

PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KEMAMPUAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang)

Very Mahmudhitya Rudhaliawan
Hamidah Nayati Utami
Moehammad Soe'oad Hakam

Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh metode pelatihan terhadap kemampuan kerja, pengaruh metode pelatihan terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang. Penelitian ini menggunakan metode penjelasan (explanatory research). Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil analisis dari penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan hipotesis penelitian dapat diketahui terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap kemampuan kerja pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang, dengan nilai $P \leq 0,05$ dan koefisien jalur 0,745. Terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang, dengan nilai $P \leq 0,05$ dan koefisien jalur 0,408. Dapat dilihat pula terdapat pengaruh yang signifikan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang, dengan nilai $P \leq 0,05$ dan koefisien jalur 0,416. Kemampuan kerja berstatus sebagai variabel moderator atau penguat dalam hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan, karena nilai pengaruh total lebih besar dari pengaruh langsung. Hal ini berarti pelatihan akan mampu menaikkan kinerja lebih besar jika melalui peningkatan kemampuan kerja.

Kata kunci : *pelatihan, kemampuan kerja, kinerja karyawan*

1. PENDAHULUAN

Perkembangan di dalam dunia bisnis pada saat ini mengakibatkan persaingan antar perusahaan semakin kompetitif. Dampaknya adalah permasalahan di dalam manajemen perusahaan semakin kompleks. Situasi yang demikian menuntut perusahaan untuk mampu mengelola perusahaan dengan baik agar mampu bertahan serta bersaing dalam pasar. Perusahaan perlu menerapkan suatu sistem yang tepat untuk dapat menjaga keberlangsungan kegiatan operasionalnya.

Pelatihan sering dianggap sebagai aktifitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktifitas kepegawaian. Para atasan menyokong pelatihan karena melalui pelatihan para karyawan akan menjadi lebih trampil, dan karenanya lebih produktif, sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang akan dikeluarkan ketika para karyawan sedang dilatih. Oleh karena itu, dengan adanya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dapat menimbulkan kemampuan kepada karyawannya.

Metode pelatihan mempunyai beberapa macam dan penggunaannya seringkali disesuaikan

dengan kondisi perusahaan. Metode pelatihan Sumber Daya Manusia yang sering digunakan antara lain metode *On The Job Training* yaitu pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya, dan ada juga *Off The Job Training* yaitu mempelajari suatu pekerjaan diluar jam kerjanya.

Pelatihan dan kemampuan kerja yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebab melalui adanya dua faktor tersebut akan menciptakan tingkat produktifitas kerja yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Sebaliknya jika tingkat kemampuan kerja menurun, maka akan menghambat perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Kemampuan berarti kapasitas seseorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan juga merupakan dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seseorang yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sikap dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Kemampuan dalam organisasi sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan

yang sangat cepat, perkembangan masalah yang semakin kompleks dan dinamis, serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat.

Pada dasarnya kinerja merupakan tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Jika pelaksanaan pekerjaan telah sesuai atau bahkan melebihi uraian pekerjaan, hal ini berarti pekerjaan tersebut berhasil dikerjakan dengan baik, begitu juga sebaliknya. Melalui pelatihan, para karyawan akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan. Kelebihan dan kekurangan yang terjadi akan menjadi suatu kemampuan bagi perkembangan mereka di masa yang mendatang.

PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang juga menyediakan jasa telepon tetap kabel, jasa telepon tetap nirkabel, jasa telepon bergerak, jasa multimedia, dan *network* serta interkoneksi baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi. Adanya operator telekomunikasi baru menyebabkan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang untuk berupaya mengelola, memelihara karyawannya secara efektif dan efisien, serta untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan, maka PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang mencoba menerapkan program pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja dan kinerja karyawannya agar dapat membentuk SDM yang sesuai dengan standar kerja yang diinginkan oleh perusahaan.

PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang sebelum era reformasi adalah perusahaan milik Negara (Persero). Hak monopoli sistem dan jaringan informasi di Indonesia dimiliki oleh PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang menyebabkan perusahaan bergerak di lingkungan yang kurang memiliki persaingan usaha. Hal ini berdampak pada pengembangan SDM yang kurang optimal sehingga pelatihan yang berdaya guna dan menghasilkan *output* tinggi belum dibutuhkan. Pelatihan yang digunakan pada masa lalu di PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang adalah pelatihan terjadwal, misalnya tahunan atau bulanan. Seiring dengan adanya kompetitor, regulasi dan globalisasi maka saat ini PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang berubah statusnya dari Persero ke BUMN. Peningkatan kualitas SDM yang dilakukan tidak

terlepas dari program pelatihan yang di terapkan atau di laksanakan oleh PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang. Divisi sumber daya manusia memegang peranan yang penting dalam meningkatkan kualitas SDM, dengan kualitaas tenaga kerja yang baik akan didapat kinerja yang baik pula. Dengan adanya pelatihan, diharapkan dapat menimbulkan kemampuan kerja yang lebih baik pada karyawannya sehingga dapat berdampak positif bagi kinerjanya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan dari Pelatihan (X) terhadap Kemampuan Kerja (Y1), mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan dari Pelatihan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2), serta mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan dari Kemampuan Kerja (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pelatihan

Pelatihan sebagai sarana motivasi yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan untuk meningkatkan performa dari karyawan tersebut. Pemberian pelatihan dimaksudkan agar dapat memenuhi standar kerja yang telah di tetapkan oleh perusahaan. Pelatihan dapat diartikan sebagai suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai.

Menurut Mathis (2006:301), “Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi”. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

Pelatihan menurut Dessler (2010:280) adalah “Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya. Jadi menurut pendapat-pendapat para ahli di atas dapat penulis

simpulkan, bahwa Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang dengan mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif, serta mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang, sekalipun manfaat - manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih.

2.2. Kemampuan Kerja

Dalam Kamus Bahasa Indonesia pengertian mampu adalah kesanggupan atau kecakapan. Sedangkan kemampuan berarti seseorang atau karyawan yang memiliki kecakapan atau kesanggupan untuk mengerjakan sesuatu yang diwujudkan untuk mengerjakan sesuatu yang diwujudkan melalui tindakannya untuk meningkatkan produktifitas kerja. Istilah kemampuan kerja atau kinerja merupakan pengalihbahasaan dari kata *performance*. Menurut Hasibuan (2005:94)., “kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Robbins (2008:57), “kemampuan (*ability*) merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan”. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan mental. Misalnya tes IQ, dirancang untuk menentukan kemampuan intelektual umum seseorang. Kemampuan intelektual memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan-pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi. Kemampuan fisik yang khusus memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan dan yang lebih terbakukan dengan sukses.

Menurut Swasto (2003:23), “kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan”. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan. Kemampuan karyawan yang rendah akan menggunakan waktu dan usaha yang lebih besar daripada kemampuan karyawan yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan. Setiap jenis pekerjaan

menuntut pengetahuan dan keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik.

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan diatas, maka dapat penulis simpulkan, bahwa kemampuan menunjukkan potensi orang atau karyawan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang mana setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik serta kemampuan menekankan pengertian sebagai hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

2.3. Kinerja Karyawan

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk bereperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja). Secara operasional kinerja dapat didefinisikan sebagai tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Hasibuan dalam Sujak (1990) dan sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja adalah “Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan kerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Thoyib (2005:11) mengemukakan bahwa, istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfacation*.”

Wibowo (2007:8) mengemukakan bahwa “ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja adalah Hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu.”

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu tindakan yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan kerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja) yang diselesaikan dalam kurun waktu tertentu sehingga dapat diukur kinerja dari individu tersebut.

2.4. Hipotesis

- Hipotesis 1 = Diduga variabel Metode Pelatihan (X) berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Kerja (Y_1).
- Hipotesis 2 = Diduga variabel Metode Pelatihan (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).
- Hipotesis 3 = Diduga variabel Kemampuan Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

3. METODE

Penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*), karena penelitian ini menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 66 orang (semua populasi penelitian).

Teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk menggambarkan keadaan gejala sosial dari lokasi penelitian, objek penelitian serta distribusi item – item dari masing – masing variabel. Data dikumpulkan dan ditabulasikan dalam tabel, kemudian dilakukan pembahasan secara deskriptif dalam angka dan presentase.

2. Analisis Jalur (Path)

“Uji jalur (Path) adalah alat analisis statistic untuk menguji eksistensi variabel antara terhadap hubungan antara variabel X dan Y” (Bungin, 2009 : 225).

Langkah- langkah yang dilakukan dalam penelitan dengan menggunakan analisis jalur (*path*) adalah sebagai berikut :

- Membuat Diagram Jalur
- Mencari Pengaruh Secara Langsung dan Tidak Langsung

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

a. Distribusi Frekuensi Metode Pelatihan (X)

Indikator yang digunakan dalam variabel pelatihan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Metode Pelatihan (X)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata	Kategori
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X1.1	20	30,3	36	54,5	8	12,1	2	3,0	0	0,0	4,1	Sering
X1.2	37	19,7	43	65,2	7	10,6	3	4,5	0	0,0	4,0	Sering
X1.3	10	15,2	45	68,2	8	12,1	3	4,5	0	0,0	3,9	Sering
X1.4	12	18,2	38	57,6	10	15,2	5	7,6	1	1,5	3,8	Sering
X1.5	17	25,8	31	47,0	8	12,1	1	1,5	0	0,0	3,8	Sering
X1.6	15	22,7	33	50,0	10	15,2	8	12,1	0	0,0	3,8	Sering
X1.7	13	19,7	34	51,5	10	15,2	8	12,1	1	1,5	3,8	Sering
X1.8	10	15,2	28	42,4	12	18,2	12	18,2	4	6,1	3,4	Sering
Rata-rata Pelatihan											3,8	Sering

Keterangan :

- X1.1 : frekuensi rotasi jabatan yang pernah diterima sebagai pegawai
 X1.2 : frekuensi praktek kerja yang pernah diikuti
 X1.3 : frekuensi bimbingan pekerjaan yang pernah diberikan oleh supervisor
 X1.4 : sangat sering mengikuti pelatihan kerja langsung yang dibimbing langsung oleh supervisor
 X1.5 : frekuensi pelatihan workshop yang pernah diikuti di luar tempat kerja yang dibimbing oleh pembimbing profesional
 X1.6 : frekuensi pelatihan di ruang kelas yang pernah diikuti yang dibimbing oleh pembimbing profesional
 X1.7 : sangat sering mengikuti pelatihan yang sesuai dengan jam kerja perusahaan
 X1.8 : sangat sering mengikuti pelatihan di luar jam kerja (*off the jon training*) yang dibimbing langsung oleh pembimbing profesional

Skor rata-rata metode pelatihan sebesar 3,8, sehingga masuk dalam kategori sering. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang sudah sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan.

b. Distribusi Frekuensi Kemampuan Kerja (Y_1)

Indikator yang digunakan dalam variabel kemampuan kerja disajikan pada tabel berikut :

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja (Y₁)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata	Kategori
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y1.1	15	22,7	46	69,7	22	33,0	23	34,5	11	16,5	4,1	Baik
Y1.2	16	24,2	45	68,2	5	7,5	0	0	0	0	4,2	Baik
Y1.3	6	9,1	44	66,7	11	16,7	5	7,5	0	0	3,8	Baik
Y1.4	12	18,2	41	62,1	10	15,2	3	4,5	0	0	3,9	Baik
Y1.5	16	24,2	22	33,6	7	10,6	1	1,5	0	0	4,1	Baik
Y1.6	9	13,8	34	51,5	13	19,7	0	0	0	0	4,1	Baik
Rata-rata Kemampuan Kerja											4,0	Baik

Keterangan :

- Y1.1 : sangat dapat mengatasi masalah atau kesulitan pada pekerjaan
- Y1.2 : sangat paham dengan pekerjaan yang menjadi kewajiban
- Y1.3 : sangat dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa melakukan kesalahan
- Y1.4 : sangat siap untuk menerima dan melaksanakan pekerjaan yang lebih sukar atau sulit
- Y1.5 : sangat bersikap disiplin dalam bekerja
- Y1.6 : sangat memiliki tanggung jawab pekerjaan yang sesuai dengan bidang pekerjaan

Skor rata-rata pelatihan sebesar 4,0, sehingga masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang memiliki kemampuan yang baik, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dan bertanggung jawab sesuai dengan bidang pekerjaan.

c. Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan (Y₂)

Indikator yang digunakan dalam variabel kinerja karyawan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y₂)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata	Kategori
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y2.1	12	18,2	45	68,2	8	12,1	1	1,5	0	0	4,0	Tinggi
Y2.2	8	12,1	49	74,2	8	12,1	1	1,5	0	0	4,0	Tinggi
Y2.3	13	19,7	33	50,3	9	13,6	1	1,5	0	0	4,0	Tinggi
Y2.4	10	15,2	38	57,6	6	9,1	2	3,0	0	0	3,8	Tinggi
Y2.5	13	19,7	38	57,6	4	6,1	1	1,5	0	0	4,0	Tinggi
Y2.6	9	13,8	37	56,1	7	10,6	2	3,0	1	1,5	3,8	Tinggi
Rata-rata Kinerja Karyawan											3,9	Tinggi

Keterangan :

- Y2.1 : ketelitian hasil pekerjaan sudah sesuai dengan yang diharapkan perusahaan
- Y2.2 : mutu pelayanan yang dikerjakan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan
- Y2.3 : jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan
- Y2.4 : jumlah penyelesaian pekerjaan di atas standar kerja perusahaan
- Y2.5 : penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target atau standar waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan
- Y2.6 : penyelesaian pekerjaan melampaui target waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan

Skor rata-rata pelatihan sebesar 3,9, sehingga masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang memiliki kinerja yang tinggi dalam hal ketelitian, mutu pelayanan, jumlah penyelesaian, waktu penyelesaian dan penyelesaian pekerjaan melampaui target yang ditetapkan perusahaan.

4.2. Uji Hipotesis

4.2.1. Analisis Jalur Persamaan Regresi Model Pertama (X terhadap Y₁)

Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kemampuan secara langsung, dan besarnya pengaruh langsung dengan menggunakan metode regresi linier sederhana. Adapun persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y_1 = P_{y1}X + C_1$$

Tabel 4. Hasil Analisis Jalur Model Pertama (X terhadap Y₁)

Variabel bebas	Standardized coefficients (beta)	r partial	t	Sig	Keterangan
Constant			8,882	0,000	
Pelatihan	0,745	0,745	8,947	0,000	Ho ditolak
Variabel terikat : kemampuan					
Multiple R	=	0,745			
R square (R ²)	=	0,556			
F hitung	=	80,058			
F tabel	=	3,99			
Sig. F	=	0,000			
t tabel	=	2,000			
SEE	=	0,2860			
α	=	0,05			

Berdasarkan tabel di atas diperoleh model sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,745X_1 + 0,2860$$

Hasil analisis menunjukkan nilai R = 0,745 hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel pelatihan terhadap variabel kemampuan. Nilai positif menunjukkan jika pelatihan mengalami peningkatan maka kemampuan juga akan meningkat (korelasi positif).

Dari tabel ANOVA diketahui bahwa nilai F_{hitung} sebesar 80,058 sedangkan nilai F_{tabel} sebesar

3,99. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} ($80,058 > 3,99$), jadi pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kemampuan. Nilai signifikansi F sebesar 0,000 di bawah nilai signifikan yang ditentukan sebesar 5% (0,05) menunjukkan bahwa pengaruh variabel pelatihan terhadap variabel terikat kemampuan adalah signifikan. Variabel pelatihan mempengaruhi kemampuan sebesar 55,6% ($R^2 = 0,556$). Besarnya pengaruh secara proporsional yang disebabkan oleh variabel lainnya di luar variabel pelatihan yaitu sebesar 44,4%.

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan pengaruh langsung pelatihan terhadap kemampuan sebagai berikut dengan nilai koefisien beta pada variabel pelatihan sebesar 0,745 menunjukkan bahwa dengan semakin baik pelatihan akan meningkatkan kemampuan, artinya semakin baik pelatihan, maka akan semakin baik kemampuan. Koefisien korelasi parsial (r parsial) untuk variabel pelatihan sebesar 0,745 menunjukkan bahwa secara parsial kemampuan dalam menjelaskan keragaman kemampuan adalah sebesar 74,5%.

Tingkat keberartian pengaruh variabel pelatihan terhadap variabel kemampuan secara statistik diuji dengan menggunakan uji t. Berdasarkan hasil uji t, diketahui variabel pelatihan secara statistik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kemampuan. Hal ini terlihat dari nilai t hitung sebesar 8,947 dan nilai signifikansi t $0,000 < 0,05$. Dengan demikian secara statistik H_0 ditolak artinya hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja dapat dibuktikan kebenarannya, dengan demikian hipotesis pertama dapat diterima.

4.2.2. Analisis Jalur Persamaan Regresi Model Kedua (X, Y_1 terhadap Y_2)

Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung, dan besarnya pengaruh langsung dengan menggunakan metode regresi linier berganda. Adapun persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y_2 = P_{y2X} + P_{y2Y_1} + C_2$$

Tabel 5. Hasil Analisis Jalur Model Kedua (X, Y_1 terhadap Y_2)

Variabel bebas	Standardized coefficients (beta)	r partial	t	Sig	Keterangan
Constant			4,391	0,000	
Pelatihan	0,408	0,392	3,378	0,001	Ho ditolak
Kemampuan	0,416	0,399	3,452	0,001	Ho ditolak

Variabel terikat : kinerja karyawan	
Multiple R	= 0,770
R square (R^2)	= 0,593
F hitung	= 45,825
F tabel	= 3,14
Sig. F	= 0,000
t tabel	= 2,000
SEE	= 0,2580
α	= 0,05

Sumber : Data diolah (2013).

Berdasarkan tabel di atas diperoleh model sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,408X_1 + 0,416Y_1 + 0,2580$$

Hasil uji simultan dari variabel pelatihan dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *multiple correlations* (R) sebesar 0,770. Koefisien korelasi merupakan ukuran kekuatan hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika R mendekati 1 (satu) maka dikatakan semakin kuat variabel bebas itu dalam mempengaruhi variabel terikat. Hasil analisis menunjukkan nilai $R = 0,770$ hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel pelatihan dan kemampuan kerja secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai positif menunjukkan jika pelatihan dan kemampuan kerja mengalami peningkatan maka kinerja karyawan juga akan meningkat (korelasi positif).

Dari tabel ANOVA diketahui bahwa nilai F_{hitung} sebesar 45,825 sedangkan nilai F_{tabel} sebesar 3,14. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} ($45,825 > 314$), jadi pelatihan dan kemampuan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai signifikansi F sebesar 0,000 di bawah nilai signifikan yang ditentukan sebesar 5% (0,05) menunjukkan bahwa pengaruh variabel-variabel bebas berupa pelatihan dan kemampuan kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat kinerja karyawan adalah signifikan. Variabel pelatihan dan kemampuan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 59,3% ($R^2 = 0,593$). Besarnya pengaruh secara proporsional yang disebabkan oleh variabel lainnya di luar variabel pelatihan dan kemampuan kerja yaitu sebesar 40,7%.

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan sebagai berikut dengan nilai koefisien beta pada variabel pelatihan sebesar 0,408 menunjukkan bahwa dengan semakin baik pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan. Koefisien korelasi parsial (r parsial) untuk variabel pelatihan sebesar 0,392 menunjukkan bahwa secara parsial kemampuan variabel

pelatihan dalam menjelaskan keragaman kinerja karyawan adalah sebesar 39,2%.

Pengaruh langsung kemampuan terhadap kinerja karyawan sebagai berikut dengan nilai koefisien beta pada variabel kemampuan sebesar 0,416 menunjukkan bahwa dengan semakin kuat dan baik kemampuan akan meningkatkan kinerja karyawan, artinya semakin besar atau kemampuan kerja ditingkatkan maka akan semakin besar pula peningkatan kinerja karyawan. Koefisien korelasi parsial (r parsial) untuk variabel kemampuan sebesar 0,399 menunjukkan bahwa secara parsial variabel kemampuan dalam menjelaskan keragaman kinerja karyawan adalah sebesar 39,9%.

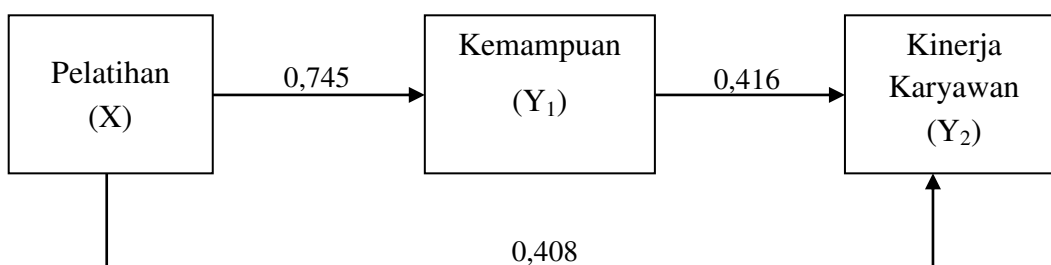
Tingkat keberartian pengaruh variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan secara statistik diuji dengan menggunakan uji t . Berdasarkan hasil uji t , diketahui variabel pelatihan secara statistik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t hitung

sebesar 3,378 dan nilai signifikansi t $0,001 < 0,05$. Dengan demikian secara statistik H_0 ditolak artinya hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan kebenarannya, dengan demikian hipotesis kedua dapat diterima.

Tingkat keberartian pengaruh variabel kemampuan terhadap variabel kinerja karyawan secara statistik diuji dengan menggunakan uji t . Berdasarkan hasil uji t , diketahui variabel kemampuan secara statistik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t hitung sebesar 3,452 dan nilai signifikansi t $0,001 < 0,05$. Dengan demikian secara statistik H_0 ditolak artinya hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan kebenarannya, dengan demikian hipotesis ketiga dapat diterima.

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut :

Model Analisis Jalur



4.2.3. Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kemampuan Kerja

Setelah mengetahui pengaruh secara langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat, baik pada model persamaan regresi pertama dan kedua, maka selanjutnya dihitung pengaruh tidak langsung dari variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja. Adapun ringkasan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total dari jalur penelitian dapat dijelaskan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3. Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total dari Analisis Jalur

No	Jalur	Langsung	Tidak langsung	Total
1	X1 → Y1 → Y2	0,408	Melalui kemampuan kerja $0,745 \times 0,416 = 0,310$	0,718

Sumber : Data diolah.

Analisis atas pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total digunakan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antara konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, maupun pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total adalah efek dari berbagai hubungan. Hasil pengujian model di atas menunjukkan efek langsung, efek tidak langsung dan efek total. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan kerja berstatus sebagai variabel moderator atau penguat dalam hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan, karena nilai pengaruh total lebih besar dari pengaruh langsung. Hal ini berarti pelatihan akan mampu meningkatkan kinerja lebih besar jika melalui peningkatan kemampuan kerja.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan

Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan akan memberikan kesempatan bagi karyawan mengembangkan keahlian dan kemampuan baru dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai saat ini maupun untuk masa mendatang dapat membantu karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keahlian. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan sangat bermanfaat untuk perusahaan dan karyawannya itu sendiri. Menurut Atmodiwirio (2005:74), bahwa manfaat pelatihan dapat dilihat dari dua sisi yaitu:

a. Sisi individu

- 1) Menambah wawasan, pengetahuan tentang perkembangan organisasi baik secara internal ataupun eksternal.
- 2) Menambah pengetahuan di bidang tugasnya.
- 3) Menambah keterampilan dalam meningkatkan pelaksanaan tugasnya.
- 4) Meningkatkan pengalaman memimpin.
- 5) Meningkatkan kemampuan menangani emosi.

b. Sisi Organisasi

- 1) Meningkatkan kemampuan berproduksi.
- 2) Penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya.
- 3) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan kolaborasi dan jejaring kerja.

PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang melakukan program pelatihan dengan tujuan untuk menghasilkan karyawan yang mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik, meningkatkan pengetahuan, keterampilan maupun sikap karyawan, sehingga diperoleh hasil yang diharapkan dan akan berpengaruh terhadap tata cara kerja karyawan di lapangan menjadi lebih baik lagi dan mengakibatkan hasil yang maksimal bagi perusahaan.

4.3.2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Oktavianto (2011) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan bagi karyawan sangat penting

untuk diterapkan dalam suatu instansi. Dengan adanya pelatihan diharapkan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan. Oleh karena itulah perusahaan yang ingin berkembang, maka pelatihan bagi karyawannya harus mendapatkan perhatian yang besar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk mengembangkan pengetahuan, sikap, dan ketrampilan kerja dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga menghasilkan produk yang berkualitas. Di samping itu juga untuk menutup kesenjangan antara kemampuan kerja karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Sehingga akan tercapai suatu kondisi yang saling menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

Materi pelatihan merupakan hal yang penting, agar pelatihan dapat mencapai sasaran maka materi yang digunakan dalam pelatihan tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan. Bahan/materi pelatihan yaitu: bahan/materi tulisan yang akan disajikan dalam pelatihan. Bahan/materi tersebut seyogyanya disiapkan secara tertulis agar mudah dipelajari. Penulisan harus memperhatikan faktor tujuan, tingkatan kognisi peserta pelatihan, harapan lembaga penyelenggara pelatihan, dan lamanya pelatihan.

4.3.3. Pengaruh Kemampuan Terhadap Kinerja Karyawan

Kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan Harti (2007) yang menyatakan bahwa kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu faktor yang sangat penting dan berpengaruh terhadap keberhasilan karyawan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan adalah kemampuan kerja. Kemampuan merupakan potensi yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sehingga memungkinkan seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan ataupun tidak dapat melakukan pekerjaan tersebut. Kemampuan kerja pada dasarnya sangat berpengaruh terhadap mutu atau bobot hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan. Hal ini dapat dimengerti karena dalam kemampuan kerja terdapat berbagai potensi kecakapan, keterampilan, serta potensi yang lain yang mendukung yang tercermin dalam kondisi fisik dan psikis. Kemampuan kerja sangat menentukan kinerja karyawan dalam sebuah

perusahaan atau organisasi tersebut. Keberhasilan dan kecakapan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawannya. Sehingga kemampuan kerja merupakan hal penting bagi seorang karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Kemampuan seseorang akan ditentukan oleh tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pengalaman. Karena kedua unsur inilah pengetahuan dan keterampilan dapat diperoleh. Jadi semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang ditunjang dengan adanya pengalaman yang luas menunjukkan orang tersebut mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi. Selain tingkat pendidikan dan pengalaman untuk meningkatkan kemampuan seseorang dapat ditempuh melalui pendidikan dan pelatihan, karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan akan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu bisa menjadi lebih cepat dan lebih baik. Dengan adanya latihan-latihan yang memungkinkan karyawan mendapatkan keterampilan lain yang lebih banyak, dengan demikian dapat meningkatkan pengetahuan karyawan. Hasil penelitian ini didukung dari jawaban responden yang sebagian besar berpendidikan S1 dan memiliki masa kerja lebih dari 26 tahun.

Menurut Nawawi (2003) kepentingan para pemimpin terhadap kemampuan kerja seorang karyawan cenderung terpusat pada kinerja karyawan. Pandangan ini mengenai hubungan antara kemampuan kerja karyawan dengan kinerja pada hakekatnya dapat diringkas dalam pernyataan "seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif" banyak yang dilakukan oleh para pemimpin dalam membuat para pekerjanya merasa senang dalam pekerjaannya. Selain itu bukti yang cukup jelas bahwa karyawan yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi mempunyai tingkat keluar dari sebuah organisasi atau perusahaan lebih rendah. Pengaruh kemampuan kerja karyawan terhadap keluarnya karyawan karena ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerja yang tinggi. Sebaliknya angkatan kerja yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi akan memberikan produktivitas yang tinggi sehingga kinerja yang tinggi dapat tercapai.

Sebuah organisasi atau perusahaan pada dasarnya ingin mendapatkan kinerja karyawan yang baik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pihak perusahaan harus memperhatikan kondisi-kondisi dari seluruh karyawannya, diantaranya

adalah dengan menumbuhkan kemampuan kerja yang baik bagi para karyawannya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel merasa sangat antusias dan sering dalam mengikuti pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari grand mean masing-masing tabel distribusi frekuensi, yaitu item variabel pelatihan sebesar 3,855 yang dikategorikan setuju, grand mean tabel distribusi frekuensi item variabel kemampuan kerja sebesar 4,024 yang dikategorikan setuju, dan grand mean tabel distribusi frekuensi item variabel kinerja karyawan sebesar 3,936 yang dikategorikan setuju.

Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang, dengan nilai $P \leq 0,05$ dan koefisien jalur 0,745, pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang, dengan nilai $P \leq 0,05$ dan koefisien jalur 0,408, kemampuan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang, dengan nilai $P \leq 0,05$ dan koefisien jalur 0,416.

5.2. Saran

PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang sebaiknya lebih mengembangkan pemberian pelatihan yang terdiri dari *On The Job Training* yang dapat memberikan rotasi jabatan, praktek kerja dan mendapatkan bimbingan pekerjaan yang lebih baik, serta *Off The Job Training* yang memberikan *workshop*, pelatihan ruang kelas, dan jangka waktu untuk masing-masing pelatihan agar dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan di dalam bekerja, lebih meningkatkan kemampuan kerja kepada karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaannya misalnya dengan cara meningkatkan kemampuan pengetahuan, keterampilan, dan sikap agar dapat memenuhi standar kerja di perusahaan, lebih meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan yang terdiri dari penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standart waktu yang telah ditetapkan perusahaan, pekerjaan diselesaikan dengan penuh ketelitian dan kecermatan, dan pelayanan yang sesuai dengan target perusahaan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan kemampuan mempunyai kontribusi yang cukup besar terhadap kinerja karyawan. Hal

ini dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi yaitu 81,9% yang berarti masih terdapat variabel-variabel di luar pelatihan dan kemampuan. Oleh karena itu, peneliti menyarankan peneliti lain untuk mengadakan penelitian lanjutan dengan obyek yang sama tetapi variabel-variabel penelitian berbeda dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan demikian, PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang memiliki referensi yang cukup memadai dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. 2011. *Cara Mudah Menggunakan Dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Alfabeta, Bandung.
- Atmodiwirio, S. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. PT. Ardadizya Jaya, Jakarta
- Dessler, Gary. 2010 . *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh, Jilid Pertama*. Jakarta : Indeks.
- Malayu, Hasibuan. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi : Revisi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Prabu. 2009 . *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Mathis. Jackson. 2006. *Human Resource Management*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Salemba Empat.
- Mondy, Wayne. 2008. *Human Resource Management*. Edisi Kesepuluh, Jilid Pertama. Jakarta : Erlangga.
- Rivai, Veitzhal. 2009. *Islamic Human Capital*. Buku 1. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Robbins. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Model Analisis Jalur untuk Riset Ekonomi*. CV. Yrama Widya, Bandung.
- Swasto, Bambang. 2003. *Pengaruh Sumber Daya Manusia (Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan dan Imbalan)*. FIA UB, Malang.
- Wibowo. 2007 . *Manajemen Kinerja*. Edisi Kedua. Jakarta : RajaGrafindo Persada.