Hal ini berarti pelaksanaan Mid Review membantu New Employee Development Program untuk lebih memahami masalah yang diangkat dari tema Review sehingga mendapatkan feedback yang sesuai.

- Pelaksanaan Final Review yang merupakan tahapan akhir dari New Employee Development Program, dimana tahapan ini perlu dilakukan peninjauan kembali. Hal ini dilihat dari jawaban responden sebanyak 22 responden menjawab kurang setuju bahwa Final Review membuat mereka mampu memahami problem solving secara keseluruhan dari A3 Report yang mereka buat. Menurut hasil interview yang dilakukan oleh peneliti, hal ini terjadi karena sebagian dari New Employee Development Program merasa bahwa pelaksanaan Final Review belum optimal karena Final Review sangat menentukan hasil dari kinerja mereka nantinya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh 67 responden mengenai Pengaruh *Training* dan *Development* terhadap Performa Kerja New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Performa Kerja Karyawan New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Berdasarkan uji parsial (uji t) yang dilakukan membuktikan bahwa *Training* berpengaruh secara signifikan terhadap Performa Kerja Karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,000 dimana nilai tersebut kurang dari 0,05. *Training* memiliki pengaruh yang signifikan pada Performa Kerja Karyawan dapat disebabkan oleh pemberian *Training* yang sesuai dengan indikator pelaksanaannya sehingga para karyawan New Employee Development Program dapat meningkatkan Performa Kerja Karyawan dengan maksimal.
2. *Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Performa Kerja Karyawan New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Berdasarkan uji parsial yang telah dilakukan (uji t) yang telah dilakukan dan membuktikan bahwa *Development* berpengaruh signifikan terhadap Performa Kerja Karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,000 dimana nilai tersebut kurang dari 0,05. *Development* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Performa Kerja Karyawan disebabkan oleh pelaksanaan *Development* program yang membantu para karyawan dalam membangun, memperluas, mentransformasi dan beradaptasi dengan pengetahuan dan pengalaman yang ada.

3. Training dan Development secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Performa Kerja Karyawan New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Secara simultan atau bersamaan, Training dan Development memiliki pengaruh yang positif terhadap Performa Kerja Karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari uji simultan F sebesar 72,664 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, saran yang dapat diberikan bagi perusahaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

5.2.1 Bagi Perusahaan

Dalam rangka upaya meningkatkan Training dan Development pada perusahaan sehingga dapat meningkatkan Performa Kerja Karyawan New Employee Development Program di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia, perusahaan dapat mempertimbangkan hal – hal sebagai berikut :

1. Instruktur Training Toyota Way dan TBP Training perlu ditingkatkan yaitu mampu mentransfer materi yang dibawakan dengan baik agar New Employee Development Program mampu memahami materi yang dibawakan.
2. Sarana Training A3 & Training TBP harus perlu ditingkatkan yaitu penyediaan sarana yang lengkap dan nyaman sehingga dapat mendukung pelaksanaan A3 & TBP Training.
3. Evaluasi terhadap Kinerja Karyawan New Employee Development Program sebaiknya tidak hanya dilakukan melalui Development program yaitu First Review, Mid Review dan Final Reiew agar penilaian terhadap Kinerja Karyawan dapat dilakukan secara maksimal.
4. Program *Training* dan *Development* yang diberikan kepada New Employee Development Program sebaiknya tidak hanya sampai sampai satu tahun saja. Hal ini dimaksudkan agar Training dan

Development yang diberikan mampu memberikan Performa Kerja yang maksimal kepada perusahaan yang nanti berpengaruh terhadap penilaian bagi masing – masing karyawan New Employee Development Program.

5. Materi Training Toyota Way, Safety Training, A3 Training, dan TBP Training yang diberikan kepada New Employee Development Program perlu dipertahankan karena sudah sesuai dengan indikator pelaksanaannya.
6. Sarana Training Toyota Way dan Safety Training yang diberikan kepada New Employee Development Program perlu dipertahankan karena sudah sesuai dengan indikator pelaksanaannya.
7. Instruktur Safety Training, A3 Training dan TBP Training yang diberikan kepada New Employee Development Program perlu dipertahankan karena sudah sesuai dengan indikator pelaksanaannya.
8. Mid Review yang diberikan kepada New Employee Development Program perlu dipertahankan karena sudah sesuai dengan indikator pelaksanaannya.

5.2.2 Bagi Penelitian Selanjutnya

Saran bagian penelitian selanjutnya yaitu dapat melakukan uji lebih lanjut mengenai variabel – variabel lain (intervening variabel) yaitu Motivasi, Lingkungan Kerja, Insentif dan lain-lain yang diperkirakan dapat mempengaruhi Performa Kerja Karyawan yang tidak diteliti dalam penelitian ini.