

SKRIPSI

PENGARUH PROGRAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADAPT PLN
(PERSERO) WILAYAH RIAU DAN KEPRI
RAYON TALUK KUANTAN

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
(S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau Pekanbaru*



OLEH :

SERI DARMAYUNI

165210502

PROGRAM STUDI MANAJEMEN – S1
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU

2020



UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Jalan Kaharudin Nasution No.113 Perhentian Marpoyan
Telp. (0761) 674674 Fax.(0761) 674834 Pekanbaru-28284

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : SERI DARMA YUNI

NPM : 165210502

FAKULTAS : EKONOMI

JURUSAN : MANAJEMEN SI

JUDUL SKRIPSI : PENGARUH PROGRAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PLN (PERSERO)
WILAYAH RIAU DAN KEPRI RAYON TALUK KUANTAN

Disahkan oleh:

Pembimbing

Prof. Dr. Dra. Hj. Sri Indrastuti S. SE., MM

Mengetahui :

Dekan

Ketua Program Studi

(Dr. Firdaus AR, SE., M.Si., Ak., CA)

(Abd. Razak Jer, SE., M.Si)

**PENGARUH PROGRAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PLN
(PERSERO) WILAYAH RIAU DAN KEPRI
RAYON TALUK KUANTAN**

**Oleh:
SERI DARMA YUNI
NPM. 165210502**

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh program pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan. Teknik analisis data menggunakan metode deskriptif kuantitatif dan teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis linear berganda. Adapun instrument PT PLN (Persero) Wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan berupa kuisioner dan wawancara dengan sampel adalah seluruh karyawan bagian jaringan dan teknik PT PLN (Persero) Wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan berjumlah 73 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan, sedangkan Pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja dengan kategori pengaruh kuat yang ditunjukkan oleh nilai *R-square* sebesar 0,770. Artinya kinerja karyawan PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan sebesar 77%, sedangkan sisanya 23% (100% - 77%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Kata kunci : Pelatihan, Pengembangan, Kinerja

**THE INFLUENCE OF TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAMS ON
EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT PLN(PERSERO)
REGION OF RIAU AND KEPRI RAYON
TALUK KUANTAN**

by:
SERI DARMA YUNI
NPM. 165210502

ABSTRACT

The research objective was to determine the effect of training and development programs on employee performance at PT PLN (Persero) Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan. The data analysis technique used quantitative descriptive method and the data analysis technique used was multiple linear analysis techniques. As for the instrument of PT PLN (Persero) Riau Region Kepri Rayon Taluk Kuantan, data in the form of questionnaires and interviews with samples were all employees of the network and engineering section of PT PLN (Persero) Riau Region Kepri Rayon Taluk Kuantan totaling 73 people. The results showed that training had an effect on the performance of the employees of PT. PLN (Persero) Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan, while Development has no effect on the performance of employees of PT. PLN (Persero) Riau Kepri District Taluk Kuantan. Training and development have a simultaneous effect on performance with the strong influence category indicated by the R-square value of 0.770. This means that the performance of employees of PT. PLN (Persero) Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan was influenced by training and development by 77%, while the remaining 23% (100% - 77%) was influenced by other factors not examined in this study.

Key word: Training, Development, Performance

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama Lengkap : Seri Darma Yuni
NPM : 165210502
Tempat/Tanggal Lahir : Bandar Alai Kari, 08 Oktober 1994
Agama : Islam
Status Perkawinan : Belum kawin
Jumlah Saudara : 4 (empat) bersaudara, Anak ke 4 (empat)
Alamat Rumah : Dusun Ulak Bandar Rt/Rw 001/002 Bandar Alai Kari
Kec,Kuantan Tengah, Kabupaten Kuantan Singingi, Riau

Riwayat Pendidikan :

1. SDN 004 Bandar Alai Kari Kecamatan Kuantan Tengah
Kabupaten Kuantan Singingi
2. SMPN 4 Pintu Gobang Kari Kecamatan Kuantan tengah
Kabupaten Kuantan Singingi
3. SMAN 1 Teluk Kuantan Kecamatan Kuantan Tengah
Kabupaten Kuantan Singingi

Pekanbaru, 3 September 2020

(Seri Darma Yuni)

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb...

Dengan mengucapkan puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya yang telah memberi kemudahan dan kelancaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul : **Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Riau Dan Kepri Rayon Taluk Kuantan**, yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau Pekanbaru.

Penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan beberapa pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada kepada :

1. Bapak Dr. Firdaus AR, SE., M.Si. Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi universitas Islam Riau Pekanbaru.
2. Bapak Abdul Razak Jer., SE., MM. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau Pekanbaru.
3. Ibu Prof.Dra. Hj. Sri Indrastuti S. SE.,MM. selaku Pembimbing yang telah banyak memberikan perhatian, bimbingan, saran, dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak/ Ibu Dosen selaku pengajar pada fakultas ekonomi Universitas Islam Riau yang telah banyak memberi ilmu pengetahuan serta karyawan/ti Tata Usaha yang telah memberi bantuan kepada penulis selama masa perkuliahan.
5. Kepada semua staff , karyawan dan Pegawai PT.PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan.
6. Kepada Kedua orang tua ayahanda Alm. Lisman dan Ibunda tercinta Rubama yang telah membesarkan, mendidik dan memberi kasih sayang serta doa dan dukungannya demi keberhasilan penulis.
7. Kepada teman saya Nur Afiza S.AB yang telah memberikan dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.

8. Dan untuk teman-teman seperjuangan Keybi yang telah memberikan semangat dan inspirasi kepada penulis.
9. Dan semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis telah berusaha dengan maksimal dalam menyelesaikan skripsi ini. Namun, apabila masih terdapat kekurangan dan kelemahan baik dari segi penyusunan maupun dari segi isi, penulis mohon maaf.

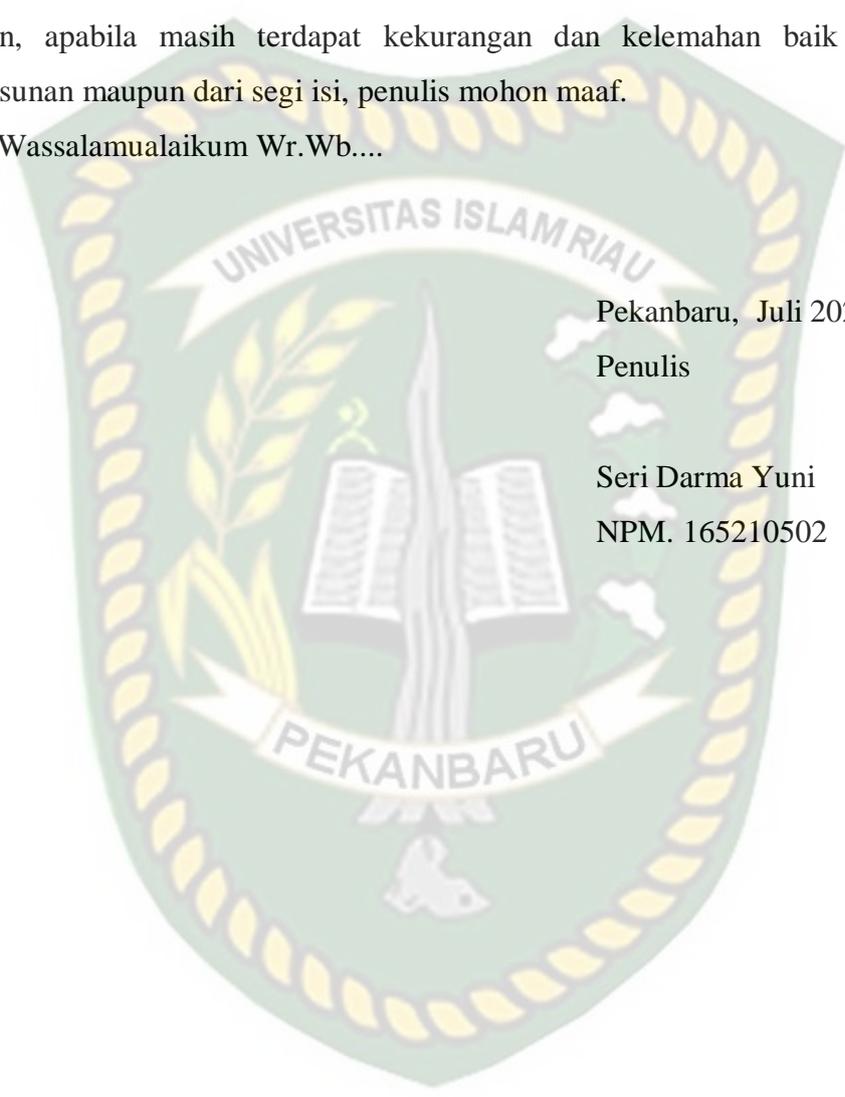
Wassalamualaikum Wr.Wb....

Pekanbaru, Juli 2020

Penulis

Seri Darma Yuni

NPM. 165210502



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	
DAFTAR ISI	
DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR	
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
1.4. Sistematika Penulisan	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	
2.1. Pelatihan	11
2.2. Pengembangan SDM	18
2.3. Kinerja	23
2.4. Penelitian Terdahulu	41
2.5. Kerangka Pemikiran	43
2.6. Hipotesis.....	43
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Lokasi dan Objek Penelitian	44
3.2. Populasi dan Sampel	44
3.3. Operasional Variabel	45
3.4. Jenis Dan Sumber Data	46
3.5. Teknik Pengumpulan Data	47
3.6. Analisis Data	47
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	54
4.2 Visi dan Misi	55
4.3 Struktur Organisasi	55
4.4 Produk dan Layanan	57

4.5	Aktivitas Perusahaan.....	58
-----	---------------------------	----

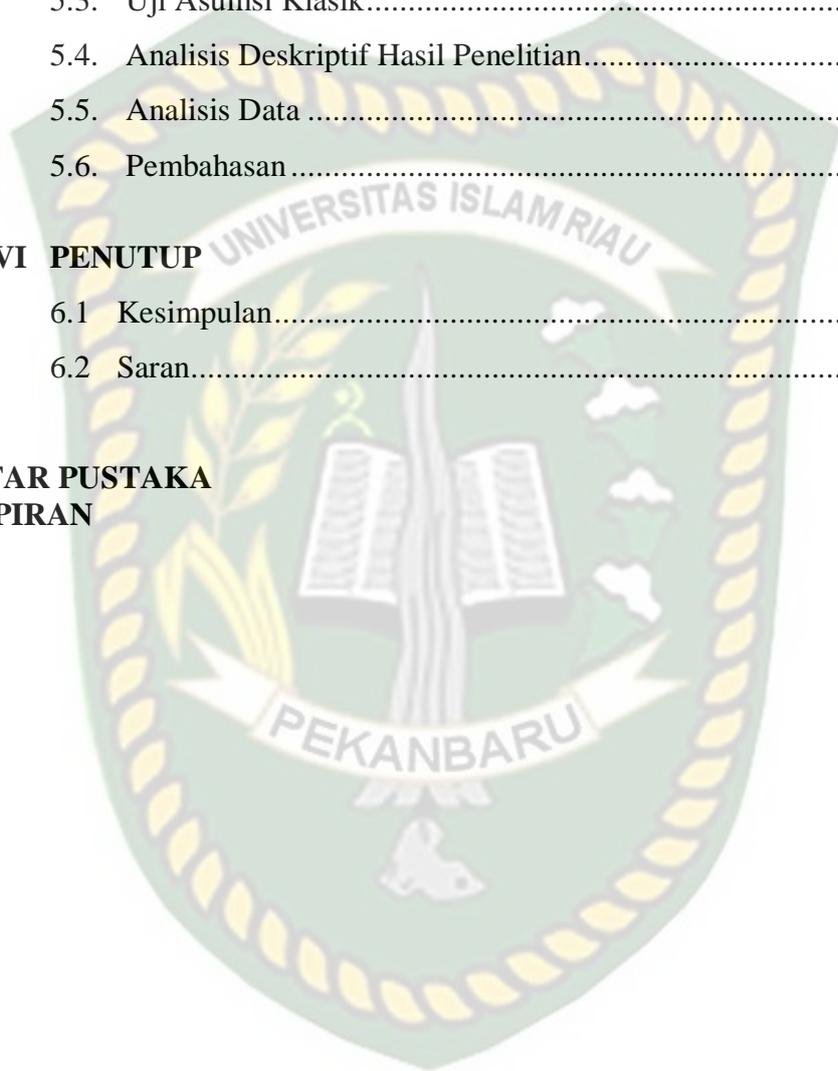
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1.	Karakteristik Responden Penelitian.....	59
5.2.	Uji Validitas dan Reliabilitas	62
5.3.	Uji Asumsi Klasik.....	66
5.4.	Analisis Deskriptif Hasil Penelitian.....	72
5.5.	Analisis Data	95
5.6.	Pembahasan.....	99

BAB VI PENUTUP

6.1	Kesimpulan.....	101
6.2	Saran.....	101

**DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN**



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan	4
Tabel 1.2	Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan yang telah Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Tahun 2015-2019	5
Tabel 3.1	Operasional Variabel	45
Tabel 3.2	Interpretasi Koefisien Korelasi	53
Tabel 5.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepri Rayon Taluk Kuantan	59
Tabel 5.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan PT PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepri Rayon Taluk Kuantan	61
Tabel 5.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja PT PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepri Rayon Taluk Kuantan	61
Tabel 5.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepri Rayon Taluk Kuantan	62
Tabel 5.5	Hasil Uji Validitas Data Pelatihan	63
Tabel 5.6	Hasil Uji Validitas Data Pengembangan	64
Tabel 5.7	Hasil Uji Validitas Data Kinerja	65
Tabel 5.8	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas	66
Tabel 5.9	Hasil Uji Multikolinearitas	70
Tabel 5.10	Hasil Uji Linieritas	71
Tabel 5.11	Tanggapan Responden terhadap Instruktur Yang Memberikan Pelatihan Disarankan Memiliki Jenjang Pendidikan Minimal Sarjana	72
Tabel 5.12	Tanggapan Responden terhadap Instruktur Harus Menguasai Materi Pelatihan Dengan Baik	73

Tabel 5.13	Tanggapan Responden terhadap Setiap Karyawan Mengikuti Pelatihan Dengan Penuh Semangat.....	74
Tabel 5.14	Tanggapan Responden terhadap Karyawan yang Bisa Mengikuti Pelatihan Sebelumnya Telah Melalui Tahap Seleksi.....	75
Tabel 5.15	Tanggapan Responden terhadap Materi Pelatihan yang Diberikan Harus Disesuaikan Dengan Tujuan yang Ditetapkan.....	76
Tabel 5.16	Tanggapan Responden terhadap Pelatihan yang Diberikan Harus Sesuai Dengan Komponen Peserta yang Mengikuti Pelatihan Tersebut.....	76
Tabel 5.17	Tanggapan Responden terhadap Sebelum Diadakan Pelatihan Perlu Dilakukan Penetapan Sasaran dari Pelatihan yang Akan Diadakan.....	77
Tabel 5.18	Tanggapan Responden terhadap Sosialisasi Tujuan Pelatihan Dilakukan Kepada Karyawan Sebelum Diadakannya Pelatihan.....	78
Tabel 5.19	Tanggapan Responden terhadap Pelatihan yang Dilakukan Harus Memiliki Sasaran yang Jelas.....	79
Tabel 5.20	Tanggapan Responden terhadap Pelatihan Dilakukan Salah Satunya Untuk Meningkatkan Keterampilan.....	79
Tabel 5.21	Tanggapan Responden Tentang Pernyataan Untuk Variabel Pelatihan (X_1).....	80
Tabel 5.22	Tanggapan Responden terhadap Karyawan Harus Memiliki Kedisiplinan Dalam Melaksanakan Pekerjaan.....	82
Tabel 5.23	Tanggapan Responden terhadap Salah Satu Bentuk Kedisiplinan Karyawan Adalah Melakukan Pengisian Absensi Setiap Hari Kerja.....	83
Tabel 5.24	Tanggapan Responden terhadap Produktivitas Karyawan Dalam Bekerja Dapat Ditentukan.....	84
Tabel 5.25	Tanggapan Responden terhadap Efisiensi Penggunaan Bahan Baku Sangat Disarankan Dalam Setiap Produksi.....	85

Tabel 5.26	Tanggapan Responden terhadap Karyawan Melakukan Inovasi Kerja Guna Mencapai Produksi Yang Maksimal	85
Tabel 5.27	Tanggapan Responden terhadap Perusahaan Selalu Memperhatikan Karyawan Yang Berprestasi	86
Tabel 5.28	Tanggapan Responden Tentang Pernyataan Untuk Variabel Pengembangan (X_2).....	87
Tabel 5.29	Tanggapan Responden terhadap Saya Berusaha Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Baik	88
Tabel 5.30	Tanggapan Responden terhadap Saya Merasa Mampu Melakukan Pekerjaan Dengan Akurat.....	89
Tabel 5.31	Tanggapan Responden terhadap Setiap Pekerjaan Yang Dibebankan Saya Kerjakan Dengan Teliti	90
Tabel 5.32	Tanggapan Responden terhadap Saya Berusaha Bekerja Dengan Rapi.....	90
Tabel 5.33	Tanggapan Responden terhadap Saya Senantiasa Tepat Waktu Melaksanakan Pekerjaan	91
Tabel 5.34	Tanggapan Responden terhadap Setiap Pekerjaan Darurat Dilakukan Secepat Mungkin.....	92
Tabel 5.35	Tanggapan Responden terhadap Saya Senang Menjalin Kerjasama Dengan Rekan Kerja Lain	92
Tabel 5.36	Tanggapan Responden terhadap Saya Merasa Harus Menjaga Kekompakan Dengan Tim	93
Tabel 5.37	Tanggapan Responden Tentang Pernyataan Untuk Variabel Kinerja (Y).....	94
Tabel 5.38	Coefficient Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja ...	96
Tabel 5.39	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja	97
Tabel 5.40	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Secara Simultan.....	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	43
Gambar 5.1 Grafik Histogram.....	67
Gambar 5.2 <i>Normal Probability Plot</i>	68
Gambar 5.3 Grafik <i>Scatterplot</i>	69



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan suatu tolak ukur untuk menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja karyawannya. Kinerja seorang pegawai dapat dikatakan baik apabila pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk diselesaikan, karena secara umum kinerja dinilai dari apa yang dilakukan pegawai tersebut dan hasil pekerjaannya. bagaimana dicapai saat bekerja.

Pada dasarnya kinerja menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*outcome*). Bila disimak lebih lanjut apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah input menjadi *output* (hasil kerja). Mengingat kinerja mengandung komponen kompetensi dan produktifitas hasil, maka hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan individu dalam pencapaiannya, terutama tujuan organisasi.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sasaran organisasi dapat berupa perbaikan layanan pelanggan, merespon permintaan pasar, meningkatkan kualitas produk atau jasanya, meningkatkan daya saing, dan meningkatkan kinerja organisasi. Setiap organisasi, kelompok, atau individu dapat menetapkan tujuannya sendiri.

Menurut Wibowo (2011:10) pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi berasal dari berbagai aktivitas yang dilakukan oleh organisasi. Kegiatan organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi dan alur kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk memastikan agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam melaksanakan kegiatannya. Dengan demikian manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Selanjutnya Wibowo menyatakan (2011:10) manajemen kinerja memberikan manfaat bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga manajer, dan individu. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi antara lain adalah dalam menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayan pelanggan, dan mendukung perubahan budaya.

Seberapa jauh tujuan dapat dicapai mencerminkan hasil kerja, atau prestasi kerja dan sering kali dinyatakan sebagai kinerja organisasi dan menunjukkan performa organisasi. Dari hasil kerja organisasi, dilakukan penilaian untuk mengetahui seberapa jauh hasil kerja yang dicapai terhadap tujuan organisasi.

Hasil kerja organisasi dapat sama dengan tujuan yang ditetapkan, namun dapat pula lebih besar atau bahkan lebih kecil dari harapan.

Penilaian kinerja (Mangkunegara, 2012:10) adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan, serta untuk keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan lainnya.

PT. PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan merupakan perusahaan yang menyediakan tenaga listrik baik pemerintah, daerah otonom (gemeente) maupun swasta ataupun milik patungan antara pemerintah dan Swasta.

PT. PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan memiliki empat cabang yaitu Cabang Rengat, Cabang Pekanbaru, Cabang Dumai, dan Cabang Tanjung Pinang. Saat ini PT. PLN (persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk kuantan sedang berupaya mewujudkan visi perusahaan yaitu Menjadi perusahaan kelas dunia yang tumbuh, berkembang, unggul dan terpercaya melalui pelaksanaan dan misi utama. Misi pertama adalah melakukan bisnis kelistrikan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, karyawan, pemilik dan akrab lingkungan. Sedangkan misi yang kedua adalah menjadikan tenaga listrik untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Pelaksanaan visi dan misi tersebut PT. PLN (Persero) Wilayah Riau dan

Kepri Rayon Taluk Kuantan didukung oleh seluruh karyawan tetap dan karyawan kontrak. Data karyawan yang PT. PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan tahun 2019 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan

No	Bagian	Jumlah Karyawan (Orang)
1	Manager	1
2	Pelayanan dan Adm	7
3	Jaringan/Teknik	73
4	Transaksi Energi	2
5	K3L	1
6	Billman	19
Jumlah		103

Sumber: PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan, 2019

Berdasarkan tabel di atas diketahui struktur data karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan diposisi manager sebanyak 1 orang, pelayanan dan administrasi sebanyak 7 orang, jaringan/teknik sebanyak 73 orang, transaksi energi sebanyak 2 orang, K3L sebanyak 1 orang dan billman sebanyak 19 orang sehingga total keseluruhan karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan sebanyak 103 orang.

Perkembangan bisnis dan permintaan pelanggan yang terus meningkat membuat PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan menyelenggarakan program pengembangan dan pelatihan karyawan yang komprehensif untuk mengasah keterampilan dan pengetahuan serta menumbuhkan etos kerja yang diperlukan dalam mendukung kinerja secara kelompok guna menjaga kualitas layanan yang tinggi. Karyawan di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan yang telah mengikuti pelatihan beberapa tahun terakhir dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.2
Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon
Taluk Kuantan yang telah Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan
Tahun 2015-2019

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Karyawan yang Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (Orang)
2015	86	44
2016	92	51
2017	97	48
2018	99	36
2019	103	73
Jumlah	477	252

Sumber: PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan, 2019

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan yang telah mengikuti pelatihan untuk tahun 2015 berjumlah 44 orang, tahun 2016 berjumlah 51 orang, tahun 2017 berjumlah 48 orang, tahun 2018 berjumlah 36 orang dan tahun 2019 berjumlah 73 orang, sehingga diketahui jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan beberapa tahun terakhir cenderung mengalami penurunan namun meningkat di tahun 2019. Penelitian ini menitik beratkan pada bagian jaringan atau teknik, karena setiap karyawan bagian jaringan atau teknik diwajibkan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Jumlah karyawan pada bagian jaringan atau teknik sebanyak 73 orang di tahun 2019 dan menjadi unit *sampling* dari populasi yang ada.

Dalam upaya peningkatan kinerja karyawannya maka PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan berupaya mengembangkan kemampuan kerja karyawan melalui program pelatihan. Adapun bentuk pelatihan kerja yang diberikan diantaranya meliputi pelatihan teknis pembangkitan, penyaluran dan distribusi, pelatihan teknis produksi peralatan ketenagakerjaan,

keselamatan dan kesehatan kerja, pelayanan pelanggan, teknologi informasi, *workshop* dan lain sebagainya.

Karyawan perlu berpartisipasi dalam pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan oleh perusahaan. Pelatihan dan pengembangan yang diikuti karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja, karena selama pelatihan telah dibekali dengan materi terkait keterampilan dan bagaimana memberikan layanan yang berkualitas dan nilai tambah pada kualitas layanan rayon. Tujuan kerja karyawan ditetapkan dan dievaluasi setiap tahun sebagai dasar evaluasi keberhasilan karyawan dalam memenuhi target yang telah ditetapkan.

Menurut Simamora (2014) pelatihan dan pengembangan adalah dua istilah yang terkadang digunakan bersama-sama atau saling bergantian. Pelatihan (*training*) meliputi niat untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan/keterampilan serta mengubah sikap/perilaku karyawan ke arah yang produktif. Pengembangan (*development*) dapat diasosiasikan dengan kebutuhan masa depan karyawan dan organisasi perusahaan. Pelatihan dan pengembangan mempunyai manfaat pada karier jangka panjang karyawan, untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

Simamora (2014) menambahkan pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk memelihara dan meningkatkan efisiensi kerja karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini dan masa depan. Pelatihan ini dimaksudkan untuk membantu karyawan bekerja lebih baik dalam bekerja. Pengembangan merupakan investasi dalam diri karyawan untuk berorientasi

dimasa yang akan datang. Manajer maupun non-manajer cenderung menerima lebih banyak pelatihan teknis dibandingkan dengan manajer yang lebih banyak menerima pengembangan dalam bentuk keterampilan konseptual dan keterampilan hubungan manusia untuk memperdalam wawasan mereka bertujuan untuk membawa rekrutmen ke tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Pramudyo (2010) pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya. Proses pelatihan, kinerja, peserta pelatihan, dan pekerjaan merupakan empat hal yang harus diperhatikan dalam pelatihan. Selama pelatihan, kinerja yang buruk diperbaiki dengan cara yang lebih baik. Agar para pekerja yang telah mengikuti kursus pelatihan dapat melaksanakan pekerjaan menunggu dengan baik.

Jackson (2002) mendefinisikan pengembangan adalah pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan. Ini merupakan kegiatan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian atau keterampilan agar dapat mendukung peluang promosi bagi karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, diketahui bahwa dengan melaksanakan kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim dan individu. Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada keseluruhan unit kerjanya. Pekerja memainkan peran kunci atas keberhasilan organisasi. Seberapa baik seorang pemimpin mengelola kinerja bawahan akan secara langsung mempengaruhi kinerja individu,

unit kerja, dan seluruh organisasi. Apabila pekerja jelas memahami apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan, motivasi akan meningkat.

Berkaitan dengan fenomena program pelatihan dan pengembangan karyawan yang terjadi di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan yang ingin mencapai visi dan misinya terindikasi dilapangan bahwa masih sering terjadi pemasangan sambungan yang tidak mencapai target yang ditentukan, penanganan kerja darurat masih lamban, penguasaan materi yang masih kurang, keterampilan karyawan juga masih kurang. Permasalahan-permasalahan ini jika dibiarkan akan menghambat pencapaian visi dan misi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tjeng (2013) dengan judul Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Central Asia, Tbk (Studi pada Frontliner Bakti BCA KCU Banjarmasin) menyimpulkan bahwa hanya program pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitiandengan judul **“Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya maka penulis dapat merumuskan permasalahan pokok yakni ”Apakah program pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan?”

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian

Adapun penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh program pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan.

2. Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini bermanfaat untuk :

- a. Secara teoritis penelitian ini merupakan salah satu landasan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen.
- b. Secara praktis, diharapkan dapat menjadi salah satu bahan masukan bagi pihak manajemen dalam rangka meningkatkan efisiensi kerja karyawan.
- c. Secara akademis, diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa lain yang akan melakukan penelitian dengan permasalahan serupa kedepannya.

1.4 Sistematika Penulisan

Pembahasan dalam skripsi ini dibagi menjadi enam bab yang kemudian terbagi menjadi sub bab sebagai berikut :

- BAB I** : Bab ini memuat latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.
- BAB II** : Bab ini menguraikan tentang telaah pustaka yang terdiri dari pengertian pelatihan, pengembangan, kinerja, penelitian terdahulu, hipotesis dan operasional variabel.
- BAB III** : Bab ini menggambarkan lokasi penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi data dan sampel serta analisis data.
- BAB IV** : Bab ini merupakan uraian secara garis besar mengenai sejarah singkat perusahaan, struktur perusahaan dan aktivitas perusahaan
- BAB V** : Bab ini berisikan hasil penelitian dan pembahasan mengenai karakteristik responden, uji validitas dan reliabilitas, analisis pelatihan, analisis pengembangan sumber daya manusia, analisis kinerja karyawan, pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dan pembahasan.
- BAB VI** : Bab ini merupakan terakhir yang berisikan kesimpulan dari hasil penelitian dan memberikan saran-saran yang diharapkan berguna bagi perusahaan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan pada dasarnya berarti proses memberikan bantuan bagi para pekerja untuk menguasai keterampilan khusus atau untuk memperbaiki kekurangannya dalam melaksanakan pekerjaan. Fokus kegiatan adalah untuk meningkatkan kemampuan kerja dalam memenuhi tuntutan cara bekerja yang paling efektif pada waktu sekarang. (Namawi, 2003;215-216).

Menurut Intruksi Presiden No. 15 tahun 1974 pelatihan adalah bagian dari pendidikan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang mengutamakan praktek daripada teori.

Meningkatkan kinerja individu pada posisi atau fungsinya saat ini merupakan tujuan yang ingin dicapai dari program pelatihan. Oleh karena itu, bentuk pelatihan atau *training* bertujuan untuk meningkatkan kemahiran berbagai keterampilan dan teknik untuk melakukan kegiatan tertentu secara detail dan teratur. Pelatihan difokuskan pada melakukan pekerjaan dan menerapkan pengetahuan untuk hasil yang diinginkan adalah penguasaan atau peningkatan keterampilan (Rozalena, 2016).

Menurut Bernardin dan Russel pelatihan adalah untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci, rutin dan yang dibutuhkan sekarang. Pelatihan tidak diprioritaskan

untuk membina kemampuan melaksanakan pekerjaan dimasa yang akan datang saja, namun juga untuk meningkatkan motivasi. Artinya pelatihan tidak dapat mempersiapkan karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih berat dari pekerjaan yang sekarang (Tobari, 2015).

Dengan demikian, pelatihan dapat didefinisikan sebagai pendidikan yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai dalam menghadapi pekerjaan dimasa yang akan datang.

b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Ada dua tujuan utama dari program pelatihan yang dipaparkan oleh Handoko, yaitu: Pertama, latihan dilakukan untuk mempersempit ‘gap’ antar keterampilan atau kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan. Kedua: program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam memenuhi target kerja yang telah ditetapkan.

Menurut Carrel *et al*, tujuan dari adanya pelatihan dapat dirangkum dalam tujuh hal, yaitu sebagai berikut: meningkatkan kualitas kerja, memperbaharui keterampilan pegawai (*update employee skills*), menghindarkan penerapan manajerial telah usang (*avoid managerial obsolescence*), memecahkan masalah organisasi, memberikan bekal pelatihan kepada karyawan baru sebagai orientasi, mempersiapkan karyawan yang akan dipromosikan, serta untuk pengelolaan suksesi kepemimpinan (*managerial succession*), memenuhi kebutuhan pertumbuhan karyawan (*satisfy personal growth needs*) (Tobari, 2015).

Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis, untuk meningkatkan keterampilan, kecakapan, sikap yang dibutuhkan oleh organisasi untuk berusaha mencapai tujuan (Sutrisno, 2011).

Pelatihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan pemimpin untuk mencapai efektivitas pekerjaan perorangan yang lebih besar, hubungan antar pribadi dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuaian pemimpin yang ditingkatkan kepada konteks lingkungannya (Scott dalam buku Sedarmayanti, 2014). Menurut Akrani (2009), ada empat jenis pelatihan yang berbeda, diantaranya: (1) *Introduction training* (pelatihan induksi), (2) *Job training* (pelatihan pekerjaan), (3) *Training for promotion* (pelatihan untuk promosi), (4) *Refresher training* (pelatihan penyegaran), (5) *Training for managerial development* (pelatihan untuk pengembangan manajerial).

Secara spesifik tujuan dari pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan output yang hilang untuk mencapai standar
- 2) Meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan
- 3) Memperbaiki keterampilan, keahlian dan kecakapan karyawan
- 4) Membiasakan dan terus beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan teknologi yang membantu pekerjaan
- 5) Sebagai acuan dalam mempersiapkan karyawan untuk dipromosikan. Salah satu cara untuk melibatkan, mempertahankan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis.
- 6) Membantu menyelesaikan masalah operasional.

- 7) Mempersingkat waktu untuk mencapai *output* dan standar pelatihan dan pengembangan.
- 8) Sebagai sarana memupuk kemampuan, minat, bakat dan rasa percaya diri karyawan untuk maju dan berkembang
- 9) Menumbuhkan loyalitas dan membantu organisasi mencapai tujuannya
- 10) sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi karyawan (Rozalena, 2016).

c. Penyelenggaraan Pelatihan

Menurut Siagian (2016;161), apakah suatu program pelatihan dapat dikatakan efektif atau tidak, sangat tergantung pada tepat tidaknya langkah-langkah yang diambil dalam persiapan dan pelaksanaannya. Adapun langkah-langkah utama dalam pelatihan adalah sebagai berikut :

- 1) *Analisis kebutuhan dan Sasaran pelatihan.* Yang dimaksud disini ialah pendidikan yang diselenggarakan karena ada kebutuhan nyata untuk itu. Dengan kata lain, ada faktor penyebab yang perlu disingkirkan. Berkaitan dengan itu harus jelas pula sasaran apa yang ingin dicapai.
- 2) *Seleksi peserta pelatihan.* Para peserta pelatihan merupakan masukan yang paling penting karena mereka itulah yang menjadi sasaran pelatihan. Dengan kata lain, seleksi pelatihan akan menentukan berbagai hal seperti materi pelatihan dan teknik serta metode belajar-mengajar.
- 3) Penentuan materi pelatihan yang diharapkan memuktahirkan pengetahuan dan keterampilan karyawan serta meningkatkan

kemampuan kerjanya. Soal relevansi materi dengan kebutuhan karyawan peserta pelatihan menjadi krusial.

- 4) *Seleksi instruktur*. Dapat dikatakan, bahwa keberhasilan suatu program pelatihan yang sangat tergantung pada mutu dan kualifikasi para instruktur yang terlibat. Agar efektif, seorang instruktur perlu: a) menguasai materi yang menjadi tanggung jawabnya untuk mengajarkannya, b) menguasai teknik dan metode belajar-mengajar dan mampu memilih mana yang paling tepat, c) kepribadian yang bersahabat, d) mudah diakses oleh para peserta pelatihan, dan e) mampu mengendalikan emosinya.
- 5) *Efektivitas pelatihan akan meningkat apabila berbagai prinsip pelatihan dipahami dengan tepat* . yang dimaksud prinsip-prinsip pelatihan itu ialah partisipasi, pengulangan, relevansi, pengalihan, dan umpan balik. Penerapan berbagai prinsip ini pun berkaitan dengan proses belajar mengajar.
- 6) Metode dan teknik belajar-mengajar. Teknik-teknik itu ialah :
 - a) Rotasi pekerjaan
 - b) Pelatihan ditempat kerja
 - c) Magang
 - d) *Coaching*
 - e) Ceramah
 - f) Pelatihan vestibule
 - g) *Role-playing*

- 7) *Evaluasi*. Untuk mengetahui apakah program pelatihan evaluasi bekerja atau tidak dievaluasi mutlak perlu dilakukan. Masalahnya adalah memahami reaksi peserta, keterampilan baru yang mereka peroleh, peningkatan apa yang dapat mereka buat dan perubahan apa yang telah terjadi pada peserta yang terlibat, dan para manajer yang menggunakan tenaga kerja yang baru saja menyelesaikan pelatihan.

d. Dimensi Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2011) terdapat beberapa dimensi dari pelatihan yaitu:

a. Instruktur

1) Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) melalui jalur formal dalam jangka waktu yang lama, guna memaksimalkan ketersediaan materi bagi peserta pelatihan.

2) Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi instruktur sangat penting agar proses pelatihan dapat terlaksana agar peserta pelatihan dapat memahami materi yang akan disampaikan.

b. Peserta

1) Semangat mengikuti pelatihan

Hal Ini adalah salah satu faktor penentu dalam proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan, maka

peserta pelatihan akan bersemangat untuk mengikuti program pelatihan dan sebaliknya.

2) Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan, perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu memilih sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang ada di perusahaan.

c. Materi

1) Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan bagi peserta pelatihan harus sejalan dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia perusahaan.

2) Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif jika konsisten dengan peserta sehingga program pelatihan dapat meningkatkan kemampuan peserta didik.

3) Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran agar mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang disajikan pada pekerjaannya.

d. Metode

1) Personalisasi tujuan

Cara penyampaianya sesuai dengan materi yang dikomunikasikan, dengan harapan peserta pelatihan dapat memahami maksud dan tujuan dari apa yang dikatakan instruktur.

2) Memiliki sasaran yang jelas

Untuk lebih memastikan kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif jika mereka memiliki tujuan yang jelas, yaitu untuk menunjukkan pemahaman tentang kebutuhan peserta pelatihan.

e. Tujuan

1) Meningkatkan keterampilan

Hasil yang diharapkan dari suatu kursus pelatihan adalah dapat meningkatkan ketrampilan / *skill*, pengetahuan dan perilaku para peserta atau calon karyawan.

2.2 Pengembangan SDM

a. Pengertian Pengembangan SDM

Pengembangan SDM adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan, agar pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pengembangan sumber daya manusia untuk karyawan adalah proses pembelajaran dan pelatihan sistematis yang meningkatkan kemampuan dan efektivitas pekerjaan mereka saat ini dan mempersiapkan mereka untuk peran dan tanggung jawab di masa depan. (Ruky, 2012).

Melalui pertumbuhan karyawan yang ada, departemen SDM mengurangi ketergantungan perusahaan dalam merekrut karyawan baru. Jika karyawan dikembangkan dengan benar, posisi yang ditemukan melalui perencanaan sumber daya manusia mungkin lebih diisi dari dalam. Promosi dan mutasi juga

menunjukkan kepada karyawan bahwa mereka memiliki karier, bukan hanya pekerjaan

Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan cara yang efektif untuk mengatasi beberapa tantangan yang dihadapi sebagian besar organisasi besar (Moekijat, 2010). Pengembangan sumber daya manusia saat ini, dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Saat ini mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk menangani berbagai jenis penugasan.

Menurut Rowley dan Jackson (2012) Pengembangan sumber daya manusia adalah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pekerja, serta kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, dan pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan dan manajemen pengetahuan demi peningkatan kinerja.

b. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan pegawai dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap pegawai sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena investasi di dalam pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan SDM

Rivai (2013) mengemukakan ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan :

- 1) *Cost-effectiveness* (efektivitas biaya).
- 2) Dokumentasi program yang dibutuhkan.
- 3) Prinsip belajar
- 4) Akurasi dan kesesuaian.
- 5) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
- 6) Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Menurut Hasan, (dalam Jusmaliani 2011) untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ada tiga aspek yang harus diperhatikan, yaitu:

- 1) Dimensi Kepribadian. Dimensi kepribadian berkaitan dengan kemampuan memelihara integritas yang meliputi sikap, perilaku, moralitas, dan moralitas.
- 2) Dimensi Produktivitas. Dimensi ini berkaitan dengan apa yang diproduksi manusia dalam jumlah yang lebih banyak dan kualitas yang lebih baik.
- 3) Dimensi Kreativitas. Dimensi ini terkait dengan kemampuan seseorang untuk berpikir dan bertindak secara kreatif, untuk menciptakan sesuatu yang berguna bagi dirinya dan komunitasnya.

2.3 Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja merupakan kutipan dari bahas Inggris, yakni *performance* yang berarti melakukan, menyelenggarakan, memainkan atau menampilkan. Menurut Fattah (2011:1) Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan mengandalkan pengetahuan, sikap dan keterampilan serta motivasi untuk menghasilkan. Pengertian kinerja di sini mengandung maksud sebagai kemampuan atau kecakapan seseorang yang dilandasi dari suatu pengetahuan atau *knowledge, attitude, skill motivation* untuk menghasilkan suatu hal yang sudah ditetapkan yakni suatu tujuan.

Menurut Mangkunegara (2012:9) istilah kinerja berasal dari kata *job Performance* atau *actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut As'ad (2008:46-47) pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedang Porter dan Laler dalam Sutarto (2010:77) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah *successful role achievement* yang diperoleh dari hasil

pekerjaan yang dikerjakan oleh individu. Atas dasar ini dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh seorang individu untuk ukuran yang telah ditetapkan dalam suatu pekerjaan.

Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah (2009:223) menyatakan bahwa Kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Wether dan Davis dalam Winda (2014) menyatakan bahwa kinerja dapat digambarkan sebagai: (a) apa yang dapat dicapai atas prestasi yang dilihat dan (b) kemampuan kerja dalam bekerja. Pendapat yang hampir sama dengan ahli di atas adalah dikemukakan Rivai (2009:309) bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peran dalam perusahaan. Jadi kinerja di sini juga berkaitan dengan perilaku.

Mulyasa (2010:136) mengemukakan bahwa kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Kinerja di sini lebih dispesifikkan kepada pelaksanaan kerja yang identik dengan perilaku seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Artinya kinerja seseorang baru bisa dikatakan baik apabila seseorang tersebut telah berperilaku baik dalam bekerja.

Mulyasa (2010:136) menyatakan bahwa kinerja adalah *output drive from processes, human or otherwise*. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Smith lebih memfokuskan pada keluaran atau output, yang bahasa lainnya juga merupakan perwujudan dari perilaku kerja seseorang. Jika

output yang dihasilkan oleh seseorang itu baik, maka kinerja orang tersebut dapat dinilai baik.

Mulyasa (2010:136) menyatakan bahwa kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan (*ability*) dan motivasi. Hubungan perkalian tersebut mengandung arti bahwa jika seseorang rendah pada salah satu komponen maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah. Selanjutnya Mitchell dalam Mulyasa (2004:138) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu: *Quality work promptness, initiative, capability, and communication.*

Lebih lanjut Vroom dalam As'ad (2004:48), menyatakan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut *level of performance*. Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau *berperformance* rendah.

Berdasarkan defenisi dan beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat di ambil kesimpulan bahwasanya kinerja adalah perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang dapat dilihat dari: (a) kualitas kerja; (b) ketepatan waktu, (c) inisiatif, (d) kemampuan, dan (e) komunikasi.

b. Penilaian Kinerja

Menurut Kirk Patrick dalam Wibowo (2011:279-280) rencana perbaikan kinerja untuk dapat memberikan hasil seperti yang diharapkan:

1) Praktis

Spesifikasi rencana harus berhubungan dengan kinerja yang harus diperbaiki dengan cara membaca buku teori atau mengikuti kursus psikologi industry yang memerlukan waktu yang terlalu lama.

2) Orientasi pada Waktu

Waktu batas akhir penyelesaian pekerjaan harus ditentukan secara realistis dan dipertimbangkan secara bersama. Tidak ada pekerjaan tanpa batas waktu.

3) Spesifik

Harus jelas menguraikan mengenai apa yang harus kita kerjakan. Apabila bidang yang diperbaiki adalah kualitas komunikasi dengan pekerja, maka secara spesifik refrensi yang harus diperbaiki.

4) Melibatkan Komitmen

Baik manager maupun pekerja harus menjual rencana dan mempunyai komitmen terhadap implementasinya, mereka sepakat tentang apa yang harus mereka lakukan.

c. Penilaian Kinerja

Penilai kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Kegiatan ini dimaksud untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan

deskripsi pekerjaan, serta untuk keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenaga kerjaan lainnya (Veithzal dan Ella, 2009:549).

Selanjutnya Siswanto (2012:231) juga mengatakan penilaian kinerja adalah kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Evaluasi kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, mengevaluasi, dan memengaruhi karakteristik, perilaku, dan hasil terkait pekerjaan termasuk ketidakhadiran.

Penilaian kinerja dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan. Penilaian kinerja yang tepat menguntungkan karyawan dan manajer departemen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan itu sendiri. Dalam praktiknya penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor ada didalam perusahaan maupun diluar perusahaan. Apabila penilaian kinerja dilakukan dengan benar, para karyawan, para penyelia, departemen SDM dan menguntungkan perusahaan dengan adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi perusahaan, samping itu, evaluasi kinerja dipahami sebagai mekanisme yang baik untuk pengendalian karyawan.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu (Veithzal dan Ella, 2009:549):

- 1) Manager memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan dibidang SDM dimasa yang akan datang.
- 2) Manager memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, meningkatkan kemampuan dan keterampilan untuk memperkuat kualitas hubungan antara manager yang bersangkutan dengan karyawan.

Selanjutnya Rivai dan Sagala (2009:551) mengatakan penilaian kinerja digunakan untuk:

- 1) Mengetahui pengembangan yang meliputi :
 - a) Umpan balik kinerja.
 - b) Menentukan transfer dan penugasan
 - c) Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan
 - d) Identifikasi kebutuhan pelatihan.
- 2) Pengambilan keputusan administratif :
 - a) Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan.
 - b) Pemutusan hubungan kinerja.
 - c) Mengidentifikasi yang buruk.
 - d) Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan.
- 3) Keperluan perusahaan, yang meliputi :
 - a) Perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan.
 - b) Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan.

- c) Evaluasi terhadap SDM.
 - d) Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan..
- 4) Dokumentasi yang meliputi:
- a) Kriteria untuk validasi penelitian.
 - b) Dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM.
 - c) Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi (Veithzal, 2009:552):

- 1) Untuk mengetahui tingkat pencapaian karyawan selama ini.
- 2) Memberikan imbalan yang sesuai, seperti pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji khusus, uang insentif.
- 3) Mendorong staf untuk bertanggung jawab.
- 4) Untuk membedakan antara satu karyawan dengan yang lainnya.
- 5) Pengembangan SDM dapat dibedakan lagi menjadi :
 - a) Penunjukan kembali, seperti mutasi dan mutasi atau rotasi.
 - b) Promosi, kenaikan jabatan.
 - c) Pelatihan dan pembinaan
- 6) Meningkatkan motivasi.
- 7) Meningkatkan semangat kerja.
- 8) Mempererat hubungan antara karyawan dengan pengawas melalui tentang kemajuan pekerjaannya.
- 9) Sebagai alat untuk mengumpulkan umpan balik dari karyawan, untuk meningkatkan desain kerja, lingkungan kerja dan rencana karir masa depan.

- 10) Pilih penelitian sebagai kriteria keberhasilan atau keefektifitasan.
- 11) Merupakan sumber informasi untuk keputusan perencanaan SDM, perencanaan karir dan perencanaan sukses.
- 12) Membantu untuk menempatkan karyawan pada pekerjaan yang tepat untuk mencapai hasil yang baik secara keseluruhan.
- 13) Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- 14) Sebagai alat untuk meningkatkan kinerja.
- 15) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka untuk memperbaiki kinerja.
- 16) Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
- 17) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- 18) Mengembangkan dan menetapkan kompetensi pekerjaan.
- 19) Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Siswanto (2012:233) menyebutkan tujuan penilaian kinerja adalah:

- 1) Sumber data untuk perencanaan tenaga kerja dan kegiatan pengembangan jangka panjang.
- 2) Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan.
- 3) Alat untuk memberikan umpan balik yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas bagi para tenaga kerja.

- 4) Salah satu cara untuk mendapatkan kinerja yang diharapkan dari seorang yang memegang tugas dan pekerjaan.
- 5) Landasan atau bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketengakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenaga kerjaan lainnya.

Adapun tujuan penilaian kinerja karyawan disetiap perusahaan dapat dibagi menjadi dua, yaitu (Rivai dan Sagala, 2009:553):

- 1) Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu.
Pada kenyataannya masih banyak perusahaan yang menerapkan penilaian berorientasi kinerja pada masa lalu, hal ini disebabkan masih kurangnya pemahaman tentang manfaat evaluasi kinerja sebagai sarana untuk mengetahui potensi karyawan. Tujuan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu ini adalah:
 - a) Mengontrol perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrument untuk memberikan penghargaan, hukuman, dan ancaman.
 - b) Membuat keputusan tentang kenaikan gaji dan promosi.
 - c) Menugaskan karyawan untuk melakukan sejumlah pekerjaan.
- 2) Tujuan penilaian adalah melihat kedepan, dan jika dirancang dengan benar, sistem penilaian ini dapat:
 - a) Membantu setiap karyawan untuk memahami peran mereka dan memahami fungsi mereka.

- b) Merupakan instrument untuk membantu setiap karyawan memahami kekuatan dan kelemahan masing-masing terkait dengan peran dan fungsi diperusahaan.
- c) Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang kerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan.
- d) Merupakan instrument untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk intropeksi dan menilai diri serta menetapkan tujuan pribadi untuk pengembangan yang direncanakan dan pemantauan diri.
- e) Membantu mempersiapkan karyawan untuk pekerjaan tingkat yang lebih tinggi dengan terus meningkatkan perilaku dan kualitas untuk posisi tingkat yang lebih tinggi.
- f) Membantu dalam berbagai keputusan kepegawaian dengan memberikan data tentang masing-masing pegawai secara rutin

Menurut Siswanto (2012:235) unsur-unsur yang dinilai pada kinerja, yaitu:

1. Kesetiaan

Kesetiaan berarti tekad dan kemampuan untuk mematuhi, melakukan dan mengamalkan sesuatu yang diikuti dengan kesadaran dan tanggung jawab penuh. Tekad dan kemampuan ini harus ditunjukkan oleh sikap dan perilaku tenaga kerja yang tertarik dalam operasi sehari-hari mereka dan dalam kinerja tugas dan tugas yang diberikan, loyalitas karyawan. Dinamika perusahaan sangat erat kaitannya dengan dedikasinya. Pelayanan yang

dimaksud merupakan sumbangan pemikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi.

2. Prestasi kerja

Hasil kerja adalah efisiensi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan. Secara umum, pekerjaan seorang karyawan dipengaruhi oleh keterampilan, kecakapan, pengalaman, dan kapabilitas tenaga kerja yang bersangkutan.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dengan cara terbaik, tepat waktu, dan mengambil risiko dengan keputusan yang telah dibuat.

4. Ketaatan

Ketaatan adalah kemampuan tenaga kerja untuk mematuhi semua keakuratan, peraturan di bawah hukum yang berlaku atau peraturan resmi, hingga perintah formal yang diberikan oleh atasan yang kompeten, dan kemungkinan tidak melanggar larangan yang ditetapkan oleh perusahaan atau pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

5. Kejujuran

Kejujuran adalah kesungguhan tenaga kerja dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

6. Kerja sama

Kerjasama adalah kemampuan tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas dan tugas yang telah ditentukan, guna mencapai efisiensi dan efisiensi maksimum.

7. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan tenaga kerja untuk membuat keputusan, langkah-langkah untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas utama mereka tanpa menunggu perintah dan instruksi dari manajemen lininya.

8. Kepemimpinan

Kepimpinan adalah kemampuan karyawan untuk membujuk orang lain (pekerja lain) agar dimobilisasi secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokoknya.

Rivai dan Sagala (2009:554) mengatakan kriteria penyelia (penilai) meliputi:

- 1) Yang dapat bertindak sebagai penilai dalam evaluasi kinerja, ialah:
 - a) Atasan (atasan langsung atau tidak langsung).
 - b) Bawahan langsung (jika karyawan yang dinilai mempunyai bawahan langsung).
- 2) Pada umumnya karyawan hanya dievaluasi oleh atasan (baik langsung maupun tidak langsung). Evaluasi terhadap rekan kerja dan bawahan hampir tidak pernah dilakukan kecuali untuk tujuan penelitian.

- 3) Karyawansangat bergantung kepada atasannya, jika penilain kinerja hanya dilakukan oleh atasan langsungnya. Atasan dapat berlaku hanya seolah-olah sebagai dewa yang menentukan nasib karyawannya.
- 4) Untuk mengurangi ketergantungan, berbagai upaya telah dilakukan baik dengan melakukan penilaian kinerja publik dan menambah jumlah atasan untuk menilai kinerja karyawan.

Faktor-faktor yang menghambat dalam penilaian kinerja, yaitu (Veithzal dan Sagala, 2009:556-559):

- 1) Kendala hukum / legal
Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apapun format penilaian kinerja yang digunakan oleh departemen SDM harus sah dan dapat dipercaya. Jika hal tersebut tidak dipenuhi, keputusan penempatan mungkin ditentang sebab melanggar hukum ketenaga kerjaan atau hukum lainnya. Keputusan yang tidak tepat mungkin dapat terjadi kasus pemecatan yang diakibatkan kelalaian.
- 2) Bias evaluator (supervisor)
Masalah apa pun yang didasarkan pada tindakan subjektif merupakan peluang terjadinya bias. Jenis bias yang umum adalah:
 - a) *Hallo Effect* terjadi ketika pendapat pribadi penilai (supervisor) mempengaruhi ukuran efektivitas baik dalam arti positif maupun negatif.
 - b) Kecendrungan untuk focus pada kesalahan

Beberapa penilai tidak suka menempatkan karyawan pada posisi ekstrem dalam arti ada karyawan dinilai sangat positif atau sangat negatif. Penilaian yang demikian sering dihindari karena penilaian tersebut harus menjelaskan sistem peringkat yang digunakan.

c) Bias terlalu keras dan terlalu lunak

Bisa karena terlalu lunak terjadi ketika penilai cenderung begitu mudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Penilai melihat semua kinerja karyawannya bagus dan menilai dengan baik. Bias karena terlalu keras adalah kebalikannya, diakibatkan karena penilaian yang terlalu ketat dan mengevaluasi mereka.

d) Bias kerana penyimpangan lintas budaya

Setiap penilai mempunyai harapan tentang tingkah laku manusia yang didasarkan pada budayanya. Ketika seorang penilai diharuskan untuk menilai dari karyawan yang berbeda budayanya, mereka mungkin menerapkan budaya terhadap karyawan tersebut.

e) Prasangka pribadi

Sikap tidak suka seorang penilai terhadap sekelompok orang tertentu dapat mengaburkan hasil penilaian seorang karyawan, misalnya seorang penyelia memberikan nilai yang rendah kepada karyawan wanita yang ternyata mampu berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan tertentu yang secara tradisional dipandang sebagai pekerjaan pria.

3) Mengurangi bias penilaian

Bias penilaian dapat diminimalkan melalui standar evaluasi yang dinyatakan dengan jelas, pelatihan, umpan balik dan pemilihan teknik evaluasi kinerja yang sesuai. Pelatihan untuk penilai mencakup tiga hal :

- a) Penyebab penyimpangan mereka harus diterangkan.
- b) Peran penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan terhadap karyawan harus dijelaskan untuk menjaga kenetralan dan objektivitas.
- c) Dengan bantuan departemen SDM menemukan dan menggunakan teknik penilaian yang dipandang paling tepat, baik yang berorientasi pada prestasi kerja dimasa lalu maupun yang ditujukan kepada kepentingan perusahaan dimasa depan.

Untuk itu dalam penilaian kinerja perlu memiliki (Veithzal dan Sagala, 2009:560):

1) Standar kinerja

Sistem yang memenuhi standar kinerja yang mencerminkan kinerja yang baik dari sebuah pekerjaan yang telah dicapai. Agar efektif, standar yang perlu berhubungan dengan hasil yang terkait dari setiap pekerjaan. Penilaian kinerja karyawan harus didasarkan pada kinerja nyata dari unsur yang kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan.

2) Pengukuran kinerja

Evaluasi kinerja juga memerlukan ukuran/standar kinerja yang diandalkan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Agar terjadi penilaian yang kritis dalam menentukan kinerja, ukuran yang handal juga hendaknya dapat dibandingkan dengan cara lain dengan standar yang sama untuk mencapai

kesimpulan saja tentang kinerja sehingga dapat menambah reliabilitas sistem penilaian.

Sistem penilaian prestasi kinerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang sangat bagus dan memenuhi ketentuan berikut (Veithzal dan Sagala, 2009:561):

1) **Praktis**

Keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang adalah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.

2) **Kejelasan standar**

Standar adalah merupakan tolak ukur seorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Agar memperoleh nilai tinggi standar itu juga harus mempunyai nilai kompetitif, dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang karyawan dengan karyawan lainnya yang melakukan pekerjaan yang sama.

3) **Kriteria tujuan**

Kriteria yang dimaksud dalam bentuk ukuran-ukuran yang memenuhi persyaratan seperti kemudahan penggunaan, keandalan, dan memberikan informasi tentang perilaku yang penting bagi keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan.

4) **Penggunaan prosedur baku perusahaan**

Penggunaan prosedur perusahaan standar, seperti ketenangan, menerapkan tarif dasar untuk panggilan telepon dan dipandu oleh peraturan perusahaan.

Siswanto (2012:238) mengatakan penilaian kinerja dalam perusahaan meliputi:

- 1) Para tenaga operasional yang biasa melakukan pengukuran kinerja mereka adalah manajemen tingkat bawah.
- 2) Tenaga kerja tingkat bawah, pada manajemen tingkat bawah yang biasanya melakukan penilaian pekerjaan mereka adalah manajemen tengah.
- 3) Tenaga kerja pada tingkatan manajemen tengah yang biasa melakukan penilaian kinerja yang telah mereka lakukan adalah manajemen puncak.

Veithzaldan Sagala (2009:562) mengatakan jenis-jenis penilaian kinerja meliputi:

- 1) Penilaian hanya oleh atasan
 - a) Cepat dan langsung.
 - b) Dapat mengarah kedistorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
- 2) Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahan yang dinilai :
 - a) Objektivitas lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri.
 - b) Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilai.
- 3) Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan yang langsung membuat keputusan akhir:
 - a) Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.

- 4) Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manager yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas:
 - a) Memperluas pertimbangan yang ekstrim.
 - b) Memperoleh integritas manager yang bertanggung jawab.
- 5) Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen, membawa satu pikiran yang tetap kedalam satu penilaian lintas sektor yang besar.
- 6) Penilaian oleh bawahan sejawat
 - a) Mungkin terlalu subjektif.
 - b) Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilai lain.

Aspek-aspek yang dinilai dapat dikelompokkan menjadi (Veithzal dan Sagala, 2009:563):

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, teknik dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas, serta pengalaman dan pelatihan yang diperoleh.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian setiap bidang kegiatan unit ke seluruh wilayah kegiatan perusahaan, pada hakikatnya adalah memahami tanggung jawab perusahaan. tugas, fungsi dan tanggung jawab seorang karyawan.

- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, meliputi kemampuan bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

d. Pengukuran Kinerja Karyawan

Ada beberapa unsur yang dipergunakan dalam mengukur kinerja karyawan/tenaga medis menurut Indrastuti (2012:109) yaitu:

1. Kecakapan
 2. Ketelitian
 3. Kemampuan
 4. Intensif
 5. Disiplin
 6. Tanggung jawab
 7. Kemampuan Kerjasama
 8. Kesetiaan
 9. Kejujuran
 10. Kepemimpinan
- e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robbins (2008) terdapat beberapa kriteria yang paling populer dalam menilai kinerja karyawan yaitu:

1) Hasil pekerjaan individual

Dengan menggunakan hasil kerja, manajer operasional bisa dinilai dengan kriteria seperti kuantitas yang diproduksi, limbah yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi.

2) Perilaku

Hal ini dapat terlihat dari perilaku dari manajer produksi yang bisa digunakan untuk tujuan evaluasi kinerja bisa termasuk ketepatan dalam menyerahkan laporan bulanan atau gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh manajer tersebut.

3) Sikap

Kriteria yang paling lemah, namun masih digunakan secara luas oleh organisasi adalah sikap individual. Sikap seperti bertindak-tanduk yang baik, menunjukkan kepercayaan diri, bisa diandalkan, terlihat sibuk, atau kaya akan pengalaman bisa ya dan bisa juga tidak secara erat berhubungan dengan hasil kerja yang positif, tetapi hanya orang yang naif yang akan mengacuhkan kenyataan bahwa kepribadian seperti ini sangat sering digunakan sebagai kriteria untuk menilai tingkat kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwasanya kinerja seseorang khususnya karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni: a) Hasil pekerjaan individual, b) Perilaku, dan c) Sikap.

f. Dimensi Kinerja

Menurut Mathis (2011) bahwa dimensi kinerja secara umum terbagi atas:

1) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

2) Kualitas

Kualitas kerja adalah suatu hasil yang diukur dari efisiensi dan efektifitas seorang karyawan

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah kemampuan karyawan dalam memproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat.

4) Kemampuan Bekerjasama

Kemampuan bekerjasama adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan pekerjaandalam mencapai tujuan perusahaan.

2.4 Penelitian Terdahulu

No.	Nama/ Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Nurul Ihsani Putri (2014)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN Persero Unit Pusat Pemeliharaan Ketenagalistrikan Bandung.	Hasil analisis regresi linier sederhana diperoleh bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PT PLN sebesar 32%.
2	Muhammad Arif Nasution (2014)	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN Cabang Binjai.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja sebesar 0,85%, hal ini berarti koefisien signifikan sebesar 6,845 sehingga besarnya pengaruh antar variabel pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja

			karyawan adalah sebesar 72,25%.
3	Elaine Tjeng (2013)	Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Central Asia, Tbk.	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa sebagian dari dua variabel independen hanya program pelatihan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tidak ada pengaruh yang signifikan dari dua variabel independen secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan.



Dokumen ini adalah Arsip Milik :

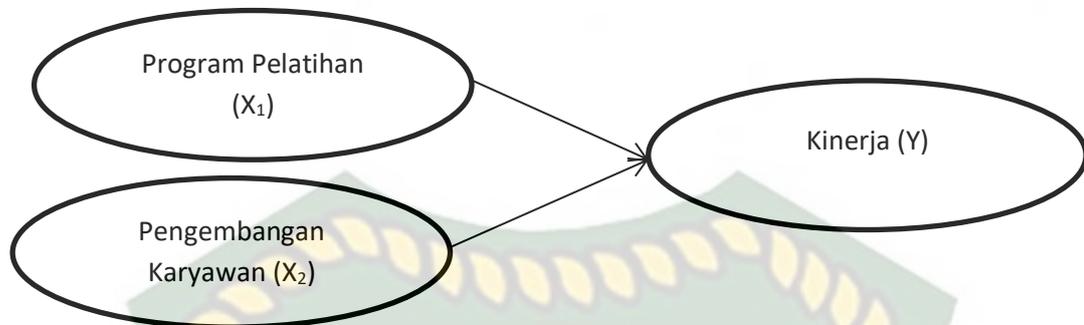
Perpustakaan Universitas Islam Riau

4	Raudatul Jannah (2014)	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan PT Insani Baraperkasa di Samarinda	Variabel pendidikan & pelatihan, kegiatan non diklat, promosi dan motivasise cara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Insani Baraperkasa di Samarinda.
5	Melvin Grady Lolowang (2016)	Pengaruh pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Berlian Kharisma Pasifik Manado,	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan SDM dan pengembangan SDM secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Berlian Kharisma Manado, pelatihan SDM secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Berlian Kharisma Manado. Pelatihan SDM merupakan variabel yang pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, pengembangan sumber daya manusia secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Manajemen perusahaan sebaiknya memperhatikan SDM agar kedepan kinerja para karyawan lebih meningkat

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang dapat digambarkan antara program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan dapat digambarkan dalam bagan berikut ini:

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian



Sumber: Rivai (2013)

Penjelasan Kerangka Pemikiran:

1. Variabel bebas (X) adalah program pelatihan dan pengembangan karyawan
2. Variabel terikat (Y) adalah kinerja

2.6 Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara program pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi /Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan dengan alamat Taluk Kuantan Kec. Kuantan Tengah , Kab. Kuantan Singingi.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kontrak di PT PLN (persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan bagian jaringan/teknik yang berjumlah 73 orang. Sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi (jumlah lebih sedikit dari populasinya).Teknik penentuan sampel menggunakan teknik sampling jenuh atau dengan kata lain semua populasi dijadikan sampel, sehingga sampel yang mewakili dalam penelitian ini berjumlah 73 orang karyawan bagian jaringan/teknik di PT PLN (persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan.

3.3 Operasional Variabel

Dalam hal ini yang menjadi variabel penelitian adalah 1) pelatihan(X1), 2) pengembangan (X2) sebagai variabel bebas dan kinerja (Y) sebagai variabel terikat.

Tabel 3.1 Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Skala
Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas (Sedarmayanti, 2011)	1. Instruktur	a. Pendidikan b. Penguasaan materi	Ordinal
	2. Peserta	c. Semangat mengikuti pelatihan d. Seleksi	
	3. Materi	e. Sesuai tujuan f. Sesuai komponen peserta g. Penetapan sasaran	
	4. Metode	h. Pensosialisasian tujuan i. Memiliki sasaran yang jelas	
	5. Tujuan	j. Meningkatkan keterampilan	
Pengembangan adalah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, serta kompetensi yang dimilikinya (Rowley dan Jackson, 2012)	1. Kepribadian	a. Kedisiplinan karyawan b. Absensi karyawan	Ordinal
	2. Produktivitas	c. Tingkat kerusakan produksi d. Tingkat penggunaan bahan baku	
	3. Kreativitas	e. Inovasi kerja f. Prestasi kerja	
Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam	1. Kuantitas	a. Mampu menyelesaikan pekerjaan	Ordinal

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Hasibuan, 2013)		b. Kemampuan melakukan pekerjaan dengan akurat	
	2. Kualitas	c. Melaksanakan pekerjaan dengan teliti d. Hasil kerja yang rapi	
	3. Ketepatan Waktu	e. Tepat waktu bekerja f. Penanganan kerja darurat	
	4. Kemampuan Bekerjasama	g. Menjalin kerjasama h. Menjaga kekompakan	

3.4 Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Yaitu data data penelitian diperoleh dari penelitian langsung ke lapangan, seperti tanggapan responden yang mendeskripsikan kinerja karyawan diPT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan. Untuk maksud tersebut peneliti menggunakan angket.

b. Data Sekunder

Yaitu segala informasi yang diperlukan untuk menyusun data-data penelitian baik berupa, konsep, atau teori-teori yang dapat dipergunakan untuk menjelaskan permasalahan. Untuk maksud tersebut penulis menggunakan metode kepustakaan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu:

a. Angket (kuesioner)

Kuesioner adalah lembaran pertanyaan yang dibagikan kepada karyawan di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantan. Angket ini bertujuan untuk memperoleh data mengenai program pelatihan, pengembangan karyawan dan kinerja karyawan. Untuk itu diharapkan kepada seluruh responden dapat menjawab seluruh pertanyaan yang diajukan dalam angket, dan semua pertanyaan dalam angket atau kuesioner tersebut disajikan dalam bentuk skala Guttman. Sebagaimana dikemukakan oleh Usman Rianse dan Abdi (2011:155) bahwa skala Guttman digunakan untuk memperoleh jawaban yang tegas dari responden yang dapat dibuat dalam bentuk pilihan ganda atau dapat dibuat dalam bentuk *checklist*.

b. Wawancara

Teknik wawancara ini dipergunakan untuk memperoleh data dari karyawan berkaitan dengan program pelatihan dan pengembangan maupun memperoleh informasi dari karyawan berkaitan dengan kinerja karyawan.

3.6 Analisis Data

Untuk mengetahui dan menguji apakah kedua variabel penelitian tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan serta untuk memprediksi kecenderungan terjadinya perubahan variabel Y bila nilai variabel X berubah, maka pengujian

hipotesisnya akan dilakukan dengan menggunakan analisis statistik sebagai berikut:

a. Analisis Deskriptif

Analisis ini dilakukan untuk data yang pengumpulannya dilakukan dengan menggunakan kuisisioner, meliputi masing-masing variabel yaitu program pelatihan, pengembangan karyawan dan kinerja karyawan. Analisis deskriptif ini diperlukan untuk mengetahui tanggapan responden atas kuisisioner yang telah diberikan dan dianalisa dengan cara menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

Peneliti akan menyajikan data ini melalui tabel, grafik ataupun perhitungan *mean* yang menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

Keterangan :

X = *Mean* atau rata-rata

$\sum X$ = Jumlah data semua responden

n = Jumlah responden

b. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Valid berarti dapat mengukur apa yang hendak diukur, suatu instrumen dapat dikatakan valid apabila instrumen tersebut dapat mengukur apa yang hendak diukur. Menurut Azwar (2014) validitas diukur dengan

menggunakan formula korelasi *Product Moment*, dalam penelitian ini pengukuran validitas dilakukan dengan rumus adalah:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY - (\sum X)(\sum Y))}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

r_{xy} = Koefisien korelasi (X) dengan (Y)

X = Variabel bebas

Y = Variabel terikat

n = Jumlah responden

Untuk menentukan validitas butir-butir pernyataan dilakukan dengan cara membandingkan koefisien korelasi dengan nilai kritisnya pada $\alpha = 0,05$, dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

- a) Jika r_{xy} hitung $\geq r_{\text{tabel}}$ maka butir pernyataan dikatakan valid.
- b) Jika r_{xy} hitung $\leq r_{\text{tabel}}$ maka butir pernyataan dikatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diartikan sebagai keterandalan atau dapat dipercaya. Instrumen yang reliabel berarti instrumen tersebut jika digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Untuk mendapatkan kehandalan alat ukur secara utuh atau reliabilitas instrumen dari angket tersebut, dicari koefisien korelasi dan dimasukkan dalam rumus Spearman Brown (Sugiyono, 2005) yaitu:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s^2 j}{s^2 x} \right)$$

Dimana:

α = Koefisien Reliabilitas

k = banyaknya butir

s = jumlah varian butir

dalam pengujian reliabilitas instrumen menggunakan 1 skor pada taraf signifikan untuk pengujian reliabilitas agar kuesioner dapat dinyatakan reliabel jika $\alpha > 0,6$ (Azwar, 2014).

c. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui apakah data variabel bebas dan data variabel terikat dalam regresi terdistribusi dengan baik. Model regresi yang baik adalah distribusi mendekati normal atau normal. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik *normal probability plot*. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, ini menunjukkan pola distribusi normal, berarti memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti garis diagonal, ini berarti tidak menunjukkan pola distribusi normal, dengan kata lain tidak memenuhi asumsi normalitas.

2) Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji sama atau tidak varians dari residu observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varians yang sama disebut terjadi Homoskedastisitas, jika varians tidak sama disebut terjadi Heterokedastisitas (Irianto, 2010:47). Untuk mendeteksi

ada tidaknya perubahan varians adalah dengan mengamati *scatter plot* antara nilai prediksi variabel independen (ZPRED) dan residual (ZRESID). Jika titik-titik pada scatter plot tidak menunjukkan pola yang jelas dan titik-titik tersebut berada di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y, maka dapat dipastikan bahwa tidak terdapat pengaruh varians pada penelitian tersebut.

3) Uji Multikolinieritas

Uji asumsi klasik jenis ini diterapkan pada analisis regresi berganda untuk mengukur pengaruh antara variabel bebas melalui besaran koefisien regresi. Cara untuk menguji adanya pengaruh multikolinieritas adalah dengan menghitung *Variance Inflation Factor* (VIF) yang merupakan kebalikan dari toleransi. R^2 merupakan koefisien regresi berganda. Model regresi yang baik seharusnya bebas dari multikolinieritas atau dengan kata lain memiliki VIF disekitar angka 1 dan mempunyai angka toleransi mendekati 1.

4) Uji Linieritas

Persamaan regresi yang baik adalah persamaan tanpa masalah linier. Ada atau tidaknya linieritas dapat dideteksi dengan melakukan Uji Durbin-Watson (DW) dimana sesuai istilah yang digariskan oleh Makridakis dalam Sulaiman (2009: 89) sebagai berikut:

1. Tidak ada korelasi serupa, jika $1,65 < DW < 2,35$.
2. Tidak dapat disimpulkan apakah terjadi autokorelasi atau tidak, jika $1,21 < DW < 1,65$ atau $2,35 < DW < 2,79$.
3. Ada korelasi yang serupa, jika $DW < 1,21$ atau $DW > 2,79$.

d. Regresi Linier Sederhana

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis hubungan kausal yang digunakan untuk menguji hubungan sebab akibat antara program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan. Untuk menguji hipotesis tidaknya hubungan (*pattern of relation*) antara X dan Y dan berapa besar perubahan pada Y apabila X berubah maka digunakan rumus regresi linier sederhana yakni:

$$Y = a + b_1X_1 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b_1 = Koefesien Regresi

X_1 = Pelatihan

X_2 = Pengembangan

e = Epsilon

e. Uji t

Uji statistik t dilakukan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual menerangkan variasi variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan dua sisi (*two tails*) dengan tingkat kepercayaan 95% atau 0,05. Untuk pengujian yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS, maka pengambilan keputusan ditentukan dengan melihat nilai t_{hitung} dan P_{value} (signifikansi) dari masing-masing variabel independen apakah berpengaruh signifikan atau tidak signifikan terhadap variabel dependen. Apabila nilai

$P_{\text{value}} < \alpha$ maka H_1 diterima dan H_0 ditolak sedangkan apabila nilai $P_{\text{value}} > \alpha$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

f. Koefisien Determinasi

Untuk mengukur besarnya kontribusi X terhadap variasi Y digunakan Uji Koefisien Determinasi berganda (R^2) nilai R^2 mempunyai *range* antara 0 sampai 1 ($0 < R^2 < 1$). Semakin besar nilai R^2 (mendekati 1) maka semakin baik pula hasil regresi tersebut, semakin mendekati 0 maka variabel secara keseluruhan tidak bisa menjelaskan variabel terikat.

Untuk melihat besarnya hubungan kedua variabel dengan melihat koefisien determinasi dengan rumus $KD = r^2 \times 100\%$. Selanjutnya menafsirkan besarnya koefisien korelasi berdasarkan kriteria yang dikemukakan Sugiyono sebagai berikut:

Tabel 3.2
Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0.199	Sangat rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.000	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono (2014)

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PLN(Persero) wilayah Riau dan Kepri Rayon Taluk Kuantanmelaksanakan tugas utama menuju pelayanan kelistrikan di bumi kuning ini. Perubahan perbaikan layanan terus dilakukan, antara lain dengan perubahan organisasi PLN di Riau, yaitu dengan adanya Keputusan Presiden No. 139 Tahun 1998 Tanggal 11 September 1998 tentang Tim Restrukturisasi dan Rehabilitasi PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero). PLN telah menerbitkan Keputusan Direksi No. 113.K/010/DIR/2001 Tanggal 25 Mei 2001 sehingga PLN Wilayah III berubah status menjadi PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Sumatera barat Riau meliputi pembentukan wilayah usaha riau. Setelah itu PT. PLN (Persero) wilayah Sumatera Barat dipecah menjadi PT. PLN (Persero) Sumatera Barat dan PT. PLN (Persero) Wilayah Riau berdiri tersendiri berdasarkan Surat Keputusan Direktur Utama. 089.K / 010 / DIR / 2002 tanggal 2 Juli 2002 perihal perubahan organisasi unit usaha di PT. PLN (Persero). Dan yang terakhir adalah Surat Keputusan Direktur No. 300.K / 010 / DIR / 2003 tanggal 19 November 2003 tentang Organisasi PT. PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau. Sekarang PT. PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau memiliki empat kantor, yaitu Kantor Wilayah, Kantor Cabang Pekanbaru, Kantor Cabang Selat Panjang, Kantor Cabang Dumai dan Kantor Cabang Rengat..

Dengan terbentuknya PT. PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau, berharap percepatan peningkatan pelayanan kelistrikan di Bumi Lancang Kuning dapat beroperasi secara efisien dan efisien dengan tetap fokus pada sistem manajemen berbasis kepuasan pelanggan.

4.2 Visi dan Misi

4.2.1 Visi PT. PLN (Persero) Rayon Taluk Kuantan

Menjadi perusahaan kelas dunia yang tumbuh berkembang, unggul dan terpercaya melalui pelaksanaan dan dua misi utama.

4.2.2 Misi PT. PLN (Persero) Rayon Taluk Kuantan

Melakukan bisnis kelistrikan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, karyawan, pemilik dan akrab lingkungan. Sedangkan misi yang kedua adalah menjadikan tenaga listrik untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

4.3 Struktur Organisasi



Sumber: Kantor PT. PLN. (Persero) Rayon Taluk Kuantan

1. Manager

Manajer Area bertanggung jawab atas koordinasi pengelolaan operasi dan pemeliharaan jaringan distribusi tenaga listrik dan mengelola transaksi energi serta mengelola niaga dan pelayanan pelanggan, Administrasi Keuangan, Administrasi Perbekalan, serta mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) sesuai dengan kewenangannya dalam rangka meningkatkan pelayanan ketenagalistrikan secara efisien dan efektif dengan mutu dan keandalan untuk mencapai target kinerja unit.

2. Supervisor teknik rayon

Bertanggung jawab dalam merencanakan dan melaksanakan pengoperasian jaringan distribusi sesuai SOP untuk menjamin keandalan, keamanan, mutu dan efisiensi penyaluran tenaga listrik

3. Supervisor teknik SUB Muara Lembu

Bertanggung jawab dalam merencanakan dan melaksanakan pengoperasian jaringan distribusi sesuai SOP untuk menjamin keandalan, keamanan, mutu dan efisiensi penyaluran tenaga listrik, khususnya diwilayah kerja SUB, Muara Lembu.

4. Supervisor Teknik SUB Baserah

Bertanggung jawab dalam merencanakan dan melaksanakan pengoperasian jaringan distribusi sesuai SOP untuk menjamin keandalan, keamanan, mutu dan efisiensi penyaluran tenaga listrik, khususnya diwilayah kerja SUB, Baserah

5. Supervisor Transaksi Energi

Bertanggung jawab dalam kegiatan manajemen billing dan settelemen energy listrik untuk memenuhi standar operasional yang berlaku

6. Supervisor Pelayanan Pelayanan Pelanggan dan Administrasi

Bertanggung jawab atas telaksananya kegiatan fungsi pelayanan pelanggan, administrasi pelanggan dan pengelolaan pendapatan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan pengamanan pendapatan.

4.4 Produk dan Layanan

Dalam penjualan produknya (energi listrik), PLN tidak berhak menentukan harga jual produknya, melainkan murni kebijakan pemerintah yang dituangkan dalam keputusan presiden (KEPREES). Harga jual tenaga listrik hingga saat ini berdasarkan Tarif Dasar Listrik (TDL) 2003 ditetapkan melalui KEPPRES No. 89 Tahun 2002 tanggal 31 Desember 2002.

Berdasarkan peruntukkannya maka TDL 2003 terbagi dalam 8 golongan tarif yaitu:

- Tarif Sosial (S)
- Tarif Rumah (R)
- Tarif Bisnis (B)
- Tarif Industri (I)
- Tarif Publik (P)
- Tarif Multiguna (M)
- Tarif Transaksi (T)
- Tarif Curah (C)

Layanan yang disediakan oleh PT. PLN pada dasarnya meliputi beberapa produk layanan diantaranya:

- Pelayanan sambungan baru dan perubahan daya di Kantor PLN maupun PT. Pos
- Pelayanan penjualan rekening listrik disetiap Payment Poin Online
- Pelayanan pengaduan gangguan
- Pelayanan informasi pelanggan, melalui telepon 123, sms, website dan lain sebagainya
- Pelayanan dana talangan tagihan listrik, bekerja sama dengan Bank
- Pelayanan kelistrikan lainnya

4.5 Aktivitas Perusahaan

Meliputi semua fungsi penyaluran menengah dan rendah dengan batas sisi hulu yaitu KWH meter di Gardu Induk sisi tegangan menengah dan semua fungsi penjualan tegangan rendah, tegangan menengah dan tegangan tinggi dengan pelaksanaan adalah unit-unit garis depan diwilayah kerjanya.

- Memantau dan perbarui data jaringan distribusi yang dipasang diseluruh wilayah APJ
- Mengelola dan mengoperasikan jaringan distribusi sesuai kebutuhan dilapangan
- Mengawasi pembangunan jaringan distribusi baru.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Karakteristik Responden Penelitian

Sebelum melakukan analisis terhadap pengaruh program pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepri Rayon Taluk Kuantan, maka terlebih dahulu akan dianalisis hal-hal yang bersangkutan dengan identitas responden yang menjadi sampel pada penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai umur, jenis kelamin, pendidikan, dan lama bekerja responden.

5.1.1 Responden Berdasarkan Usia

Analisis demografik terhadap usia responden perlu dilakukan karena adanya issue penting mengenai hubungan umur dan kinerja karyawan terkait dengan kualitas positif yang ditimbulkan dalam bekerja yaitu pengalaman, pertimbangan, etos kerja yang kokoh, komitmen terhadap kualitas dan tingkat pesangon yang rendah. Adapun hasil analisisnya disajikan dalam Tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepri Rayon Taluk Kuantan

Usia	Frekuensi (Orang)	%
25 – 34	18	24,66
35 – 44	44	60,27
>45	11	15,07
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Data dalam Tabel 5.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (60,27%) berusia antara 35-44 tahun, sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai di lokasi penelitian memiliki kualitas yang positif untuk dipekerjakan. Yaitu pengalaman, kehati-hatian, etos kerja yang kokoh, komitmen terhadap kualitas, dan tingkat pengunduran diri rendah.

5.1.2 Jenis Kelamin Responden

Analisis demografik kedua dilakukan terhadap data jenis kelamin responden. Menurut Robbins (2006), analisis terhadap data jenis kelamin responden perlu untuk dilakukan karena adanya perbedaan penting antara pria dan wanita yang dapat mempengaruhi kinerja mereka. Perbedaan tersebut berkaitan dengan keterampilan memecahkan masalah, keterampilan analitis, dinamika persaingan, motivasi, kemampuan bersosialisasi, dan kemampuan belajar. Analisis data jenis kelamin responden menunjukkan bahwa semua responden berjenis kelamin laki-laki.

5.1.3 Pendidikan Responden

Analisis demografi ketiga dilakukan pada data pendidikan responden. Analisis pendidikan penting untuk dianalisis karena setiap jenis pekerjaan menerapkan persyaratan yang berbeda untuk satu orang dan setiap orang harus dapat menyesuaikan persyaratan pekerjaan tersebut. Dimana kemampuan yang dibutuhkan untuk sepenuhnya melaksanakan pekerjaan dalam suatu pekerjaan tertentu bergantung pada persyaratan kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut Adapun hasil analisisnya disajikan dalam Tabel 5.2 berikut ini.

Tabel 5.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan
PT PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepri Rayon Taluk Kuantan

Pendidikan	Frekuensi (Orang)	%
SMA	38	52,05
D3	12	16,44
S1	23	31,51
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Data yang disajikan dalam Tabel 5.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan SMA (52,05). Syarat pendidikan minimal sudah terpenuhi di tempat penelitian yakni sebagian besar telah menyelesaikan pendidikannya di sekolah menengah pertama.

5.1.4 Masa Bekerja Responden

Analisis demografik selanjutnya dilakukan terhadap data masa kerja responden. Lama atau masa kerja seseorang pada suatu perusahaan menunjukkan senioritas seorang karyawan, dimana senioritas tersebut berkaitan erat dengan produktivitas seorang karyawan dan tingkat *turn over*. Adapun hasil analisisnya disajikan dalam Tabel 5.3 berikut ini.

Tabel 5.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja
PT PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepri Rayon Taluk Kuantan

Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	%
<5	19	26,03
6 – 10	36	49,32
11 – 15	12	16,44
> 16	6	8,44
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan data pada Tabel 5.3 terlihat bahwa sebagian besar responden telah bekerja selama 11-15 tahun (49,32%). Ini bisa menjadi tanda bahwa sebagian besar responden di lokasi studi berkomitmen pada pekerjaan yang mereka lakukan dengan penjualan rendah.

5.1.5 Status Responden

Analisis demografik selanjutnya dilakukan terhadap data status responden. Status responden dianggap menunjukkan semangat kerja dari karyawan karena juga akan berdampak terhadap tingkat *turn over*. Adapun hasil analisisnya disajikan dalam Tabel 5.4 berikut ini.

Tabel 5.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan
PT PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepri Rayon Taluk Kuantan

Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	%
Lajang	24	32,88
Menikah	48	65,75
Duda	1	1,37
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan data di Tabel 5.4 terlihat bahwa sebagian besar responden berstatus sudah menikah (65,75%). Hal ini dapat menjadi indikasi bahwa sebagian besar responden di tempat penelitian memiliki harapan terhadap organisasi.

5.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

5.2.1 Uji Validitas

Uji validitas data ditentukan oleh proses pengukuran yang kuat. Suatu instrument penelitian dikatakan mempunyai validitas yang kuat apabila instrumen tersebut mengukur apa sebenarnya yang diukur. Uji validitas merupakan uji yang

menunjukkan seberapa besar item-item pernyataan mewakili konsep atau variabel yang diukur. Maka terlebih dahulu akan ditentukan nilai r_{tabel} dengan menggunakan formulasi sebagai berikut:

$$r_{\text{tabel}} : df=(n-2)$$

$$: 5\%(73-2)$$

$$: (0,05)71$$

$$: 0,230$$

Untuk menentukan validitas suatu pernyataan digunakan program computer SPSS 20 for windows. Hasil uji validitas masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.5
Hasil Uji Validitas Data Pelatihan

Item	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	R table	Keterangan
X1.1	0.328	0.230	Valid
X1.2	0.422	0.230	Valid
X1.3	0.440	0.230	Valid
X1.4	0.325	0.230	Valid
X1.5	0.381	0.230	Valid
X1.6	0.410	0.230	Valid
X1.7	0.381	0.230	Valid
X1.8	0.408	0.230	Valid
X1.9	0.328	0.230	Valid
X1.10	0.381	0.230	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas diketahui jika nilai *corrected item-total correlation* untuk variabel pelatihan lebih besar dari r tabel (0.230). Nilai item 1

sampai 10 tidak ada yang lebih kecil dari r tabel. Hal ini berarti alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel pelatihan adalah valid.

Hasil uji validitas untuk variabel pengembangan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.6
Hasil Uji Validitas Data Pengembangan

Item	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	R table	Keterangan
X2.1	0.389	0.230	Valid
X2.2	0.317	0.230	Valid
X2.3	0.379	0.230	Valid
X2.4	0.424	0.230	Valid
X2.5	0.311	0.230	Valid
X2.6	0.423	0.230	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas diketahui jika nilai *corrected item-total correlation* untuk variabel pengembangan lebih besar dari r tabel (0.230). Nilai item 1 sampai 6 tidak ada yang lebih kecil dari r tabel. Hal ini berarti alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel pengembangan adalah valid.

Hasil uji validitas untuk variabel kinerja dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.7
Hasil Uji Validitas Data Kinerja

Item	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	R table	Keterangan
Y.1	0.415	0.230	Valid
Y.2	0.443	0.230	Valid
Y.3	0.339	0.230	Valid
Y.4	0.346	0.230	Valid
Y.5	0.402	0.230	Valid
Y.6	0.353	0.230	Valid
Y.7	0.391	0.230	Valid
Y.8	0.358	0.230	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas diketahui jika nilai *corrected item-total correlation* untuk variabel kinerja lebih besar dari r tabel (0.230). Nilai item 1 sampai 8 tidak ada yang lebih kecil dari r tabel. Hal ini berarti alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja adalah valid.

5.2.2 Uji Reliabilitas

Pengujian tersebut dilakukan dengan menggunakan uji reliabilitas dimana suatu instrument dapat dikatakan reliabel jika memiliki faktor keandalan atau alpha dengan ketetapan $< 0,6$ tidak reliabel, $0,6-0,7$ acceptable, dan $> 0,8$ sangat baik. Untuk menentukan keandalan suatu pernyataan digunakan *program computer SPSS 20*, hingga diperoleh nilai *Cronbach Alpha* untuk tiap variabel penelitian. Hasil dari uji dapat dikatakan reliabel apabila *cronbach alpha* $> 0,6$. Hasil uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 5.8

Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Jumlah Item	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Pelatihan	10	0.886	Reliable
2	Pengembangan	6	0.840	Reliabel
3	Kinerja	8	0.903	Reliable

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien *Alpha* yang cukup besar yaitu di atas 0,6 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukuran masing-masing variabel dari kuisisioner adalah *reliable* yang berarti bahwa kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuisisioner yang *reliable* (handal).

5.3 Uji Asumsi Klasik

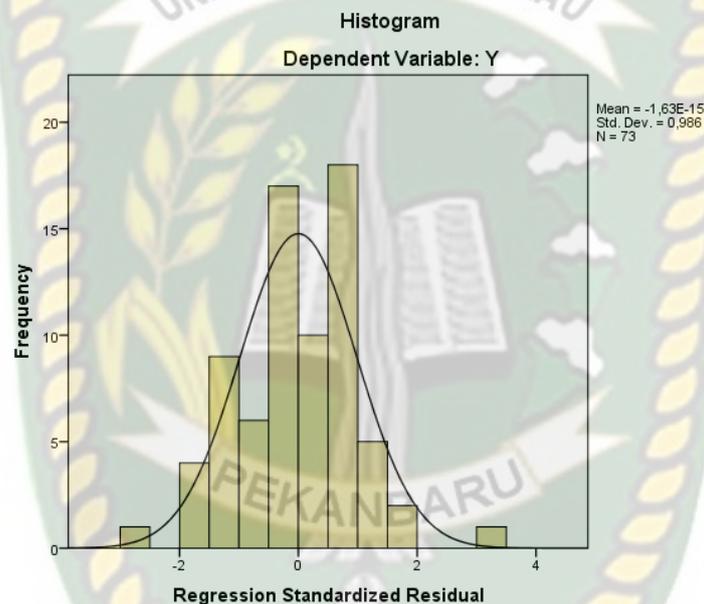
Pengujian asumsi klasik model regresi meliputi uji normalitas data, multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji linieritas. Pengujian asumsi klasik dalam regresi berganda sangat penting dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian. Secara umum pengujian ini menyimpulkan apakah variabel independen memiliki korelasi dengan variabel independen lainnya. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja, sedangkan variabel bebas meliputi pelatihan dan pengembangan.

5.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, data residual memiliki distribusi normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal

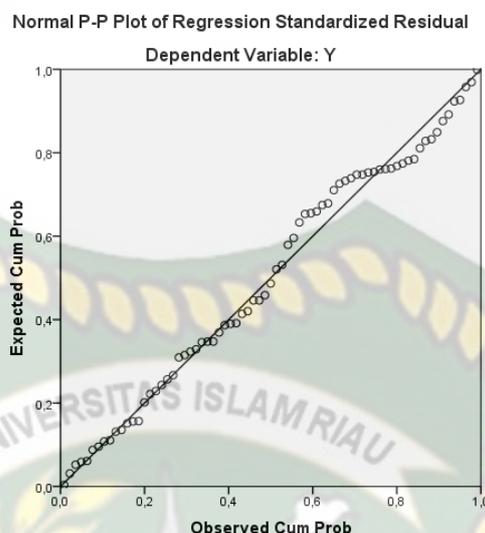
atau tidak, ada dua cara untuk mendeteksinya, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik merupakan cara yang termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Dari Gambar 5.1 terlihat bahwa pola distribusi mendekati normal, lekukan tertinggi berada pada garis 0 sehingga dapat disimpulkan data dalam penelitian ini normal.

Gambar 5.1 Grafik Histogram



Metode lain yang digunakan dalam analisis grafik adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusinormal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang akanmenggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

Gambar 5.2 *Normal Probability Plot*



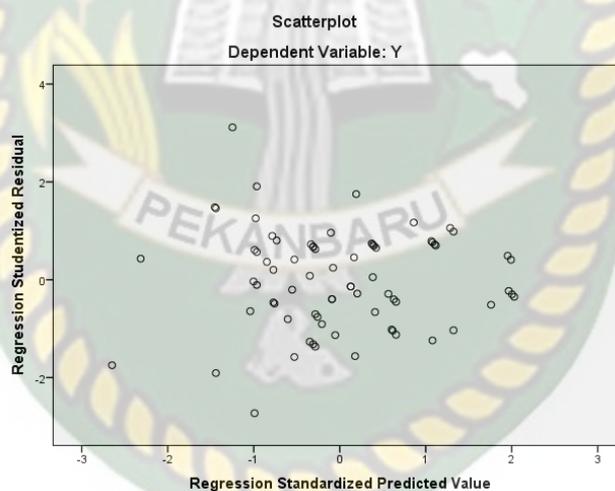
Grafik probabilitas pada Gambar 5.3 di atas terlihat bahwa data sudah normal karena distribusi data residualnya terlihat mendekati garis normalnya. Hal ini menunjukkan bahwa model-model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas berdasarkan analisis grafik *normal probability plot*. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa persyaratan normalitas data dapat terpenuhi.

5.3.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan Uji Glejser. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Kebanyakan data *cross section* mengandung situasi heterokedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar) (Ghozali 2013).

Untuk menentukan heteroskedastisitas dapat menggunakan grafik *scatterplot*, titik-titik yang terbentuk harus menyebar secara acak, tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, bila kondisi ini terpenuhi maka tidak terjadi heteroskedastisitas dan model regresi layak digunakan. Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan grafik *scatterplot* yang di tunjukan pada gambar berikut ini diketahui bahwa koefisien parameter untuk semua variabel independen yang digunakan dalam penelitian tidak ada yang signifikan pada tingkat 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dalam persamaan regresi yang digunakan tidak terjadi heterokedastisitas.

Gambar 5.3 Grafik *Scatterplot*



5.3.3 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independe (Ghozali, 2013). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dalam penelitian ini dapat dilihat dari *Variance Inflation Faktor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Bila nilai VIF < 10 dan

nilai $tolerance > 0,10$ maka dianggap tidak terjadi multikolinearitas antar satu variabel independen dengan variabel independen lainnya dalam persamaan regresi. Hasil uji multikolinearitas untuk persamaan regresi dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.9.

Tabel 5.9
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constan)		
X1	0,974	1,027
X2	0,974	1,027

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Dari Tabel 5.9 memperlihatkan bahwa nilai VIF dari tiap variabel kurang dari angka 10 yaitu Pelatihan dan Pengembangan memiliki angka VIF sebesar 1.027, kemudian dapat dilihat pula untuk nilai $tolerance$ dari tabel diatas besar dari 0,10 yaitu 0,974 sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi multikolinearitas untuk persamaan regresi.

5.3.4 Uji Linieritas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui linearitas hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, yaitu antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja. Uji linearitas menggunakan kaidah signifikan (p) dari nilai F ($Linearity$) $< 0,05$ maka hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah *linier*. Tetapi jika signifikansi (p) dari nilai F ($Linearity$) $> 0,05$ maka hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah tidak *linier*.

Tabel 5.10
Hasil Uji Linieritas

Keterangan	F	Sig
Y * X1		
<i>Linearity</i>	280,104	0,000
<i>Deviation from Linearity</i>	1,675	0,083
Y * X2		
<i>Linearity</i>	0,942	0,336
<i>Deviation from Linearity</i>	0,892	0,553

Berdasarkan Tabel 5.10 diketahui hubungan antar variable pelatihan dengan kinerja telah memenuhi asumsi linier karena *F-Deviation from Linierity* berada pada rentang signifikan ($F=1,675$; $p= 0,083 >0.05$). Hal ini juga menunjukkan bahwa asumsi linieritasnya cukup kuat karena *F-Linearity* berada pada rentang signifikan ($F=280,104$; $p= 0,000 <0.05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh garis antara pelatihan terhadap kinerja karyawan PLN berbentuk linear.

Variable pengembangan dengan kinerja telah memenuhi asumsi linier karena *F-Deviation from Linierity* berada pada rentang signifikan ($F=0,892$; $p= 0,553 >0.05$). Hal ini juga menunjukkan bahwa asumsi linieritasnya tidak cukup kuat karena *F-Linearity* berada pada rentang signifikan ($F=0,942$; $p= 0,336 >0.05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh garis antara pengembangan terhadap kinerja karyawan PLN berbentuk linear.

5.4 Analisis Deskriptif Hasil Penelitian

5.4.1 Pelatihan

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap variabel pelatihan. Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran tanggapan responden terhadap item yang digunakan untuk mengukur variabel pelatihan.

Analisis mengenai variabel pelatihan perlu dilakukan karena pelatihan (*training*) mengandung maksud untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan/keterampilan serta merubah sikap/perilaku karyawan ke arah yang produktif. Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel pelatihan disajikan pada uraian berikut ini.

5.4.1.1 Instruktur

Hasil jawaban responden tentang Instruktur yang memberikan pelatihan disarankan memiliki jenjang pendidikan minimal Sarjana dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.11

Tanggapan Responden terhadap Instruktur Yang Memberikan Pelatihan Disarankan Memiliki Jenjang Pendidikan Minimal Sarjana

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	27	37,99
Setuju	31	42,47
Cukup Setuju	12	16,44
Kurang Setuju	3	4,11
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.11 tanggapan responden tentang Instruktur yang memberikan pelatihan disarankan memiliki jenjang pendidikan minimal Sarjanadiketahui sebanyak 27 orang (37,99%) menjawab Sangat Setuju, 31 orang (42,47%) menjawab Setuju, 12 orang (16,44%) menjawab Cukup Setuju, 3 orang (4,11%) menjawab Kurang Setuju dan tidak ada yang menjawab Tidak Setuju.

Selanjutnya hasil jawaban responden tentang Instruktur harus menguasai materi pelatihan dengan baik dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 5.12

Tanggapan Responden terhadap Instruktur Harus Menguasai Materi Pelatihan Dengan Baik

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	10	13,70
Setuju	30	41,10
Cukup Setuju	20	27,40
Kurang Setuju	9	12,33
Tidak Setuju	4	5,48
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.12 tanggapan responden tentang instruktur harus menguasai materi pelatihan dengan baik diketahui sebanyak 10 orang (13,70%) menjawab Sangat Setuju, 30 orang (41,10%) menjawab Setuju, 20 orang (27,40%) menjawab Cukup Setuju, 9 orang (12,33%) menjawab Kurang Setuju dan 4 orang (5,48%) menjawab Tidak Setuju. Dari responden yang menjawab tidak setuju diketahui bahwa masih ada yang berpendapat bahwa instruktur tidak

harus menguasai materi pelatihan dengan baik karena menurut responden pengalaman juga cukup menentukan dibanding penguasaan materi.

5.4.1.2 Peserta

Hasil jawaban responden tentang setiap karyawan mengikuti pelatihan dengan penuh semangat dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.13
Tanggapan Responden terhadap Setiap Karyawan Mengikuti Pelatihan Dengan Penuh Semangat

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	17	23,29
Setuju	22	30,14
Cukup Setuju	22	30,14
Kurang Setuju	11	15,07
Tidak Setuju	1	1,37
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.13 tanggapan responden tentang setiap karyawan mengikuti pelatihan dengan penuh semangat diketahui sebanyak 17 orang (23,27%) menjawab Sangat Setuju, 22 orang (30,14%) menjawab Setuju, 22 orang (30,14%) menjawab Cukup Setuju, 11 orang (15,07%) menjawab Kurang Setuju dan 1 orang (1,37%) menjawab Tidak Setuju. Dari responden yang menjawab tidak setuju diketahui masih ada responden yang tidak mendukung untuk mengikuti pelatihan dengan semangat karena menurut responden motivasi orang mengikuti pelatihan tersebut berbeda-beda sehingga hasil yang diperoleh setelah mengikuti pelatihan juga berbeda pada masing-masing orang.

Selanjutnya hasil jawaban responden tentang Karyawan yang bisa mengikuti pelatihan sebelumnya telah melalui tahap seleksi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.14

Tanggapan Responden terhadap Karyawan yang Bisa Mengikuti Pelatihan Sebelumnya Telah Melalui Tahap Seleksi

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	11	15,07
Setuju	50	68,49
Cukup Setuju	7	9,59
Kurang Setuju	4	5,48
Tidak Setuju	1	1,37
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.14 tanggapan responden tentang karyawan yang bisa mengikuti pelatihan sebelumnya telah melalui tahap seleksi diketahui sebanyak 11 orang (15,07%) menjawab Sangat Setuju, 22 orang (30,14%) menjawab Setuju, 22 orang (30,14%) menjawab Cukup Setuju, 11 orang (15,07%) menjawab Kurang Setuju dan 1 orang (1,37%) menjawab Tidak Setuju. Dari responden yang menjawab tidak setuju diketahui masih ada responden yang tidak mendukung jika mengikuti pelatihan harus melalui tahap seleksi karena menurut responden mengikuti pelatihan adalah hak masing-masing karyawan, sehingga tidak seharusnya diadakan seleksi seperti layaknya pada saat penerimaan karyawan baru.

5.4.1.3 Materi

Hasil jawaban responden tentang Materi pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan tujuan yang ditetapkan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.15

Tanggapan Responden terhadap Materi Pelatihan yang Diberikan Harus Disesuaikan Dengan Tujuan yang Ditetapkan

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	15	20,55
Setuju	47	64,38
Cukup Setuju	11	15,07
Kurang Setuju	-	-
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.15 tanggapan responden tentang materi pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan tujuan yang ditetapkan diketahui sebanyak 15 orang (20,55%) menjawab Sangat Setuju, 47 orang (64,38%) menjawab Setuju, 11 orang (15,07%) menjawab Cukup Setuju, dan tidak ada yang menjawab Kurang Setuju dan Tidak Setuju.

Selanjutnya hasil jawaban responden tentang pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan komponen peserta yang mengikuti pelatihan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.16

Tanggapan Responden terhadap Pelatihan yang Diberikan Harus Sesuai Dengan Komponen Peserta yang Mengikuti Pelatihan Tersebut

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	20	27,40
Setuju	37	50,68
Cukup Setuju	11	15,07
Kurang Setuju	4	5,48
Tidak Setuju	1	1,37
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.16 tanggapan responden tentang pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan komponen peserta yang mengikuti pelatihan tersebut diketahui sebanyak 20 orang (27,40%) menjawab Sangat Setuju, 37 orang (50,68%) menjawab Setuju, 11 orang (15,07%) menjawab Cukup Setuju, 4 orang (5,48%) menjawab Kurang Setuju dan 1 orang (1,37%) menjawab Tidak Setuju. Dari responden yang menjawab tidak setuju diketahui masih ada responden yang tidak mendukung jika pelatihan diberikan sesuai kompomem peserta pelatihan karena menurut responden pelatihan yang sesuai dengan komponen peserta itu akan menyulitkan pelaksanaan pelatihan dan cukup menyita waktu peserta.

Selanjutnya hasil jawaban responden tentang sebelum diadakan pelatihan perlu dilakukan penetapan sasaran dari pelatihan yang akan diadakandapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.17

Tanggapan Responden terhadap Sebelum Diadakan Pelatihan Perlu Dilakukan Penetapan Sasaran dari Pelatihan yang Akan Diadakan

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	15	20,55
Setuju	47	64,38
Cukup Setuju	11	15,07
Kurang Setuju	-	-
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.17 tanggapan responden tentang sebelum diadakan pelatihan perlu dilakukan penetapan sasaran dari pelatihan yang akan diadakan diketahui sebanyak 15 orang (20,55%) menjawab Sangat Setuju, 47 orang

(64,38%) menjawab Setuju, 11 orang (15,07%) menjawab Cukup Setuju, dan tidak ada yang menjawab Kurang Setuju dan Tidak Setuju.

5.4.1.4 Metode

Hasil jawaban responden tentang sosialisasi tujuan pelatihan dilakukan kepada karyawan sebelum diadakannya pelatihan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.18

Tanggapan Responden terhadap Sosialisasi Tujuan Pelatihan Dilakukan Kepada Karyawan Sebelum Diadakannya Pelatihan

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	18	24,66
Setuju	39	53,42
Cukup Setuju	11	15,07
Kurang Setuju	4	5,48
Tidak Setuju	1	1,37
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.18 tanggapan responden tentang Sosialisasi tujuan pelatihan dilakukan kepada karyawan sebelum diadakannya pelatihan diketahui sebanyak 18 orang (24,66%) menjawab Sangat Setuju, 39 orang (53,42%) menjawab Setuju, 11 orang (15,07%) menjawab Cukup Setuju, 4 orang (5,48%) menjawab Kurang Setuju dan 1 orang (1,37%) menjawab Tidak Setuju. Dari responden yang menjawab tidak setuju diketahui masih ada responden yang tidak mendukung pelaksanaan sosialisasi tujuan pelatihan sebelum diadakan pelatihan karena menurut responden pelatihan yang sudah terjadwal tidak memerlukan sosialisasi, hal ini disebabkan karyawan sudah mengetahui tentang pelaksanaan pelatihan.

Selanjutnya hasil jawaban responden tentang pelatihan yang dilakukan harus memiliki sasaran yang jelas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.19
Tanggapan Responden terhadap Pelatihan yang Dilakukan Harus Memiliki Sasaran yang Jelas

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	30	41,10
Setuju	34	46,58
Cukup Setuju	8	10,96
Kurang Setuju	1	1,37
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.19 tanggapan responden tentang pelatihan yang dilakukan harus memiliki sasaran yang jelas diketahui sebanyak 30 orang (41,10%) menjawab Sangat Setuju, 34 orang (46,58%) menjawab Setuju, 8 orang (10,96%) menjawab Cukup Setuju, 1 orang (1,37%) menjawab Kurang Setuju dan tidak ada yang menjawab Tidak Setuju.

5.4.1.5 Tujuan

Hasil jawaban responden tentang pelatihan dilakukan salah satunya untuk meningkatkan keterampilan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.20
Tanggapan Responden terhadap Pelatihan Dilakukan Salah Satunya Untuk Meningkatkan Keterampilan

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	24	32,88
Setuju	29	39,73
Cukup Setuju	13	17,81
Kurang Setuju	6	8,22
Tidak Setuju	1	1,37
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.20 tanggapan responden tentang Pelatihan dilakukan salah satunya untuk meningkatkan keterampilan diketahui sebanyak 24 orang (32,88%) menjawab Sangat Setuju, 29 orang (39,73%) menjawab Setuju, 13 orang (17,81%) menjawab Cukup Setuju, 6 orang (8,22%) menjawab Kurang Setuju dan 1 orang (1,37%) menjawab Tidak Setuju. Dari responden yang menjawab tidak setuju diketahui masih ada responden yang tidak mendukung untuk meningkatkan keterampilan diperlukan pelatihan karena menurut responden keterampilan dapat diperoleh dari pengalaman yang sudah didapatkan selama bekerja.

Untuk lebih jelasnya dapat dibuat rekapitulasi dari hasil jawaban responden tentang pelatihan pada tabel berikut.

Tabel 5.21
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan Untuk Variabel Pelatihan (X_1)

No.	Pernyataan	Frekuensi Jawaban responden tentang Pelatihan					Jumlah
		5	4	3	2	1	
1.	Instruktur yang memberikan pelatihan disarankan memiliki jenjang pendidikan minimal Sarjana.	27	31	12	3	0	73
2.	Instruktur harus menguasai materi pelatihan dengan baik	10	30	20	9	4	73
3.	Setiap karyawan mengikuti pelatihan dengan penuh semangat	17	22	22	11	1	73
4.	Karyawan yang bisa mengikuti pelatihan sebelumnya telah melalui tahap seleksi	11	50	7	4	1	73
5.	Materi pelatihan yang diberikan harus disesuaikan	15	47	11	0	0	73

	dengan tujuan yang ditetapkan						
6.	Pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan komponen peserta yang mengikuti pelatihan tersebut	20	37	11	4	1	73
7.	Sebelum diadakan pelatihan perlu dilakukan penetapan sasaran dari pelatihan yang akan diadakan.	15	47	11	0	0	73
8.	Sosialisasi tujuan pelatihan dilakukan kepada karyawan sebelum diadakannya pelatihan	18	39	11	4	1	73
9.	Pelatihan yang dilakukan harus memiliki sasaran yang jelas	30	34	8	1	0	73
10.	Pelatihan dilakukan salah satunya untuk meningkatkan keterampilan	24	29	13	6	1	73
	Jumlah	187	366	126	42	9	730
	Rata-rata	19	37	13	4	1	73
	Persentase (%)	26,0 3	50,6 8	17,8 1	5,48	1,37	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel pelatihan menunjukkan bahwa responden yang menjawab setuju adalah sebesar 50,68% dari total responden. Dengan demikian dapat disimpulkan umumnya responden setuju jika harus diadakan pelatihan untuk mendukung pelaksanaan kerja mereka.

5.4.2 Pengembangan

Analisis selanjutnya adalah analisis yang dilakukan berdasarkan tanggapan responden terhadap variabel pengembangan. Analisis ini dimaksudkan untuk

mendapatkan gambaran tanggapan responden terhadap item-item yang digunakan untuk mengukur variabel perkembangan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu cara yang efektif untuk mengatasi beberapa tantangan yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi yang besar. Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel pengembangan disajikan pada uraian berikut ini.

5.4.2.1 Kepribadian

Hasil jawaban responden tentang karyawan harus memiliki kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.22
Tanggapan Responden terhadap Karyawan Harus Memiliki Kedisiplinan
Dalam Melaksanakan Pekerjaan

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	11	15,07
Setuju	40	54,79
Cukup Setuju	12	16,44
Kurang Setuju	9	12,33
Tidak Setuju	1	1,37
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.22 tanggapan responden tentang karyawan harus memiliki kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan diketahui sebanyak 11 orang (15,07%) menjawab Sangat Setuju, 40 orang (54,79%) menjawab Setuju, 12 orang (16,44%) menjawab Cukup Setuju, 9 orang (12,33%) menjawab Kurang Setuju dan 1 orang (1,37%) menjawab Tidak Setuju. Dari responden yang menjawab tidak setuju diketahui masih ada responden yang tidak mendukung untuk mengutamakan kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan karena menurut responden kedisiplinan sangat jarang menjadi pertimbangan bagi karyawan yang

bertugas dilapangan, karena jam kerja mereka yang tidak stabil seperti sering pulang melewati jam kerja.

Selanjutnya hasil jawaban responden tentang salah satu bentuk kedisiplinan karyawan adalah melakukan pengisian absensi setiap hari kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.23
Tanggapan Responden terhadap Salah Satu Bentuk Kedisiplinan Karyawan Adalah Melakukan Pengisian Absensi Setiap Hari Kerja

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	3	4,11
Setuju	34	46,58
Cukup Setuju	25	34,25
Kurang Setuju	11	15,07
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.23 tanggapan responden tentang salah satu bentuk kedisiplinan karyawan adalah melakukan pengisian absensi setiap hari kerja diketahui sebanyak 3 orang (4,11%) menjawab Sangat Setuju, 34 orang (46,58%) menjawab Setuju, 25 orang (34,25%) menjawab Cukup Setuju, 11 orang (15,07%) menjawab Kurang Setuju dan tidak ada yang menjawab Tidak Setuju.

5.4.2.2 Produktivitas

Hasil jawaban responden tentang produktivitas karyawan dalam bekerja dapat ditentukan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.24
Tanggapan Responden terhadap Produktivitas Karyawan Dalam Bekerja
Dapat Ditetapkan

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	4	5,48
Setuju	46	63,01
Cukup Setuju	16	21,92
Kurang Setuju	5	6,85
Tidak Setuju	2	2,74
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.24 tanggapan responden tentang produktivitas karyawan dalam bekerja dapat ditentukan diketahui sebanyak 4 orang (5,48%) menjawab Sangat Setuju, 46 orang (63,01%) menjawab Setuju, 16 orang (21,92%) menjawab Cukup Setuju, 5 orang (6,85%) menjawab Kurang Setuju dan 2 orang (2,74%) menjawab Tidak Setuju. Dari responden yang menjawab tidak setuju diketahui masih ada responden yang tidak mendukung produktivitas karyawan dalam bekerja dapat ditentukan karena menurut responden produktivitas bagi karyawan lapangan tidak dapat ditentukan dari kuantitas rata-rata, hal ini disebabkan kesulitan kerja dilapangan tidak seperti karyawan yang bekerja dibagian administrasi.

Selanjutnya hasil jawaban responden tentang efisiensi penggunaan bahan baku sangat disarankan dalam setiap produksidapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.25
Tanggapan Responden terhadap Efisiensi Penggunaan Bahan Baku Sangat
Disarankan Dalam Setiap Produksi

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	4	5,48
Setuju	40	54,79
Cukup Setuju	23	31,51
Kurang Setuju	5	6,85
Tidak Setuju	1	1,37
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.25 tanggapan responden tentang produktivitas karyawan dalam bekerja dapat ditentukan diketahui sebanyak 4 orang (5,48%) menjawab Sangat Setuju, 40 orang (54,71%) menjawab Setuju, 23 orang (31,51%) menjawab Cukup Setuju, 5 orang (6,85%) menjawab Kurang Setuju dan 1 orang (1,37%) menjawab Tidak Setuju. Dari responden yang menjawab tidak setuju diketahui masih ada responden yang tidak mendukung untuk melakukan efisiensi dalam setiap produksi, hal ini disebabkan efisiensi yang ditargetkan setiap bulan bisa saja tercapai dan bisa saja tidak tercapai.

5.4.2.3 Kreativitas

Hasil jawaban responden tentang karyawan melakukan inovasi kerja guna mencapai produksi yang maksimal dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.26
Tanggapan Responden terhadap Karyawan Melakukan Inovasi Kerja Guna
Mencapai Produksi Yang Maksimal

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	14	19,18
Setuju	33	45,21
Cukup Setuju	20	27,40
Kurang Setuju	6	8,22
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.26 tanggapan responden tentang karyawan melakukan inovasi kerja guna mencapai produksi yang maksimal diketahui sebanyak 14 orang (19,18%) menjawab Sangat Setuju, 33 orang (45,21%) menjawab Setuju, 20 orang (27,40%) menjawab Cukup Setuju, 6 orang (8,22%) menjawab Kurang Setuju dan tidak ada yang menjawab Tidak Setuju.

Selanjutnya hasil jawaban responden tentang Perusahaan selalu memperhatikan karyawan yang berprestasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.27
Tanggapan Responden terhadap Perusahaan Selalu Memperhatikan Karyawan Yang Berprestasi

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	2	2,74
Setuju	37	50,68
Cukup Setuju	23	31,51
Kurang Setuju	9	12,33
Tidak Setuju	2	2,74
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.27 tanggapan responden tentang perusahaan selalu memperhatikan karyawan yang berprestasi diketahui sebanyak 2 orang (2,74%) menjawab Sangat Setuju, 37 orang (50,68%) menjawab Setuju, 23 orang (31,51%) menjawab Cukup Setuju, 9 orang (12,33%) menjawab Kurang Setuju dan 2 orang (2,74%) menjawab Tidak Setuju. Dari responden yang menjawab tidak setuju diketahui masih ada responden yang tidak mendukung perusahaan memperhatikan karyawan yang berprestasi karena menurut responden setiap karyawan memiliki hak untuk diperhatikan baik karyawan yang berprestasi dan karyawan yang kurang berprestasi.

Untuk lebih jelasnya dapat dibuat rekapitulasi dari hasil jawaban responden tentang pengembangan pada tabel berikut.

Tabel 5.28
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan Untuk
Variabel Pengembangan (X₂)

No.	Pernyataan	Frekuensi Jawaban responden tentang Pengembangan					Jumlah
		5	4	3	2	1	
1.	Karyawan harus memiliki kepribadian yang baik agar menjadi semakin baik dalam bekerja	11	40	12	9	1	73
2.	Salah satu bentuk kepribadian yang baik adalah melakukan pengisian absensi setiap hari kerja	3	34	25	11	0	73
3.	Karyawan harus senantiasa meminimalisir tingkat kerusakan dan kesalahan saat bekerja	4	46	16	5	2	73
4.	Karyawan diharapkan efisiensi dalam penggunaan bahan baku saat memasang jaringan	4	40	23	5	1	73
5.	Karyawan melakukan inovasi kerja agar pekerjaan memasang jaringan tidak memakan waktu lama	14	33	20	6	0	73
6.	Karyawan senantiasa mencapai prestasi kerja sebaik-baiknya	2	37	23	9	2	73
	Jumlah	38	230	119	45	6	438
	Rata-rata	6	38	20	8	1	73
	Persentase (%)	8,22	52,05	27,40	10,96	1,37	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel pengembangan menunjukkan bahwa responden yang menjawab setuju adalah sebesar 52,05% dari total responden. Dengan demikian dapat disimpulkan umumnya responden setuju

diadakan pengembangan karena apabila para pegawai dikembangkan sebaik-baiknya, maka lowongan-lowongan jabatan yang ditemukan melalui perencanaan sumber daya manusia lebih banyak diisi dari dalam.

5.4.3 Kinerja

Analisis selanjutnya adalah analisis yang dilakukan berdasarkan tanggapan responden mengenai variabel kinerja karyawan. Analisis ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tanggapan responden terhadap item yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja.

5.4.3.1 Kuantitas

Hasil jawaban responden tentang Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan baik dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.29

Tanggapan Responden terhadap Saya Berusaha Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Baik

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	27	36,99
Setuju	31	42,47
Cukup Setuju	12	16,44
Kurang Setuju	3	4,11
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.29 tanggapan responden tentang Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan baik diketahui sebanyak 27 orang (36,99%) menjawab Sangat Setuju, 31 orang (42,47%) menjawab Setuju, 12 orang (16,44%) menjawab Cukup Setuju, 3 orang (4,11%) menjawab Kurang Setuju dan tidak ada yang menjawab Tidak Setuju.

Selanjutnya hasil jawaban responden tentang saya merasa mampu melakukan pekerjaan dengan akurat dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.30

Tanggapan Responden terhadap Saya Merasa Mampu Melakukan Pekerjaan Dengan Akurat

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	10	13,70
Setuju	30	41,10
Cukup Setuju	20	27,40
Kurang Setuju	9	12,33
Tidak Setuju	4	5,48
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.30 tanggapan responden tentang “Saya merasa mampu melakukan pekerjaan dengan akurat” diketahui sebanyak 10 orang (13,70%) menjawab Sangat Setuju, 30 orang (41,10%) menjawab Setuju, 20 orang (27,40%) menjawab Cukup Setuju, 9 orang (12,33%) menjawab Kurang Setuju dan 4 orang (5,48%) menjawab Tidak Setuju. Dari responden yang menjawab tidak setuju diketahui masih ada responden yang tidak mendukung untuk melakukan pekerjaan dengan akurat karena menurut responden keakuratan pekerjaan ditentukan oleh faktor usia.

5.4.3.2 Kualitas

Hasil jawaban responden tentang setiap pekerjaan yang dibebankan saya kerjakan dengan teliti dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.31

**Tanggapan Responden terhadap Setiap Pekerjaan Yang Dibebankan Saya
Kerjakan Dengan Teliti**

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	17	23,29
Setuju	24	32,88
Cukup Setuju	22	30,14
Kurang Setuju	9	12,33
Tidak Setuju	1	1,37
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.31 tanggapan responden tentang setiap pekerjaan yang dibebankan saya kerjakan dengan teliti diketahui sebanyak 17 orang (23,29%) menjawab Sangat Setuju, 24 orang (32,88%) menjawab Setuju, 22 orang (30,14%) menjawab Cukup Setuju, 9 orang (12,33%) menjawab Kurang Setuju dan 1 orang (1,37%) menjawab Tidak Setuju. Dari responden yang menjawab tidak setuju diketahui masih ada responden yang tidak mendukung untuk melakukan pekerjaan dengan teliti karena menurut responden keakuratan pekerjaan juga ditentukan oleh tanggungjawab terhadap pekerjaan.

Selanjutnya hasil jawaban responden tentang saya berusaha bekerja dengan rapidapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.32

Tanggapan Responden terhadap Saya Berusaha Bekerja Dengan Rapi

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	18	24,66
Setuju	48	65,75
Cukup Setuju	5	6,85
Kurang Setuju	1	1,37
Tidak Setuju	1	1,37
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.32 tanggapan responden tentang saya berusaha bekerja dengan rapi diketahui sebanyak 18 orang (24,66%) menjawab Sangat Setuju, 48 orang (65,75%) menjawab Setuju, 5 orang (6,85%) menjawab Cukup Setuju, 1 orang (1,37%) menjawab Kurang Setuju dan 1 orang (1,37%) menjawab Tidak Setuju. Dari responden yang menjawab tidak setuju diketahui masih ada responden yang tidak mendukung untuk melakukan pekerjaan dengan rapi karena menurut responden pekerjaan lapangan tersebut sulit dinilai tingkat kerapiannya.

5.4.3.3 Ketepatan Waktu

Hasil jawaban responden tentang saya senantiasa tepat waktu melaksanakan pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.33

Tanggapan Responden terhadap Saya Senantiasa Tepat Waktu Melaksanakan Pekerjaan

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	16	21,92
Setuju	54	73,97
Cukup Setuju	3	4,11
Kurang Setuju	-	-
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.33 tanggapan responden tentang saya senantiasa tepat waktu melaksanakan pekerjaan diketahui sebanyak 16 orang (21,92%) menjawab Sangat Setuju, 54 orang (73,97%) menjawab Setuju, 3 orang (4,11%) menjawab Cukup Setuju, dan tidak ada yang menjawab Kurang Setuju dan Tidak Setuju.

Selanjutnya hasil jawaban responden tentang setiap pekerjaan darurat dilakukan secepat mungkin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.34
Tanggapan Responden terhadap Setiap Pekerjaan Darurat Dilakukan Secepat Mungkin

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	24	32,88
Setuju	37	50,68
Cukup Setuju	11	15,07
Kurang Setuju	1	1,37
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.34 tanggapan responden tentang setiap pekerjaan darurat dilakukan secepat mungkin diketahui sebanyak 24 orang (32,88%) menjawab Sangat Setuju, 37 orang (50,68%) menjawab Setuju, 11 orang (15,07%) menjawab Cukup Setuju, 1 orang (1,37%) menjawab Kurang Setuju dan tidak ada Tidak Setuju.

5.4.3.4 Kemampuan Bekerjasama

Hasil jawaban respondententang saya senang menjalin kerjasama dengan rekan kerja lain dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.35
Tanggapan Responden terhadap Saya Senang Menjalinkan Kerjasama Dengan Rekan Kerja Lain

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	30	37,99
Setuju	34	42,47
Cukup Setuju	8	16,44
Kurang Setuju	1	4,11
Tidak Setuju	-	-
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.35 tanggapan responden tentang saya senang menjalin kerjasama dengan rekan kerja lain diketahui sebanyak 30 orang (37,99%) menjawab Sangat Setuju, 34 orang (42,47%) menjawab Setuju, 8 orang (16,44%) menjawab Cukup Setuju, 1 orang (1,37%) menjawab Kurang Setuju dan tidak ada Tidak Setuju.

Selanjutnya hasil jawaban responden tentang saya merasa harus menjaga kekompakan dengan tim dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.36
Tanggapan Responden terhadap Saya Merasa Harus Menjaga Kekompakan Dengan Tim

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	24	32,88
Setuju	28	38,36
Cukup Setuju	13	17,81
Kurang Setuju	7	9,59
Tidak Setuju	1	1,37
Jumlah	73	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.36 tanggapan responden tentang saya merasa harus menjaga kekompakan dengan tim diketahui sebanyak 24 orang (32,88%) menjawab Sangat Setuju, 28 orang (38,36%) menjawab Setuju, 13 orang (17,81%) menjawab Cukup Setuju, 7 orang (9,59%) menjawab Kurang Setuju dan tidak ada 1 orang (1,37%) menjawab Tidak Setuju. Dari responden yang menjawab tidak setuju diketahui masih ada responden yang tidak mendukung untuk menjaga kekompakan dengan tim karena menurut responden tidak semua pekerja lapangan memiliki tim melainkan hanya divisi, dan untuk pelaksanaan kerja dilapangan merupakan tanggungjawab karyawan individu karyawan ke perusahaan.

Untuk lebih jelasnya dapat dibuat rekapitulasi dari hasil jawaban responden tentang kinerja pada tabel berikut.

Tabel 5.37
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan Untuk Variabel Kinerja (Y)

No.	Pernyataan	Frekuensi Jawaban responden tentang Pelatihan					Jumlah
		5	4	3	2	1	
1.	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan baik	27	31	12	3	0	73
2.	Saya merasa mampu melakukan pekerjaan dengan akurat	10	30	20	9	4	73
3.	Setiap pekerjaan yang dibebankan saya kerjakan dengan teliti	17	24	22	9	1	73
4.	Saya berusaha bekerja dengan rapi	18	48	5	1	1	73
5.	Saya senantiasa tepat waktu melaksanakan pekerjaan	16	54	3	0	0	73
6.	Setiap pekerjaan darurat dilakukan secepat mungkin	24	37	11	1	0	73
7.	Saya senang menjalin kerjasama dengan rekan kerja lain	30	34	8	1	0	73
8.	Saya merasa harus menjaga kekompakan dengan tim	24	28	13	7	1	73
Jumlah		166	286	94	31	7	584
Rata-rata		21	36	12	3	1	73
Persentase (%)		28,7 7	49,3 2	16,4 4	4,11	1,37	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kinerja menunjukkan bahwa responden yang menjawab setuju adalah sebesar 49,32% dari total responden. Dengan demikian dapat disimpulkan kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan sudah terlaksana dengan baik dengan mengutamakan optimalisasi hasil kerja.

5.5 Analisis Data

Data yang disajikan ini berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan di PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan bertujuan untuk mendapatkan data tentang pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan uji sebagai berikut:

5.5.1 Uji Regresi Berganda

Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan menggunakan analisis statistik dengan uji Regresi Linier Berganda yang melibatkan variabel independen dan variabel bebas yaitu pelatihan (X_1), pengembangan (X_2) dan kinerja (Y) sebagai variabel dependen. Hasil regresi seperti yang tercantum dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5.38
Coefficient Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	5,733	2,483		2,309	,024		
1 X1	,645	,042	,885	15,444	,000	,974	1,027
X2	,035	,075	,027	,471	,639	,974	1,027

a. Dependent Variable: Y

Tabel 5.38 di atas kolom B pada constant (a) adalah 5,733 sedangkan nilai pelatihan (b1) adalah 0,645 dan nilai pengembangan (b2) adalah 0,035 sehingga persamaan regresi dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + e$$

$$Y = 5,733 + 0,645X_1 + 0,035X_2$$

Dari hasil perhitungan diperoleh b bertanda positif yang berarti:

- Nilai konstanta yang terbentuk adalah 5,733. Hal ini menunjukkan bahwa jika nilai pelatihan dan pengembangan dianggap konstan maka kinerja meningkat sebesar 5,733.
- Tahapan pengujian diketahui bahwa variabel pelatihan memiliki arah dan slop koefisien regresi sebesar 0.645 yang berarti jika diasumsikan

pelatihan meningkat 1 satuan dan variabel lainnya dianggap konstan, maka kinerjakaryawan meningkat sebesar 0,645.

- c. Tahapan pengujian diketahui bahwa variabel pengembangan memiliki arah dan slop koefisien regresi sebesar 0.035 yang berarti jika diasumsikan pengembangan meningkat 1 satuan dan variabel lainnya dianggap konstan, maka kinerjakaryawan meningkat sebesar 0,035.

5.5.2 Koefisien Determinasi (R^2)

Penggunaan koefisien korelasi dimaksudkan untuk mengukur keeratan hubungan antara dua variabel menunjukkan kuat lemahnya pengaruh variabel independen (pelatihan dan pengembangan) terhadap variabel dependen (kinerja) di PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.39
Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,881 ^a	,776	,770	1,519

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Dari hasil analisis regresi diatas diperoleh nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,770. Nilai koefisien korelasi tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang kuat dan positif antara variabel independen (pelatihan dan pengembangan) terhadap variabel dependen (kinerja) di PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan sebesar 0,770.

Berdasarkan hasil *model summary* pada Tabel 5.39 diperoleh nilai *R-square* sebesar 0,770. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 77% kinerja karyawan PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan, sedangkan sisanya 23% (100% - 77%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

5.5.3 Uji Signifikan Variabel secara Parsial (Uji t)

Pengujian ini dilakukan uji secara parsial data untuk mengetahui apakah variabel independen (pelatihan dan pengembangan) mempengaruhi variabel dependen (kinerja) di PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t atau t_{hitung} . Untuk itu perlu diadakan perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} . Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ yang artinya kemungkinan kesalahan yang ditolerir adalah 5%. Hasil pengujian t_{hitung} pada Tabel 5.38 menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 15,444 dengan signifikansi 0,000 untuk variabel pelatihan dan 0,471 dengan signifikansi 0,639 untuk variabel pengembangan. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $15,444 > 1,666$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$.

Sedangkan variabel pengembangan memiliki nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $0,471 < 1,666$ dengan signifikansi sebesar $0,639 > 0,05$. Hal ini berarti pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan.

5.5.4 Uji Signifikan Variabel secara Simultan (Uji F)

Hasil pengujian F_{hitung} pada Tabel 5.40 menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 121,343 dengan signifikansi 0,000. Hal ini berarti terdapat pengaruh simultan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan, karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $121,343 > 3,125$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.40
Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Secara Simultan
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	559,857	2	279,929	121,343	,000 ^b
	Residual	161,485	70	2,307		
	Total	721,342	72			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

5.6 Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan. Hal ini menunjukkan PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan yang baik harus mampu mengukur setiap kinerja karyawannya, arena hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah sebuah target yang diberikan PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan dapat tercapai atau tidak. Kinerja akan semakin

baik jika karyawan dibekali dengan pelatihan terlebih dahulu guna mendukung pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan masih kurang optimal, hal ini disebabkan karena karyawan masih ada yang belum mengikuti pelatihan, yang mana pelatihan ini akan mendukung pelaksanaan kerja karyawan dilapangan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tjeng (2013) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk.

Variabel pengembangan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena nilai thitung $<$ ttabel. Hal ini berarti bahwa karyawan masih kurang tertrik untuk mengembangkan dirinya guna mendukung dalam pelaksanaan kerja diperusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitan yang dilakukan oleh Tjeng (2013) yang menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk.

Kinerja merupakan hal yang penting dalam memonitoring kemajuan usaha perusahaan dan merupakan fungsi operatif penting dalam sebuah perusahaan, karena tanpa kinerja yang tinggi dari seluruh pegawai maka akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Kinerja yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan pada pegawai tersebut, sehingga akan langsung berpengaruh terhadap produktivitas pegawai.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan analisis regresi sederhana, dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan. Artinya semakin baik pelaksanaan pelatihan yang diikuti karyawan maka kinerja semakin baik.
2. Pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan. Artinya karyawan masih kurang memahami manfaat dari pengembangan diri yang akan berdampak terhadap karir mereka diperusahaan.
3. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja dengan kategori pengaruh kuat.

6.2 Saran

1. Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) wilayah Riau Kepri Rayon Taluk Kuantan juga dapat mendukung karena turut dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan yang kuat sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Instansi harus memperhatikan kinerja khususnya untuk mampu bekerja dengan baik, mampu menyelesaikan pekerjaan, mampu mensukseskan pekerjaan, dan komunikasi yang baik. Diharapkan kedepannya kinerja karyawan tetap

dipertahankan dan lebih ditingkatkan demi tercapainya kinerja pegawai yang berkualitas sehingga memberikan pengaruh yang positif kepada instansi.

3. Bagi peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian dengan menggunakan variabel yang sama disarankan untuk menambah jumlah sampel yang digunakan, selain itu juga diharapkan menambah variabel independen yang lain seperti kompensasi, budaya kerja, iklim kerja dan lain sebagainya sehingga hasil penelitian semakin menggeneralisir kondisi secara umum.



Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad Moh. 2008. *Psikologi industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Hasibuan, SP. Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jannah, Raudhatul. 2014. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan PT Insani Baraperkasa di Samarinda. *Journal Article*. Universitas 17 Agustus 1945. Samarinda.
- Lolowang, Melvin Grady. 2016. Pengaruh pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Berlian Kharisma Pasifik Manado. *Jurnal EMBA*. Vol 4 No 2 Juni 2016. Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Mangkunegara dan Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mulyasa. 2010. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional (Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan)*. Bandung Rosda. Cetakan kesembilan.
- Pramudyo, A. 2010. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. *JBTI*. Vol.1, No.1
- Rianse, Usman dan Abdi. (2011). *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*. PT Indeks, Kelompok Gramedia.
- Rowley, Chris & Jackson, Keith. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts*, Cetakan Kesatu, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Ella Juavani Sagala. 2013. *Managemen Sumber Daya Manusia Untuk perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. (cetakan kelima). Bandung: PT Refika Aditama.
- Simamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

- Siagian, Sondang P. 2016. *Sistem Informasi Manajemen*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. 2014. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tjeng, Elaine. 2013. Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Central Asia, Tbk. *Jurnal Wawasan Manajemen*. Vol 1 Nomor 3 Oktober 2013. Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
- Wibowo, 2011, *Manajemen Kinerja*, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Winda, Novelya Sinaga. 2014. *Pengaruh Motivasi, kepemimpinan, Budaya Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero Kantor Regional Wilayah Riau dan Kepulauan Riau*. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis* Vol. VI No. 2 Mei 2014 .

