

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KEMAMPUAN  
KARYAWAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada Karyawan PT. Gatra Mapan Malang)**

**Andi Nu Graha**

**Abstrak:** Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: 1) ingin mendeskripsikan variabel tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, lama pelatihan serta kemampuan karyawan dikaitkan dengan kinerja karyawan di PT. Gatra Mapan Malang, 2) ingin mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan dan lama pelatihan secara bersama-sama terhadap kemampuan karyawan, 3) ingin mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan dan lama pelatihan secara parsial terhadap kemampuan karyawan, 4) Ingin mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah penelitian survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap bagian produksi PT. Gatra Mapan Malang sebanyak 247 orang, dengan menggunakan rumus Rahmat didapat jumlah sampel sebanyak 72 orang. Guna menjawab tujuan dalam penelitian ini digunakan analisis Regresi Linier Berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua variabel bebas yang diteliti dalam kualifikasi baik. Tidak terjadi multikolinieritas dan bebas dari heteroskedastisitas. Hasil analisis inferensial menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun secara bersama-sama variabel tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan dan lama pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan karyawan. Dan kemampuan karyawan berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

**Kata kunci:** Pelatihan karyawan, kemampuan karyawan, kinerja karyawan

## **PENDAHULUAN**

Membangun manusia baru merupakan kebutuhan yang mendesak di Indonesia untuk saat ini. Kesulitan untuk bangkit dari krisis dengan SDM lama, yang serba terkungkung, tergantung, takut salah, dan tak berani mencoba merupakan sebuah fenomena yang dihadapi pada saat ini. SDM semacam ini hanya akan membuat kita gagap menghadapi milenium baru, di mana globalisasi segala bidang menjadi kata kunci.

Secara umum pengembangan sumber daya manusia memiliki dua dimensi utama yaitu: dimensi personal dan dimensi organisasional. Di Indonesia pengembangan dimensi personal SDM dapat dikatakan hanya mengikuti pada konsep yang lahir dan pertama-tama berkembang di negeri Bill Clinton (Amerika). Sangat sulit menemukan konsep pengembangan pribadi SDM yang digagas dan dipelopori

---

*Andi Nu Graha adalah dosen Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang*

oleh anak negeri ini, maksudnya bahwa program-program pengembangan pribadi di Indonesia sangat dipengaruhi, atau bahkan didikte oleh tokoh-tokoh asing, khususnya Amerika. Sulit sekali menemukan, untuk mengatakan belum ada, orang Indonesia yang memiliki konsep sendiri mengenai pengembangan dimensi personal SDM tersebut. Jadi, kita agaknya masih harus bersabar sambil menanti penuh tanya apakah proses reformasi akan melahirkan pula konseptor-konseptor andal di bidang pengembangan pribadi, yang bercirikan Indonesia dengan wawasan dunia ? Ataukah kita masih harus tetap menunggu “hibah” lanjutan dari Amerika (Harefa *dalam* Majalah Manajemen 1999).

Banyak orang tak menyadari kekuatannya. Padahal setiap individu memiliki personal power. Sebuah potensi kekuatan yang tersembunyi dalam diri. Fakta ilmiah menunjukkan, secara umum manusia hanya menggunakan 3% personal power. Masih banyak yang harus di gali. Dan personal power memang harus digali, karena dia tidak muncul begitu saja, tapi muncul dan menguat berkat proses pendidikan dan pelatihan yang dipadukan dengan tekad dan kemauan yang kuat untuk mengendalikan nasib sendiri. Bila landasannya sudah kokoh, kepribadian yang kuat akan lebih kokoh (Poesposoetjipto *dalam* Majalah Manajemen 1999)

Deskripsi yang lebih komprehensif dari proses pelatihan menurut Armstrong (1992), adalah konsep pelatihan terencana (*planned training*). Pelatihan terencana merupakan intervensi yang cermat yang dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan (Kenney & Reid, 1988).

Melalui penelitian ini penulis ingin memahami lebih mendalam mengenai: “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Karyawan Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan” (Studi Pada Karyawan PT. Gatra Mapan Malang).

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan tersebut diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana deskripsi variabel tenaga pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan lama pelatihan serta kemampuan karyawan dan kinerja karyawan yang ada pada PT. Gatra Mapan Malang ?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan lamanya pelatihan secara bersama-sama terhadap kemampuan karyawan ?
3. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan lamanya pelatihan secara parsial terhadap kemampuan karyawan ?
4. Apakah ada pengaruh signifikan antara variabel kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan ?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian Pelatihan**

Pengertian pelatihan menurut Simamora (1997) adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka.

Menurut Gomes (1995), pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki *performance* pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Deskripsi yang lebih komprehensif dari proses pelatihan, menurut Armstrong (1992), adalah konsep pelatihan terencana (*planned training*). Pelatihan terencana merupakan intervensi yang cermat yang dirancang untuk

menghasilkan pemahaman yang diperlukan dalam meningkatkan kinerja pekerjaan (Kenney dan Reid 1990).

### **Komponen-Komponen Pelatihan**

Program pelatihan meliputi unsur-unsur, menurut Hamalik (2000) sebagai berikut:

1. Peserta latihan  
Penetapan calon peserta latihan erat kaitannya dengan keberhasilan proses pelatihan, yang pada gilirannya turut menentukan efektivitas pekerjaan. Karena itu, perlu dilakukan seleksi yang teliti untuk memperoleh peserta yang baik, berdasarkan kriteria.
2. Pelatih (Instruktur)  
Pelatih-pelatih memegang peran yang penting terhadap kelancaran dan keberhasilan program pelatihan. Itu sebabnya perlu dipilih pelatih yang ahli, yang berkualifikasi profesional,
3. Lamanya pelatihan  
Lamanya masa pelatihan berdasarkan pertimbangan tentang jumlah dan mutu kemampuan, kemampuan belajar para peserta, dan media pengajaran.
4. Bahan latihan  
Bahan latihan seyogianya disiapkan secara tertulis agar mudah dipelajari oleh para peserta.
5. Bentuk latihan  
Bentuk-bentuk pelatihan yang digunakan untuk mengembangkan kemampuan ketenagaan.

### **Tujuan dan Manfaat Pelatihan**

Tujuan utama pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan kedalam tujuh bidang menurut Simamora (1998) yaitu :

1. Memperbaiki kinerja
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan permasalahan operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

### **Macam Teknik Pelatihan**

Latihan merupakan tanggungjawab yang penting bagi tiap pimpinan organisasi. Latihan merupakan penanaman modal dalam bentuk manusia. Tata pengaturan kerja harus memberi kesempatan, baik untuk latihan maupun untuk pengembangan. Program ini sedapat mungkin diadakan secara kontinyu dan menyeluruh yang artinya akan diikuti oleh seluruh karyawan, baik pegawai kantor sebagai tenaga manajerial maupun operasional.

Teknik pelatihan menurut Simamora (1998) terbagi menjadi dua bagian yaitu :

#### **1. On – the – Job Training.**

Karena sebagian besar pekerjaan dalam industri dapat dipelajari dalam periode waktu yang relatif singkat, metode *on the job training* digunakan secara luas. *On the job training* meliputi semua upaya melatih karyawan di tempat kerja sesungguhnya. Yang mana teknik on the job training meliputi :

- a. Magang.
- b. Internship.
- c. Rotasi pekerjaan.

#### **2. Off – the – Job Training.**

Berlawanan dengan *on the job training*, *off the job training* dilaksanakan pada lokasi terpisah. Program ini memberikan individu-individu dengan keahlian

dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Teknik *off the job training* meliputi:

- a. Kuliah.
- b. Studi kasus.
- c. Simulasi komputer.
- d. Pelatihan beranda.
- e. Permainan peran.
- f. Peniruan perilaku.
- g. Pelatihan alam terbuka.
- h. Pelatihan sensitivitas.

#### **Evaluasi Program-Program Pelatihan**

Menurut Schuler dan Jackson (1999), sebagian besar pakar dalam bidang pelatihan setuju bahwa setiap evaluasi harus mencakup sedikitnya empat komponen yaitu :

1. Reaksi terhadap pelatihan.
2. Pelajaran.
3. Perubahan perilaku atau kinerja.
4. Hasil.

#### **Kemampuan Kerja**

Kemampuan (ability) yang dinyatakan oleh Robbins (1996), yang mendefinisikan kemampuan sebagai kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Ditambahkan pula bahwa keseluruhan kemampuan dari seseorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan kegiatan secara mental. Kemampuan fisik merupakan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, kecekatan dan kekuatan fisik.

Sehubungan dengan uraian tersebut di atas, bahwa dalam segi pelatihan dan teknik pembelajaran yang berbasis pengalaman dapat digunakan membantu orang-orang untuk mengetahui kemampuannya (Duffy 1996). Selanjutnya Welch (1997) menjelaskan bahwa kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, dapat pula memberikan suatu gambaran mengenai kerja.

#### **Kebutuhan Kemampuan dari Berbagai Kelompok Orang Dalam Organisasi**

Orang-orang di berbagai organisasi apa pun secara otomatis akan terlibat di dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan. Untuk melakukan tindakan-tindakan ini maka akan memerlukan berbagai kemampuan.

Menurut Rao (1996) kemampuan-kemampuan ini dapat dianggap terbagi ke dalam empat golongan yaitu :

1. Kemampuan teknis, mencakup pengertian mengenai suatu aktivitas khusus dan kecakapan di dalamnya, terutama yang menyangkut metode-metode, proses-proses, prosedur-prosedur dan teknik-teknik.
2. Kemampuan manajerial, mencakup pengertian mengenai perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemantauan, pengendalian, penilaian, penyeliaan, dan sebagainya dari berbagai kegiatan keorganisasian.
3. Kemampuan kemanusiaan, berkaitan dengan kepandaian orang berhubungan dengan orang lain. Dalam konteks organisasi, kemampuan ini mungkin meliputi kepandaian memotivasi orang lain, mempengaruhi orang lain, memimpin orang lain, membangkitkan semangat tim dan sebagainya.
4. Kemampuan konseptual, mencakup kemampuan untuk melihat perusahaan sebagai keseluruhan., kemampuan memvisualisasikan hari depan organisasi dan visinya terhadap hari depan organisasi.

**KINERJA**

**Pengertian Kinerja (Prestasi Kerja)**

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) menurut Mangkunegara (2000) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Bernandin & Russel (1995), menyebutkan 6 (enam) macam kriteria utama untuk mengukur kinerja yaitu:

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timeliness*, merupakan sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
- d. *Cost effectiveness*, sejauhmana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, materiil) dimaksudkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauhmana pegawai memelihara, harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2000) adalah factor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*).

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

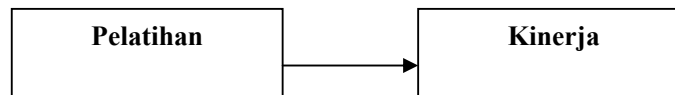
b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

**Kerangka Konsep**

Pengikutsertaan dalam program pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pekerjaan yang pada gilirannya akan berdampak perbaikan penampilan (*performance*) dalam melakukan pekerjaan (Tjiptoherijanto 1996).

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka model konseptual yang digunakan adalah sebagai berikut :

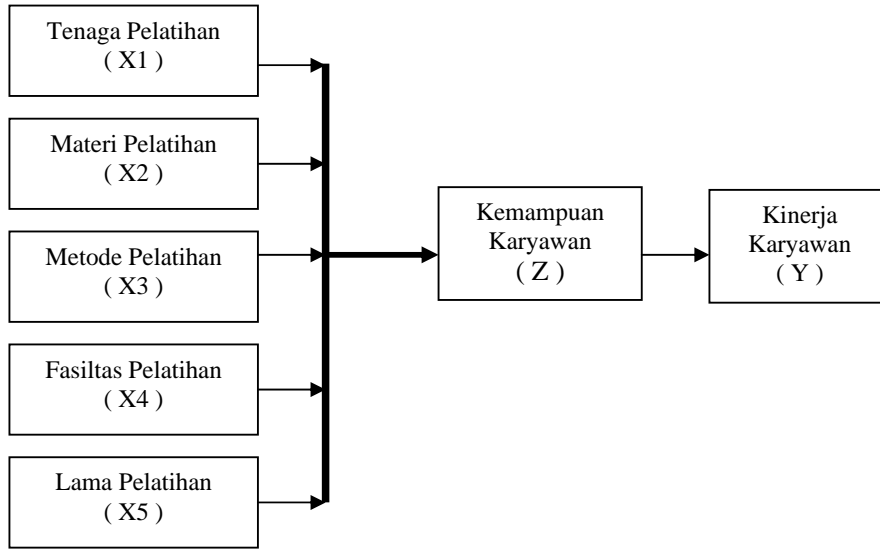


Gambar 1: Model Konseptual

Keterangan : Pengaruh pelatihan terhadap kinerja.

**Model Hipotesis**

Sesuai dengan tinjauan empirik dan landasan teori yang ada maka dapat dikembangkan menjadi suatu model hipotesis berikut ini yaitu:



Gambar 2 : Model hipotesis.

Keterangan :   
 ➡ Pengaruh variabel  $X_i$  secara simultan terhadap Z.   
 ➡ Pengaruh variabel  $X_i$  secara parsial terhadap Z.   
 ➡ Pengaruh variabel Z terhadap variabel Y.

Berdasarkan pada kerangka berpikir tersebut di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan lama pelatihan secara bersama-sama terhadap kemampuan karyawan.
2. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan lama pelatihan secara parsial terhadap kemampuan karyawan.
3. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan.

**METODE PENELITIAN**

**Populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *Proportionate Random Sampling* (Sugiyono 1999).

Agar besarnya sampel yang akan diambil dalam penelitian ini dikatakan representatif, maka ditentukan jumlah sampel yang akan dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut : (Rakhmat, 1989: 113)

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Berdasarkan rumus tersebut, dengan ukuran populasi sebanyak 247 orang sebagai karyawan tetap dengan tingkat presepsi yang digunakan sebesar 10%, maka ukuran sampel dalam penelitian ini setelah penghitungan adalah sebanyak 72 orang (responden).

#### **Definisi Operasional Variabel**

Untuk mengetahui secara rinci tentang variabel-variabel dan indikator-indikatornya dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Tenaga Pelatihan ( X1 ) yang dimaksud dalam variabel ini adalah bahwa pelatih-pelatih memegang peran yang penting terhadap kelancaran dan keberhasilan program pelatihan.
2. Materi Pelatihan ( X2 ) yang dimaksud dalam variabel ini adalah bahwa materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
3. Metode Pelatihan ( X3 ) yang dimaksud dalam variabel ini adalah bahwa metode pelatihan merupakan cara dan teknik komunikasi yang digunakan oleh pelatih dalam menyajikan dan melaksanakan proses pembelajaran.
4. Fasilitas Pelatihan ( X4 ) yang dimaksud dalam variabel ini adalah bahwa fasilitas pelatihan merupakan pertimbangan yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelatihan.
5. Lama Pelatihan ( X5 ) yang di maksud dalam variabel ini adalah bahwa lamanya masa latihan tergantung kepada kecakapan yang akan diperoleh peserta latihan, dan media latihan yang serasi.
6. Kemampuan Karyawan ( Z ) adalah mengacu pada potensi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan.
7. Kinerja Karyawan ( Y ) adalah mengacu pada penilaian yang telah dilaksanakan oleh perusahaan selama ini.

#### **Pengukuran Variabel**

Untuk keperluan pengolahan data, terutama sekali data primer yang berupa tanggapan atau jawaban responden tentang pertanyaan yang diajukan digunakan *Skala Likert* yaitu dengan interval 1 sampai 4. interval jawaban responden akan disesuaikan dengan pertanyaan yang diajukan. Sedangkan variabel untuk penilaian kinerja berdasarkan data sekunder yang diperoleh langsung dari perusahaan.

Tujuan dari modifikasi tersebut adalah untuk menghilangkan munculnya kecenderungan responden menjawab alternatif yang ada di tengah sehingga dapat mengurangi kevalidan informasi yang didapat.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan data yang obyektif, penulis menggunakan instrumen penelitian sebagai berikut :

1. Kuesioner.
2. Wawancara.
3. Dokumentasi.

#### **Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Dalam pengujian validitas instrumen penelitian, digunakan teknik *Korelasi Product Moment*. Suatu instrumen penelitian dapat dikatakan valid jika memiliki nilai koefisien korelasi  $r \geq 0,3$  (Sugiono 1990).

Untuk mengetahui apakah alat ukur reliabel atau tidak, diuji dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach* (Gujarati 1995).

#### **Analisis Data**

##### **Analisis Statistik Inferensial**

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dan regresi linier sederhana.

**a. Model regresi I, regresi linier berganda yaitu :**

Untuk melihat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel antara sebagai variabel terikat, digunakan metode regresi linier berganda untuk menguji hipotesis 1 dan 2, menggunakan rumus :

$$Z = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

**b. Model regresi II, regresi linier sederhana yaitu :**

Untuk melihat pengaruh antara variabel antara sebagai variabel bebas (kemampuan karyawan) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) digunakan metode analisis regresi linier sederhana untuk menguji hipotesis 3, menggunakan rumus :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 Z + e$$

**HASIL PENELITIAN**

**Karakteristik Responden**

Jumlah responden berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan.

Karakteristik Responden	Jumlah (%)
Usia	
26 – 30 tahun	38,8%
31 – 35 tahun	18,1%
36 – 40 tahun	15,3%
41 – 45 tahun	11,1%
46 – 55 tahun	13,9%
56 – 60 tahun	2,8%
Jenis Kelamin	
Laki-Laki	80,6%
Perempuan	19,4%
Masa Kerja	
1 – 4 tahun	27,8%
5 – 8 tahun	45,8%
9 – 12 tahun	26,4%
Tingkat Pendidikan	
SD	12,5%
SMP	5,6%
SMA	27,8%
D3	15,3%
S1	37,5%

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2001



Karakteristik berdasarkan karakteristik pelatihan yang pernah diikuti.

No	Jenis Dan Lama Pelatihan	Pelatihan Yang Telah Diikuti				Total Responden
		0	%	1	%	
1	Building Team Work (2 hari)	56	77,8	16	22,2	72
2	Teknologi / Mesin (1 hari)	68	94,4	4	5,6	72
3	Kepemimpinan/Psikologi (2 hari)	49	68,1	23	31,9	72
4	Pajak/Keuangan/Akuntansi (1 hari)	72	100	-	-	72
5	Program '5 R' (2 hari)	-	-	72	100	72
6	Marketing (2 hari)	72	100	-	-	72
7	Administrasi (2 hari)	72	100	-	-	72
8	Komputer ( $\pm$ 6 hari)	72	100	-	-	72
9	Bahasa ( $\pm$ 6 hari)	71	98,6	1	1,4	72
10	Program ISO 9001(3 hari)	35	48,6	37	51,4	72
11	Lain-lain	53	73,6	26	26,4	72
<b>Keterangan :</b> <b>0 = Tidak mengikuti pelatihan.</b> <b>1 = Pernah mengikuti pelatihan.</b>						

Sumber : Data sekunder PT. Gatra Mapan Malang, 2000 (Lampiran 3 )

### Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, maka deskripsi mengenai variabel tenaga pelatih (rata-rata = 3,50), materi pelatihan (rata-rata = 3,42), metode pelatihan (rata-rata = 3,06), fasilitas pelatihan (rata-rata = 3,31), dan lama pelatihan (rata-rata = 3,05) serta kemampuan karyawan (rata-rata = 3,31) dan kinerja karyawan pada PT. Gatra Mapan Malang sebanyak 41 orang (56,94%) kinerjanya termasuk dalam kategori baik, dan sisanya sebanyak 31 orang (43,06%) termasuk dalam tegori diatas cukup.

### Analisis Regresi Linier Berganda Dan Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi dilakukan untuk mengetahui tingkat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara bersama-sama maupun parsial, dan sekaligus menguji hipotesis penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### 1. Pengujian Hipotesis Pertama

Untuk lebih jelasnya hasil analisis regresi berganda dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Antara Variabel Bebas (Tenaga Pelatihan, Materi Pelatihan, Metode Pelatihan, Fasilitas Pelatihan, dan Lama Pelatihan) Terhadap Kemampuan Karyawan.

Variabel Bebas	Koefisien Regresi ( B )	$r^2$	Probabilitas ( Sig.t )	Keputusan
Tenaga Pelatihan (X1)	0,224	0,063	0,040	$H_a$ diterima
Materi Pelatihan (X2)	0,221	0,049	0,070	$H_a$ ditolak
Metode Pelatihan (X3)	0,330	0,127	0,003	$H_a$ diterima
Fasilitas Pelatihan (X4)	0,311	0,082	0,018	$H_a$ diterima
Lama Pelatihan (X5)	0,200	0,038	0,093	$H_a$ ditolak
Konstanta	0,130			
Multiple R = 0,628 R Square = 0,395 Adjusted R Square = 0,349 Prob.(Sig.F) = 0,000 Variabel terikat = Kemampuan Karyawan. $\alpha$ = 0,05				

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2001.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda seperti tampak pada tabel 1 diatas, menunjukkan bahwa nilai probabilitas ( $\text{sig F}$ ) = 0,000 < 0,05, maka  $H_a$  diterima. Hal ini berarti berdasarkan hasil penelitian variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat, dengan demikian **hipotesis (1) diterima**. Nilai koefisien korelasi berganda ( $R$ ) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,628. Nilai koefisien determinan yang telah disesuaikan ( $\text{adjusted } R^2$ ) yang diperoleh adalah 0,349.

### Pengujian Hipotesis Kedua

Berdasarkan tabel 1 tersebut dapat dijelaskan pengaruh secara parsial dari tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan lama pelatihan sebagai berikut :

1. Pada tabel 1 menunjukkan nilai probabilitas ( $\text{sig } t$ ) = 0,040 < 0,05 maka  $H_a$  diterima, dengan demikian secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara tenaga pelatihan terhadap kemampuan karyawan. Nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) yang diperoleh sebesar 0,063. Nilai koefisien regresi parsial ( $B$ ) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,224.
2. Pada tabel 1 menunjukkan nilai probabilitas ( $\text{sig } t$ ) = 0,070 > 0,05 maka  $H_a$  ditolak, dengan demikian secara parsial tidak ada pengaruh yang signifikan antara materi pelatihan terhadap kemampuan karyawan. Nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) yang diperoleh sebesar 0,049. Nilai koefisien regresi parsial ( $B$ ) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,221.
3. Pada tabel 1 menunjukkan nilai probabilitas ( $\text{sig } t$ ) = 0,003 < 0,05 maka  $H_a$  diterima, dengan demikian secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara metode pelatihan terhadap kemampuan karyawan. Nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) yang diperoleh sebesar 0,127. Nilai koefisien regresi parsial ( $B$ ) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,330.
4. Pada tabel 1 menunjukkan nilai probabilitas ( $\text{sig } t$ ) = 0,018 < 0,05 maka  $H_a$  diterima, dengan demikian secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara fasilitas pelatihan terhadap kemampuan karyawan. Nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) yang diperoleh sebesar 0,082. Nilai koefisien regresi parsial ( $B$ ) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,311.
5. Pada tabel 1 menunjukkan nilai probabilitas ( $\text{sig } t$ ) = 0,093 > 0,05 maka  $H_a$  ditolak, dengan demikian secara parsial tidak ada pengaruh yang signifikan antara lama pelatihan terhadap kemampuan karyawan. Nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) yang diperoleh sebesar 0,038. Nilai koefisien regresi parsial ( $B$ ) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,200.

### Pengujian Hipotesis Ketiga

Untuk lebih jelasnya hasil analisis regresi berganda dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini :

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana Variabel Kemampuan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.

Variabel Bebas	Koefisien Regresi ( B )	Probabilitas ( Sig.t )	Keputusan
Kemampuan Pegawai (Z)	1,092	0,000	$H_a$ diterima
Konstanta	68,287	0,000	
Multiple R	= 0,630		
R Square	= 0,397		
Adjusted R Square	= 0,388		
Prob.(Sig.F)	= 0,000		
Variabel terikat	= Kinerja Karyawan		
$\alpha$	= 0,05		

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2001.

Tabel 2 diatas, menunjukkan bahwa nilai  $p = 0,000 < 0,05$ , maka  $H_a$  diterima. Hal ini berarti berdasarkan hasil penelitian kemampuan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian **hipotesis (3) diterima**.

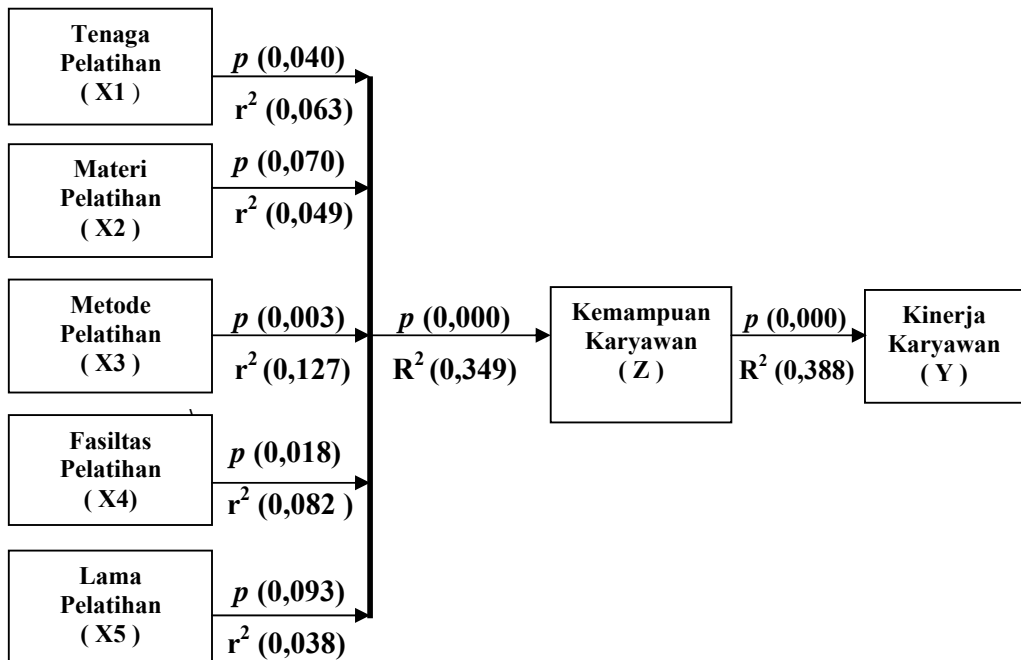
Nilai koefisien korelasi regresi (R) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,630. Nilai koefisien determinan yang telah disesuaikan (adjusted  $R^2$ ) yang diperoleh adalah 0,388. Nilai koefisien regresi (B) yang diperoleh adalah positif yaitu 1,092.

**Model Hipotesis Teruji I dan Teruji II**

Berdasarkan hasil pengujian terhadap kelima terhadap hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini, maka model hipotesis teruji hasil penelitian ini sebagai berikut :

**Model Hipotesis Teruji I dan Teruji II**

Berdasarkan hasil pengujian terhadap kelima terhadap hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini, maka model hipotesis teruji hasil penelitian ini sebagai berikut :



Keterangan :   
 —————> Pengaruh pelatihan (X<sub>i</sub>) terhadap kemampuan karyawan (Z) secara bersama-sama.   
 —————> Pengaruh pelatihan (X<sub>i</sub>) terhadap kemampuan karyawan (Z) secara parsial.   
 —————> Pengaruh kemampuan karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

Gambar 3. Model hipotesis teruji I dan Teruji II.

### Persamaan Regresi I dan Regresi II

#### Persamaan Regresi I

Persamaan yang dihasilkan adalah sebagai berikut, dengan asumsi bahwa variabel lain selain variabel bebas yang ditetapkan dalam penelitian ini bersifat konstan.

$$Z = 0,130 + 0,224 X1 + 0,221 X2 + 0,330 X3 + 0,311 X4 + 0,200 X5$$

Pengertian persamaan diatas dapat diartikan bahwa setiap perubahan nilai satu - satuan (X) akan memberikan perubahan yang sama terhadap nilai (Z).

#### Persamaan Regresi II

Persamaan yang dihasilkan adalah sebagai berikut, dengan asumsi bahwa variabel lain selain variabel bebas yang ditetapkan dalam penelitian ini bersifat konstan:

$$Y = 68,287 + 1,092 Z$$

Pengertian persamaan diatas dapat diartikan bahwa setiap perubahan nilai satu - satuan (Z) akan memberikan perubahan yang sama terhadap nilai (Y).

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### Hasil analisis statistik deskriptif

Hasil penelitian dilapangan untuk analisis statistik deskriptif berdasarkan jawaban responden dari distribusi frekuensi maka dapat dijelaskan mengenai ; tenaga pelatihan (X1) yang disediakan oleh perusahaan sudah baik dan sesuai, baik itu mengenai kecakapan pelatih dan perilaku pelatih. Dari jawaban yang diperoleh rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,50; materi pelatihan (X2) yang disediakan oleh perusahaan sudah baik dan sesuai, baik mengenai materi yang diberikan sudah sistematis. Dari jawaban yang diperoleh rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,42; metode pelatihan (X3) yang disediakan oleh perusahaan sudah baik dan sesuai, baik itu mengenai *on the job training* dan *off the job training*. Dari jawaban yang diperoleh rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,06; fasilitas pelatihan (X4) yang disediakan oleh perusahaan sudah baik dan sesuai, baik itu mengenai fasilitas pengajaran yang diberikan dan sumber-sumber teknik yang disediakan. Dari jawaban yang diperoleh rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,31; lama pelatihan (X5) yang disediakan oleh perusahaan sudah baik dan sesuai, baik itu mengenai waktu (masa) ketentuan jam pelatihan dan pelaksanaan pelatihan. Dari jawaban yang diperoleh rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,05; kemampuan karyawan (Z) yang diperoleh sudah baik dan sesuai, baik itu mengenai kemampuan teknis dan kemampuan manusiawi. Dari jawaban yang diperoleh rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,31.

### Hasil analisis statistik regresi berganda dan regresi sederhana

Model regresi yang digunakan sudah dapat dikatakan memenuhi syarat sebagai model linier klasik, karena berdasarkan uji asumsi klasik tidak terjadi penyimpangan dalam model tersebut. Besar kecilnya  $R^2$  yang diperoleh, bukan merupakan ukuran untuk menyatakan tepat tidaknya model yang dipakai (Gujarati 1999).

Berdasarkan hasil penelitian tenaga pelatihan materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan dan lama pelatihan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan karyawan, dengan menunjukkan nilai probabilitas ( $\text{sig } F$ ) = 0,000 < 0,05, maka  $H_a$  diterima yang berarti pada **hipotesis (1) diterima**.

Secara teoritis, kemampuan karyawan selain dipengaruhi oleh variabel-variabel yang telah ditetapkan dalam penelitian ini, dapat dipengaruhi oleh variabel lain seperti teknik pembelajaran yang berbasis pengalaman dapat digunakan membantu orang-orang untuk mengetahui kemampuannya (Duffy: 1996). Kemampuan individu untuk menjadi lebih bernilai, terkendali, dan lebih efektif harus dengan dukungan pelatihan, pengalaman, dan peluang untuk berpartisipasi dalam proses perubahan organisasi sehingga seorang karyawan akan jauh lebih kuat untuk masa yang akan datang (Bolman et.al 1999). Secara konseptual, model *human resources management* cenderung untuk menekankan pada pengembangan *skill*, inti dari *human resources management* adalah *training* (Thurley 1990).

Secara empiris, hasil penelitian tersebut mendukung hasil penelitian AlHabsji dkk, (1992), secara umum terbukti bahwa penyelenggaraan diklat telah mampu meningkatkan kemampuan adminstratif pegawai baik ditinjau dari aspek prestasi kerja, tanggungjawab, kerjasama, prakarsa atau inisiatif, maupun kemampuan kepemimpinan. Namun demikian, penelitian ini hanya mengkaji dan menganalisis pengaruh variabel-variabel dalam pelatihan yang meliputi tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan lama pelatihan terhadap kemampuan karyawan. Oleh karena itu pembahasan yang dilakukan tidak keluar dari model hipotesis yang telah ditetapkan peneliti.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari Isdairi (2000), dimana latihan yang terdiri dari variabel materi pelatihan, metode pelatihan, tenaga, dan fasilitas pelatih, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kualitas hasil kerja dengan kontribusi sebesar 67%, terhadap variabel kuantitas hasil kerja kontribusinya sebesar 70%, dan terhadap variabel ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan kontribusinya sebesar 63%. Perbedaan mendasar yang dapat dicermati dalam penelitian ini adalah penelitian terdahulu mengenai pelatihan lebih banyak menyoroti pengaruhnya langsung terhadap prestasi kerja.

Pada kenyataannya kemampuan juga merupakan faktor penting yang harus diperhatikan selama program pelatihan dijalankan dan kinerja individu merupakan perpaduan antara kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam penelitian ini variabel-variabel dalam pelatihan yang meliputi tenaga pelatihan materi pelatihan metode pelatihan, dan fasilitas pelatihan dimana secara empiris terbukti bahwa secara signifikan keempat variabel tersebut berpengaruh terhadap kemampuan karyawan.

Berdasarkan hasil analisis regresi antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat menunjukkan bahwa nilai probabilitas ( $\text{sig } t$ ) yang diperoleh untuk masing-masing dari variabel bebas dengan keputusan probabilitas ( $\text{sig } t$ ) < 0,05 adalah tenaga pelatihan (X1) probabilitas = 0,040, metode pelatihan (X3) probabilitas = 0,003, dan fasilitas pelatihan (X4) probabilitas = 0,018, maka dapat diambil keputusan bahwa  $H_a$  diterima yang berarti **hipotesis (2) diterima**. Begitu pula nilai probabilitas ( $\text{sig } t$ ) yang diperoleh untuk masing-masing dari variabel bebas dengan keputusan probabilitas ( $\text{sig } t$ ) > 0,05 adalah materi pelatihan (X2) probabilitas = 0,070 dan lama pelatihan (X5) probabilitas = 0,093, maka dapat diambil keputusan bahwa  $H_a$  ditolak yang berarti **hipotesis (2) ditolak**.

Kenyataan dilapangan yang mendukung tidak signifikannya materi pelatihan dikarenakan ada beberapa faktor yang menyebabkan hal-hal sebagai berikut:

1. Faktor pendidikan dan pengetahuan karyawan, suatu ketika karyawan PT. Gatra Mapan pernah dilatih oleh tenaga pelatih yang profesional dengan materi yang disampaikan menggunakan bahasa asing, literatur nya bahasa asing, teknologi baru, dan cara mengajarnya tingkat tinggi sehingga karyawan tersebut kurang perhatian dan bersemangat. Seperti yang diungkapkan (Lowe, 1991 dalam Totok Budi Santosa, 2000) bahwa orang-orang kunci tertentu dalam organisasi mungkin

merasa tidak senang bila mereka yang kembali dari pelatihan mendapatkan ketrampilan-ketrampilan behavioral yang membuat mereka bisa menentang praktek-praktek yang dipelihara. Akhirnya ada penurunan kursus luar atau pelatihan, menurut survei Industrial Society baru-baru ini (Hegarty dan Dicson, 1995 dalam Totok Budi Santosa, 2000).

2. Faktor spesifikasi pekerjaan, ada indikasi dari departemen-departemen yang mengusulkan karyawannya untuk mengikuti program pelatihan ternyata tidak sesuai dengan keahlian yang dimilikinya dan pekerjaannya. Faktor ini pernah terjadi sehingga program pelatihan berdasarkan materi pelatihan yang diberikan sering terjadi tidak adanya persamaan persepsi antara instruktur dan yang dilatih. Temuan ini di dukung dengan teori yang disampaikan oleh Simamora (1997) bahwa seleksi untuk program pelatihan haruslah secara eksplisit memperhitungkan kemampuan karyawan untuk menguasai materi pelatihan dan menerapkannya belakangan. Seperti yang dikatakan (Simamora 1997) bahwa, memberikan pelatihan kepada individu-individu dengan potensi kinerja yang terbatas atau tidak mempunyai minat hanya merupakan pemborosan waktu, dana, dan upaya.

Kenyataan di lapangan yang mendukung tidak signifikannya lama pelatihan dikarenakan sesudah masa pelatihan dilalui selama enam bulan, dilakukan evaluasi perubahan sikap menuju optimalisasi produktifitas peserta latihan. Dan memang ada indikasi di lapangan beberapa peserta diklat setelah dinilai kemampuannya tidak ada peningkatan sama sekali, aspek yang dinilai meliputi inisiatif, disiplin dan tanggung jawab.

Temuan ini membuktikan bahwa tidak ada jaminan inisiatif, disiplin, dan tanggung jawab akan membuat kemampuan karyawan menjadi baik sekali. Berdasarkan data sekunder dari PT. Gatra Mapan, tabel skor para responden terbesar masuk kategori diatas cukup sebesar 58,3%.

Tabel 3 menunjukkan gambaran evaluasi peserta diklat tahun 2000 bagi karyawan dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 3. Evaluasi peserta diklat

Range Nilai	Jumlah	Persentase (%)
91 – 100 : Baik Sekali (BS)	-	-
81 – 90 : Baik (B)	30	41,7
71 – 80 : Diatas Cukup (AC)	42	58,3
60 – 70 : Cukup (C)	-	-
40 – 59 : Dibawah Cukup (BC)	-	-
0 - 39 : Kurang (K)	-	-
	72	100

Sumber : Data sekunder PT. Gatra Mapan Malang (Lampiran 8)

Temuan ini di dukung dengan teori yang disampaikan oleh Moekijat (1991) bahwa lamanya masa latihan tergantung kepada kecakapan yang akan diperoleh, kemampuan belajar dari peserta latihan, dan media latihan yang dipergunakan. Lamanya masa pelaksanaan pelatihan menurut Hamalik (2000) berdasarkan pertimbangan tentang : pertama jumlah dan mutu kemampuan yang hendak dipelajari dalam pelatihan tersebut lebih banyak dan lebih tinggi bermutu, kedua kemampuan belajar para peserta latihan dalam mengikuti kegiatan pelatihan, ketiga media pengajaran, yang menjadi alat bantu bagi peserta dan pelatih.

Kemudian temuan penelitian ini menunjukkan bahwa variabel tenaga pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan karyawan. Temuan ini di dukung dalam kisah dalam uraian Thelen dalam Hamzah (1984) tentang mengajar : “Seni guru yang canggih ditunjukkan dalam kemampuannya untuk memanfaatkan beraneka ragam kecenderungan alamiah yang terdapat di dalam kelas : bekerja dengannya dan bukan menekannya serta mengajarkan berbagai perilaku yang dapat menyatakan kecenderungan itu”. Peran seorang tenaga pelatih ini amat besar terhadap

efektivitas proses belajar mengajar, keberhasilan suatu pelatihan banyak ditentukan kualitas profesional tenaga pelatih atau widyaiswara Notoadmodjo (1998).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sudardjo (1998) menyimpulkan bahwa tenaga pelatih atau widyaiswara berpengaruh terhadap keairahan peserta dalam mengikuti pelatihan, sehingga pelatihan yang diselenggarakan berhasil mencapai sasaran yang ada dan pada akhirnya dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilan yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja. Al Habsji dkk (1992) menyimpulkan pengajar yang baik akan berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan peserta yang akan diwujudkan dalam bentuk prestasi kerjanya.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan karyawan. Hal ini disebabkan bagaimanapun bagus materi pelatihan yang diberikan apabila tidak mempergunakan metode yang baik dan sesuai maka akan diragukan keberhasilannya. Sebagaimana yang dikatakan oleh Steers (1995) bahwa tepat tidaknya metode yang dipakai ditentukan oleh kemampuan teknik tertentu serta menghasilkan perubahan yang diinginkan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Notoadmodjo (1998) metode dan alat bantu pendidikan yang baik ditambah dengan kepandaian pemakaian (pendidik) akan mempermudah proses belajar mengajar.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu Sudardjo (1998) yang menyimpulkan bahwa fasilitas pelatihan berpengaruh terhadap kegiatan belajar mengajar. Al – Habsji dkk (1992) menyimpulkan bahwa kelayakan fasilitas pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan pegawai dilihat dalam aspek prestasi kerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Adapun hasil ini menemukan jawaban dari hipotesis yang telah dirumuskan, sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, maka deskripsi mengenai variabel tenaga pelatih (rata-rata = 3,50), materi pelatihan (rata-rata = 3,42), metode pelatihan (rata-rata = 3,06), fasilitas pelatihan (rata-rata = 3,31), dan lama pelatihan (rata-rata = 3,05) serta kemampuan karyawan (rata-rata = 3,31) dan kinerja karyawan pada PT. Gatra Mapan Malang sebanyak 41 orang (56,94%) kinerjanya termasuk dalam kategori baik, dan sisanya sebanyak 31 orang (43,06%) termasuk dalam tegori diatas cukup. Berdasarkan nilai rata-rata masing-masing variabel bebas dapat dikatakan bahwa tenaga pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan lama pelatihan sudah baik dan sesuai dengan yang diharapkan. Demikian juga dengan kemampuan karyawan ditanggapi oleh karyawan sudah baik dan kinerja karyawan dapat diketahui bahwa rata-rata karyawan sudah baik dan berprestasi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.
2. Berdasarkan analisis regresi linier berganda dapat diketahui secara bersama-sama yang terdiri dari tenaga pelatihan (X1), materi pelatihan (X2), metode pelatihan (X3), fasilitas pelatihan (X4), dan lama pelatihan (X5) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan karyawan (Z) dengan menunjukkan bahwa nilai  $p = 0,000 < 0,05$ . Nilai koefisien korelasi berganda (R) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,628, maka dapat diartikan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel bebas (tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan lama pelatihan) terhadap variabel terikat (kemampuan karyawan). Nilai koefisien determinan yang telah disesuaikan ( $\text{adjusted } R^2$ ) yang diperoleh adalah 0,349, yang berarti bahwa variasi perubahan nilai variabel terikat (kemampuan karyawan) dapat dijelaskan oleh seluruh variabel bebas (tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan lama pelatihan) secara bersama-sama sebesar 34,9% dan sisanya 65,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.
3. Secara parsial, Berdasarkan hasil analisis regresi antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat menunjukkan bahwa nilai probabilitas ( $\text{sig } t$ ) yang

diperoleh untuk masing-masing dari variabel bebas dengan keputusan probabilitas ( $\text{sig } t < 0,05$  adalah tenaga pelatihan (X1) probabilitas = 0,040, metode pelatihan (X3) probabilitas = 0,003, dan fasilitas pelatihan (X4) probabilitas = 0,018.

4. Begitu pula nilai probabilitas ( $\text{sig } t > 0,05$  adalah materi pelatihan (X2) probabilitas = 0,070 dan lama pelatihan (X5) probabilitas = 0,093. Hal ini berarti, berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh bahwa hipotesis (2) menghasilkan dua keputusan yaitu  $H_a$  diterima yang mempunyai makna ada pengaruh yang signifikan dan  $H_a$  ditolak yang mempunyai makna tidak ada pengaruh yang signifikan.
5. Berdasarkan analisis regresi linier sederhana bahwa variabel kemampuan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan menunjukkan bahwa nilai  $p = 0,000 < 0,05$ . Nilai koefisien korelasi regresi (R) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,630, maka dapat diartikan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinan yang telah disesuaikan ( $\text{adjusted } R^2$ ) yang diperoleh adalah 0,388, yang berarti bahwa variasi perubahan nilai variabel terikat (kinerja karyawan) dapat dijelaskan oleh seluruh variabel bebas (kemampuan karyawan) sebesar 38,8% dan sisanya 61,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

### Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan di atas, saran yang dapat diberikan antara lain :

1. Bagi pihak manajerial PT. Gatra Mapan Malang dan praktisi secara umum.
  - a. Mengacu pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa semua variabel pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan karyawan pada perusahaan yang diwujudkan dalam bentuk kinerja karyawan. Penelitian terhadap kinerja karyawan akan diperlukan dan dilakukan oleh perusahaan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan ini akan dapat memperbaiki keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kegiatan mereka. Dengan demikian manfaat yang akan diperoleh oleh perusahaan meliputi : prestasi kerja, kesempatan kerja yang adil, kebutuhan akan pengembangan, penyesuaian kompensasi, keputusan promosi dan demosi, kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, dan penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.
  - b. Mengacu pada hasil penelitian secara parsial hipotesis (2) menghasilkan dua keputusan yaitu : pertama, tenaga pelatihan, metode pelatihan, dan fasilitas pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan karyawan ; kedua, materi pelatihan, dan lamanya pelatihan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan karyawan. Adapun saran yang diberikan untuk perusahaan :
    - Secara umum tanggapan sebagian besar karyawan terhadap pelatihan menunjukkan adanya kemampuan yang dimilikinya, namun masih ada sebagian karyawan yang menunjukkan ketidak mampuannya di dalam mengikuti program pelatihan, sehingga tidak menutup kemungkinan bagi pihak manajerial perlu melakukan perbaikan dalam beberapa hal. Beberapa hal yang perlu diperhatikan diantaranya adalah berkaitan dengan tenaga pelatihan, perlunya instruktur yang dapat mengakomodasikan dan menjawab pertanyaan serta perlu adanya peningkatan kerja sama antar instruktur; untuk materi pelatihan, materi yang diberikan harus mudah dimengerti oleh para trainer dan disesuaikan dengan pekerjaannya; untuk metode, perlu ditingkatkan pengajaran untuk trainer dari karyawan senior yang berpengalaman dan perlu ditingkatkan pelatihan untuk di luar tempat dengan harapan karyawan akan menambah pengalamannya dan ilmu pengetahuannya juga akan bertambah; untuk fasilitas pelatihan, perlu ditingkatkan alat peraga



- pelatihan; untuk lamanya pelatihan, perlu adanya persamaan persepsi sebelum pelatihan dilaksanakan dan peserta latihan yang ternyata kurang mampu memerlukan waktu belajar yang lebih lama.
- c. Pengikutsertaan program pelatihan pada karyawan akan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada perbaikan *performance* dalam melakukan pekerjaan.
2. Bagi Akademisi.
- Melakukan penelitian terhadap faktor-faktor lain yang menjadi kinerja karyawan, serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya. Beberapa aspek yang belum tercakup dalam penelitian ini seperti penyesuaian kompensasi, keputusan promosi dan demosi, penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi, dan lainnya.
  - Melakukan penelitian dengan variabel yang sama, namun dengan alat analisis yang berbeda, misalnya menggunakan path analysis, untuk mencari pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel dalam penelitian ini secara lebih terinci.

## DAFTAR RUJUKAN

- Alhabsji, Taher, dkk, (1992), *Keterkaitan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir Pegawai Dalam Upaya Pendayagunaan Aparatur Pemerintahan Daerah*. Dosen Program Pasca Sarjana, Universitas Brawijaya Malang.
- Arikunto, Suharsimi, (1998), *Metode Penelitian Sosial*, Eresco, Bandung.
- Armstrong. (1992). *Human Resource Management : Strategy and Action*. London. Kogan Page.
- , Michael (1990), *Seri Pedoman Manajemen, MSDM*, Alih Bahasa Sofyan dan Haryanto, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Bernardin, H. J. and Russel, J. E. A, (1994), *Human Resources Management, An Experiential, Approach*, Mc. Graw – Hill, Inc, New York.
- Bolman, Lee, G. Deal, Terry. E (1999), 4 Steps to Keeping Change Efforsts Heading In The Right Direction, *Journal for Quality & Participation (QCJ)*, Vol: 22, ISS: 3, 6 – 11.
- Boer, J. H. (1985), *Organization Climate. N-Ach Training and Organization Performance in Clothing Manufacturing Factories*. In Desertation Abstracts International, April 1986, Vol. 46, No. 10, PP 3087-A-3088-A.
- Budiarsa, Wayan, I, (2000), *Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Promosi Struktural, dan Promosi Kenaikan Pangkat Terhadap Kinerja Pegawai*, Tesis PNI Program Pasca Sarjana, Universitas Brawijaya Malang.
- Cascio. W. F, (1992), *Managing Human Resources Quality of Work Life, Profits*, Third Edition. McGrow-Hill.Inc, New York.
- Deierlein, Bob. (1996), Pop Quiz: How to Peg a Productive Mechanic, *Journal Word Wastes (WWA)*, Vol: 39, ISS: 11, 13 – 15.
- Duffy, Tom, (1996), Finding The Multifaceted Trainer, *Journal Computer Word (COW)*, Vol: 30, ISS: 6, 91.

- Ebel, Robert L. And Frisbie, David A. (1991) *Essentials of Educational Measurement System*. Englewood Cliffs New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Flippo, E. B, (1996). *Manajemen Personalia*, Edisi Keenam, Jilid 1, Terejemahan Moh. Mas'ud, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Gomes Cardoso Faustino. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Gujarati, Domodar N, (1999), *Ekonometrika Dasar*, Cetakan Keenam, Alih bahasa Sumarno Zain, Erlangga, Jakarta.
- Hamalik Oemar. (2000). *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Cetakan Pertama. Penerbit PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Hamzah, Rochmulyati, (1984), *Pelatihan Dan Pengembangan Tenaga Kerja*, PT. Midas Surya Grafindo, Jakarta.
- Harefa, Andrias, (1999), *Majalah Bagi Manajer dan Eksekutif*, No. 131, ISSN: 0216, 16.
- Hegarty and Dicson, (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama, alih bahasa Totok Budi Santosa, Andi, Yogyakarta.
- Ilham, Muh, (1998), Motivasi Kerja, Pendidikan dan Pelatihan serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan, *Tesis Program Pasca Sarjana*, Universitas Brawijaya Malang.
- Isdairi, (2000), Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja, *Tesis Program Pasca Sarjana*, Universitas Brawijaya Malang.
- Lujen, N, Uria, (2000), Pengaruh Karakteristik Individu dan Pelatihan terhadap Prestasi Kerja, *Tesis Program Pasca Sarjana*, Universitas Brawijaya Malang.
- Mangkunegara (2000). Prabu Anwar A.A. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit Remaja Rosdakarya Bandung.
- McKenna Eugene and Beech Nic. (2000). *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Menagh, Melanie (1997), Carrier Enhancement, *Journal Computer Word, (COW)*, Vol: 31, ISS: 30, 79.
- Moekijat. (1991). *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Penerbit CV. Mandar Maju..
- Notoatmodjo Soekidjo. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Penerbit Rineka Cipta.
- Rachman, Marjoni, (1998), Pengembangan SDM: Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan, *Tesis Program Pasca Sarjana*, Universitas Brawijaya Malang.
- Rahmat, Jalaludin, (1991), *Metodologi Penelitian Komunikasi*, Roda Karya Offset, Bandung.

- Rao T.V. (1996). *Penilaian Prestasi Kerja (Teori dan Praktek)*. Penerbit Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Robbins Stephen. (1996). *Perilaku Organisasi : Konsep. Kontroversi*. Aplikasi. Jilid 1. Alih Bahasa Pujaatmaka dan Hadyana. Prenhallindo.
- Saukah, Ali, *Reliabilitas Instrumen*, Malang: Lembaga Penelitian Universitas Negeri Malang.
- Siswanto, Budi, (1989). *Manajemen Tenaga Kerja*. Edisi Kedua. Penerbit Sinar Baru Bandung.
- Swasto Bambang. (1996). *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*. Cetakan Pertama. Unibraw. Malang.
- Siagian P Sondang. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry, (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Efendi. (1995), *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono, (2000), *Metode Penelitian Administrasi*, Penerbit Alfabeta, CV, Bandung.
- Susanto, Santoso (2000). *SPSS Mengolah Data Secara Profesional*, cetakan kedua, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Schuler. S. Randall, and Jackso. E. Susan, Alih Bahasa Rosyid A dan Pasla Yosi R. P, (1999), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keenam, Jilid 2, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Steers, Richard (1985), *Efektivitas Organisasi*, Erlangga Jakarta.
- Stoner F.A, James and Freeman Edward R (1994), *Manajemen*, Jilid 1, Edisi Kelima, Intermedia, Jakarta.
- Welch, Jilly, (1997), Charities Must Boost Image for New Deal, *Journal People Management (PMT)*, Vol: 3, ISS: 19, 10.
- J. Kenney and M. Reid. (1988). *Training Initiatives*. London : Institute Personnel Management.
- Lowe, (1991), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama, alih bahasa Totok Budi Santosa, Andi, Yogyakarta.
- Jucius J. Michael. (1962). *Personal Management*. Charles E. Tuttle Company. Tokyo, 296.
- Poesposoetjipto, L, Shanti, (1999), *Majalah Manajer dan Eksekutif*, No. 131, ISSN: 0216, 4.