



PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN WAREHOUSE & LOGISTIC PT PUTRA CHANDRA SENTOSA

Disusun oleh :

Ardy Kurniawan

Dosen Pembimbing :

Prof. Dr. Hanes Riady, S.kom., M.M

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie, Jakarta-Indonesia

Email: ardy.k2693@gmail.com

ABSTRAK

Keberhasilan perusahaan bukan hanya semata-mata dilihat dari perencanaan bisnis yang dibuat. Hal ini menandakan bahwa diperlukan adanya proses pengelolaan sumber daya manusia yang baik di dalam suatu perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Tetapi sering kali perusahaan memiliki kendala atau hambatan dalam mencapai tujuan itu. Salah satu bentuk kendala tersebut kinerja karyawan yang dimana menjadi tolak ukur dalam menilai pekerjaan seseorang. Penilaian kinerja karyawan yang buruk akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini akan menciptakan kerugian bagi perusahaan karena kinerja karyawan yang tidak maksimal. PT Putra Chandra Sentosa memiliki penilaian kinerja yang sudah baik, tapi divisi *warehouse & logistic* memiliki penilaian kinerja yang kurang bagus dan terdapat indikasi bahwa kinerja karyawan yang kurang bagus terjadi memiliki sebab yaitu pada faktor pelatihan dan kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) Pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kompetensi, dan (4) Pengaruh tidak langsung antara pelatihan terhadap kompetensi bahwa tidak signifikan yang berarti tidak ada pengaruh mediasi.

Kata Kunci : *Pelatihan, Kompetensi, Kinerja Karyawan.*

ABSTRACT

The success of the company is not merely seen from the business planning that is made. This indicates that there is a need for a good human resource management process within a company to achieve company goals. But often companies have constraints or obstacles in achieving that goal. One form of constraint is the performance of employees who in turn become benchmarks in assessing one's work. Poor employee performance appraisal will have a negative impact on the organization, this will create a corporate morning loss due to the employee's inadequate performance. PT Putra Chandra Sentosa has a good performance appraisal, but the warehouse & logistic division has poor performance appraisal and there are indications that unfavorable employee performance has a cause that is on training factor and competence. The results showed that (1) Training had positive and significant effect on employee performance, (2) Competence had positive and insignificant effect on employee performance, (3) Training had negative and insignificant effect on competence, and (4) Indirect influence between training To the competence that is insignificant which means there is no influence of mediation.



Keywords: Training, Competence, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah insan yang mempunyai logika dan perasaan. Oleh karena itu, penanganan masalah sumber daya manusia harus benar – benar professional melalui pola manajemen yang sesuai dengan situasi dan kondisi, bukan tidak mungkin akan menjadi sumber masalah bagi organisasi. Dalam mengembangkan dan mengelolah masalah sumber daya manusia harus melalui perencanaan yang matang melalui sistem yang mampu mendukung terciptanya sumber daya manusia yang produktif. Dalam perusahaan atau organisasi melakukan penilaian kinerja terhadap karyawannya, maka dari itu dalam meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus memperhatikan kualitas dan kuantitas dari karyawan tersebut, yang perusahaan lakukan yaitu melakukan pelatihan terhadap karyawan dan mengevaluasi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Perusahaan yang akan diteliti kinerja karyawannya yaitu PT PUTRA CHANDRA SENTOSA, dari hasil wawancara dengan *manager human capital & general affair* peneliti mendapatkan penilaian kinerja karyawan perusahaan.

Penilaian Kinerja karyawan

Tabel 1

(November 2016)

No.	Divisi	Penilaian Kinerja Karyawan	Standar Nilai Perusahaan
1.	HC&GA	8,5	8,5
2.	FAT	8,5	8,5
3.	IT Support	8,5	8,5
4.	Sales	7,5	7,5
5.	Marketing	7,5	7,5
6.	WareHouse & Logistic	5,9	7,5
7.	After Sales Service	8,5	8,5
8.	Purchasing	8,5	8,5
9.	Project	7,5	7,5

Berdasarkan tabel penilaian kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa *warehouse & logistic* mempunyai penilaian yang tidak mencapai standar nilai perusahaan, maka dari itu yang akan diteliti yaitu karyawan divisi *warehouse & logistic*. Peneliti juga bertanya kepada *manager human capital & general affair* faktor yang membuat penilaian kinerja *warehouse & logistic* tidak mencapai standar

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak cipta milik Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
 1. Dilarang mengutip, menyalin, atau seluruhnya karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



nilai perusahaan, karena perusahaan jarang melakukan pelatihan dan kompetensi karyawan *warehouse & logistic* tidak mendukung dalam bekerja.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka peneliti mengidentifikasi beberapa masalah yang timbul sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Putra Chandra Sentosa ?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Putra Chandra Sentosa ?
3. Apakah pelatihan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Putra Chandra Sentosa?

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2015:67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), dimana pengertian kinerja (prestasi kerja) itu sendiri adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

a. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo 2014:84) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

- (1) Faktor pemimpin, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- (2) Faktor tim, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- (3) Faktor sistem, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- (4) Faktor situasional, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.



b. Indikator kinerja karyawan

indikator dalam menentukan kinerja seseorang menurut Rivai dalam jurnal Ilman

Ataunur dan Eny Ariyanto, (2015) yaitu:

- (1) Kemampuan atas pekerjaan
- (2) Kuantitas kecepatan menyelesaikan pekerjaan
- (3) Ketelitian/keakuratan
- (4) Loyalitas
- (5) Inisiatif
- (6) Kerjasama

Menurut Mangkunegara (2001:67) dalam Yuan Duana Pitra, (2013) mengatakan

bahwa indikator – indikator yang terdapat dalam kinerja meliputi :

- (1) Kuantitas pekerjaan
- (2) Kualitas pekerjaan
- (3) Tercapainya target
- (4) Tepat waktu

2. Pengertian Pelatihan

Menurut Andrew E dalam Anwar Prabu Mangkunegara, (2015:44), dikemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

a. Tujuan Pelatihan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015:45), tujuan pelatihan yaitu :

- (1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- (2) Meningkatkan produktivitas kerja
- (3) Meningkatkan kualitas kerja
- (4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia



- (5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- (6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- (7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- (8) Menghindarkan keusangan (*obsolescence*)
- (9) Meningkatkan perkembangan pegawai

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

b. Indikator pelatihan

Indikator – indikator pelatihan menurut Rivai dalam Phitsa Mauliana, (2015)

diantaranya :

- (1) Materi yang dibutuhkan
- (2) Metode yang digunakan
- (3) Kemampuan instruktur pelatihan
- (4) Sarana atau prinsip – prinsip pembelajaran
- (5) Peserta pelatihan
- (6) Evaluasi pelatihan

3. Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2014:271), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

a. Faktor – faktor yang memengaruhi kompetensi

Menurut Michael Zwell (2000:56-68) (dalam Wibowo 2014:283-286) mengungkapkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

- (1) Keyakinan dan Nilai – nilai
- (2) Keterampilan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (3) Pengalaman
- (4) Karakteristik Kepribadian
- (5) Motivasi
- (6) Isu Emosional
- (7) Kemampuan Intelektual
- (8) Budaya Organisasi

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

b. Indikator kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer (1993:9), yang dikutip dari Wibowo (2014:272-273) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Terdapat lima tipe *karakteristik kompetensi*, yaitu sebagai berikut:

- (1) Motif
- (2) Sifat
- (3) Konsep diri
- (4) Pengetahuan
- (5) Keterampilan

Menurut Wibowo (2014:273), mengatakan bahwa indikator kompetensi adalah :

- (1) Kemampuan menjalankan tugas.
- (2) Keterampilan.
- (3) Sikap yang menjadi karakteristik individu.

4. Rerangka Pemikiran

a. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan berfungsi untuk membina dan mengembangkan kemampuan karyawan sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal. Satu diantara sekian banyak tujuan program pelatihan yang dilakukan manajemen ialah untuk meningkatkan kompetensi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada prestasi kerjanya. Dalam penelitian Ilman Ataunur (2015), mengatakan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Tingkat keeratan hubungan antara pelatihan dengan kinerja adalah sangat rendah. Dari hasil penelitian ini didapat manfaat bahwa proses pelatihan yang dilakukan dengan baik dan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Namun tingkat korelasi yang sangat rendah menandakan bahwa pelatihan yang telah dilaksanakan selama ini oleh perusahaan belum berdasarkan proses yang terencana dan terprogram.

H₁ : Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

b. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja. Tingkat keeratan hubungan antara kompetensi dengan kinerja adalah kuat. Penjelasan tersebut sejalan dengan pendapat menurut Wibowo (2010) yang menjelaskan bahwa kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Pernyataan tersebut menggambarkan kompetensi sebagai motor penggerak dari suatu kinerja, dan tinggi rendahnya kualitas dari suatu kinerja, dan baik buruknya kinerja dari pelaksanaan kegiatan tertentu. Menurut hasil Ilman Ataunur (2015), mengatakan bahwa kompetensi yang tinggi dimiliki karyawan, yaitu terdiri dari dimensi karakteristik motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan, akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

H₂ : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

c. Pengaruh Pelatihan terhadap kompetensi

Menurut Rifki Aditya (2015), penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan, ini dibuktikan dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Artinya bahwa kompetensi karyawan (Y1) akan dipengaruhi oleh pelatihan kerja (X), yaitu sebesar 0,719 (71,9%). Menurut Ninin Non Ayu Salmah (2012),

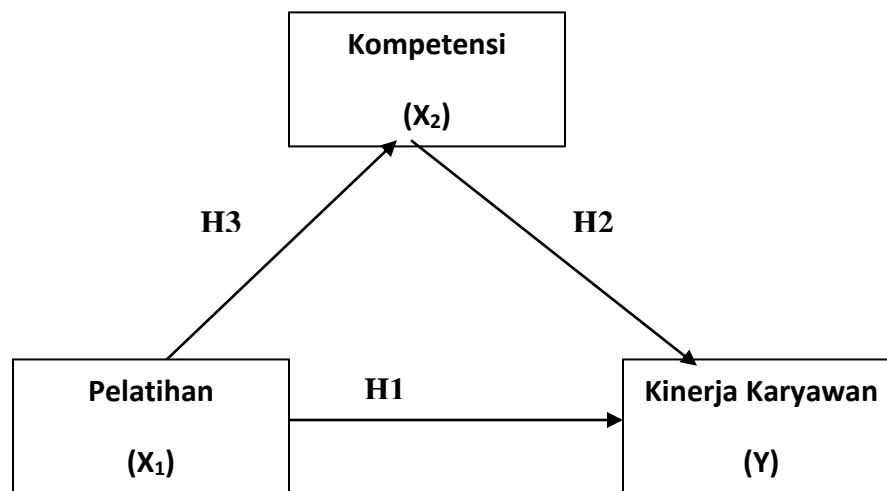


mengatakan bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan PT. Muba Electric Power.

H₃ : Pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi

Model Rerangka Pemikiran

Gambar 1



METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat formal, karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis dan menjawab pernyataan – pernyataan penelitian yang diajukan.

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis adalah dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer. Data primer diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada manajer *warehouse & logistic* untuk menilai kinerja karyawannya dan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT Putra Chandra Sentosa bagian *warehouse&logistic* mengenai pelatihan dan kompetensi.



3. Teknik Pengambilan Sampel

Oleh karena itu sampel harus benar-benar mewakili. Dikarenakan ada satu devisi atau bagian di PT Putra Chandra Sentosa yang memiliki penilaian kinerja terburuk yaitu *warehouse & logistick* dan jumlah karyawannya atau populasi dari objek penelitian ini kurang dari 100 yaitu hanya 35 orang yang ada di devisi *warehouse & logistic*. Oleh karena itu sampel yang diambil sejumlah populasi yaitu 35 orang. Dengan demikian teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh (sensus).

4. Teknik Analisis Data

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengukuran validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan correct item-Total correlation Dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk menguji validitas butir angket adalah (Ghozali, 2013 : 52) :

- (1) Jika r hitung positif dan r hitung $>$ r tabel maka variabel tersebut valid.
- (2) Jika r hitung tidak positif serta r hitung $<$ r tabel maka variabel tersebut tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Imam Ghozali (2016:47) mengungkapkan bahwa reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indicator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukuran hanya sekali saja kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α).



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

$$r_{1.1} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\Sigma s^2}{s^2} \right]$$

$$s^2 = \frac{\Sigma fi \cdot (xi - \bar{x})^2}{n - 1}$$

Keterangan:

$r_{1.1}$	= Reliabilitas instrument	x_i	= Nilai tengah
k	= banyaknya butir pertanyaan	n	= jumlah sampel
s^2	= Standar deviasi sampel	f_i	= Frekuensi
Σs^2	= Jumlah standar deviasi sampel		

c. Analisis Regresi Berganda

Dalam penelitian ini, pelatihan dan kompetensi masing – masing mempengaruhi variabel Y (kinerja karyawan) dan pelatihan mempengaruhi kompetensi. Maka persamaan regresi menjadi :

Persamaan 1

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Dimana Y = kinerja karyawan

X_1 = pelatihan

X_2 = kompetensi

β_1 = koefisien X_1

β_2 = koefisien X_2

Persamaan 2

$$X_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

Dimana X_1 = pelatihan

X_2 = kompetensi

β_1 = koefisien X_1



d. Analisis Jalur

Analisis jalur menurut Imam Ghozali (2016:237) merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel.

e. Sobel Test

Menurut Imam Ghozali (2016;242) uji sobel test sebagai berikut :

$$Sp_2 p_3 = \sqrt{p_3^2 Sp_2^2 + p_2^2 Sp_3^2 + Sp_2^2 Sp_3^2}$$

Menurut Imama Ghozali (2016;243), berdasarkan hasil $Sp_2 p_3$ ini kita dapat menggunakan nilai t statistic pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{p_2 p_3}{Sp_2 p_3}$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji Validitas

Tabel 2

Variabel	Indikator	Pernyataan	r hitung	Keterangan
Pelatihan	Materi yang dibutuhkan	Materi pelajaran yang diajarkan dalam pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dapat menunjang pekerjaan Bapak/Ibu	0,601	Valid
		Materi pendidikan dan pelatihan yang diberikan telah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan Bapak/Ibu	0,822	Valid
	Metode yang digunakan	Metode pendidikan dan pelatihan telah sesuai dengan subjek yang diajarkan	0,620	Valid
		Metode pendidikan dan pelatihan yang digunakan pada saat program pendidikan dan pelatihan mudah dimengerti.	0,605	Valid
	Kemampuan instruktur pelatihan	Instruktur memberikan materi kepada Bapak/Ibu dengan cukup jelas	0,519	Valid
	Kesiapan terhadap pelatihan	Peralatan yang layak selalu tersedia untuk kelancaran praktek kerja.	0,692	Valid
		Kondisi ruang kelas Bapak/Ibu saat	0,750	Valid



		mengikuti pendidikan dan pelatihan kondusif		
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie) Kompetensi	Keterampilan	Saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan kepada saya.	0,677	Valid
		Saya berusaha meminimalkan kesalahan dalam melakukan pekerjaan	0,747	Valid
	Pengetahuan	Saya mengetahui tipe – tipe mesin makanan yang ada di perusahaan	0,590	Valid
		Saya dapat mempergunakan fasilitas yang ada di perusahaan	0,754	Valid
	Sifat	Saya menghargai pendapat sesama rekan kerja	0,768	Valid
		Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja	0,713	Valid
Pengalaman kerja	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini, sangat membutuhkan pengalaman kerja yang telah saya miliki sebelumnya	0,741	Valid	
Kinerja Karyawan	Pencapaian target kerja	Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan	0,667	Valid
	Team work	Karyawan dapat melakukan kerjasama tim dalam menyelesaikan pekerjaannya yang diberikan.	0,709	Valid
	Loyalitas	Karyawan mempunyai loyalitas terhadap perusahaan	0,600	Valid
	Tepat waktu	Karyawan menyelesaikan tugas/pekerjaan dengan baik dan tepat waktu	0,782	Valid
		Karyawan disiplin dengan kehadiran dalam bekerja	0,617	Valid
	Ketelitian / keakuratan	Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan akurat.	0,676	Valid
Kemampuan atas pekerjaan	Karyawan memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan dengan sendiri.	0,752	Valid	

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2. Uji Reliabilitas

Tabel 3

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Pelatihan	0,884	Reliabel
Kompetensi	0,898	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,888	Reliabel

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



3. Analisis Regresi Berganda

a. Hasil analisis regresi berganda pelatihan dan kompetensi

Tabel 4

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,253	0,542		-0,467	0,644
Pelatihan	1,036	0,086	0,907	12,072	0,000
Kompetensi	0,003	0,085	0,003	0,037	0,970

(1) Uji Statistik F

Dari uji anova atau F test, didapat F hitung sebesar 75,552 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dalam perhitungan F tabel pada tingkat signifikansi 0,05 dengan $df_1 (3 - 1) = 2$, dan $df_2 (35 - 2) = 33$, hasil diperoleh untuk F tabel sebesar 3,28. Jadi $F_{hitung} > F_{tabel} (75,552 > 3,28)$ dan $signifikansi < 0,05 (0,000 < 0,05)$, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi pelatihan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

(2) Uji Statistik t

Pada signifikansi $0,05/2 = 0,025$ dengan derajat kebebasan $df = 35 - 2 - 1 = 32$. Hasil diperoleh untuk t tabel sebesar 2,03693. Dari hasil output SPSS yang didapat yaitu $t_{hitung} > t_{tabel} (12,072 > 2,03693)$ dan signifikansi 0,000 ($0,000 < 0,05$) untuk variabel pelatihan. Untuk variabel kompetensi hasil output SPSS yang didapat yaitu $t_{hitung} < t_{tabel} (0,037 < 2,03693)$ dan signifikansi 0,970 ($0,970 > 0,05$). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(3) Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil output SPSS, maka dapat dilihat angka R sebesar 0,906 menunjukkan bahwa korelasi antara pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan cukup kuat. *R-Square* model Y bernilai 0,821 atau 82,1%, hal ini dapat menunjukkan bahwa pelatihan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya 17,9% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

b. Hasil analisis regresi pelatihan terhadap kompetensi

Tabel 5

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,725	0,749		6,306	0,000
Pelatihan	-0,101	0,175	-0,099	-0,574	0,570

(1) Uji Statistik F

Dari uji anova atau F test, didapat F hitung sebesar 0,330 dengan nilai signifikansi sebesar 0,570. Dalam perhitungan F tabel pada tingkat signifikansi 0,05 dengan $df_1 (3 - 1) = 2$, dan $df_2 (35 - 2) = 33$, hasil diperoleh untuk F tabel sebesar 3,28. Jadi F hitung < F tabel ($0,330 < 3,28$) dan signifikansi > 0,05 ($0,570 > 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak dapat digunakan untuk memprediksi pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi.

(2) Uji Statistik t

Pada signifikansi $0,05/2 = 0,025$ dengan derajat kebebasan $df = 35 - 2 - 1 = 32$. Hasil diperoleh untuk t tabel sebesar 2,03693. Dari hasil output SPSS yang didapat yaitu t hitung < t tabel ($-0,574 < 2,03693$) dan signifikansi 0,570 ($0,570 > 0,05$) untuk variabel pelatihan terhadap kompetensi, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kompetensi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(3) Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil output SPSS, maka dapat dilihat angka R sebesar 0,099 menunjukkan bahwa korelasi antara pelatihan terhadap kompetensi tidak cukup kuat. R -Square model Y bernilai 0,010 atau 1%, hal ini dapat menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kompetensi. Sedangkan sisanya 99% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.



Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

4. Analisis Jalur (*path*)

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pelatihan dapat berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari pelatihan ke kompetensi (sebagai variabel intervening) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 1,306. Sedangkan pengaruh tidak langsung yaitu $(-0,101) \times (0,003) = -0,000303$, atau total pengaruh pelatihan ke kinerja yaitu $1,306 + (-0,101 \times 0,003) = 1,305697$. Untuk mengetahui adanya pengaruh mediasi, maka diuji dengan *sobel test*.

5. Sobel Test

Hitung standar error dari koefisien indirect effect (S_{p2p3})

$$Sp2 p3 = \sqrt{p3^2 Sp2^2 + p2^2 Sp3^2 + Sp2^2 Sp3^2}$$

$$Sp2 p3 = \sqrt{(0,003)^2(0,175)^2 + (-0,101)^2(0,085)^2 + (0,175)^2(0,085)^2}$$

$$Sp2 p3 = \sqrt{0,000000275625 + 0,000073702225 + 0,000221265625}$$

$$= 0,0171826$$

Berdasarkan hasil $Sp2p3$ ini kita dapat menghitung nilai t statistic pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{p2p3}{Sp2p3}$$

$$t = \frac{-0,000303}{0,0171826} = -0,0176341$$

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



oleh karena nilai t hitung = $-0,0176341$ lebih kecil dari t tabel dengan tingkat $0,05$ yaitu sebesar $2,03693$ ($-0,0176341 < 2,03693$), maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi $-0,000303$ tidak signifikansi yang berarti tidak ada pengaruh mediasi

6. Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis serta pembahasan yang telah diuraikan di atas dan hipotesis penelitian yang telah diuraikan maka hasil pengujian secara lengkap dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

Tabel 6

Ket	Hipotesis	Hasil Pengujian	Hipotesis Penelitian
H1	Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	signifikan	diterima, berpengaruh positif
H2	Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Tidak signifikan	ditolak
H3	Pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi	Tidak signifikan	ditolak

PEMBAHASAN

1. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji regresi berganda, bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hipotesis awal yang menganggap bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian sesuai dalam penelitian Ilman Ataunur (2015), mengatakan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Tingkat keeratatan hubungan antara pelatihan dengan kinerja adalah sangat rendah.

2. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji regresi berganda, bahwa kompetensi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini tidak sesuai dengan hipotesis awal yang menganggap bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan penelitian Ilman Ataunur (2015), mengatakan bahwa kompetensi yang tinggi dimiliki



karyawan, yaitu terdiri dari dimensi karakteristik motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan, akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

3. Pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi

Berdasarkan hasil uji regresi berganda, bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kompetensi. Hal juga tidak sesuai dengan hipotesis awal yang menganggap bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian Menurut Ninin Non Ayu Salmah (2012), mengatakan bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan PT. Muba Electric Power. Hasil uji analisis jalur dan sobel test, bahwa tidak ada pengaruh mediasi antara pelatihan terhadap kompetensi.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

- a. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- b. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- c. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kompetensi.

2. Saran

a. Bagi perusahaan

Pelatihan yang harus diperhatikan untuk meningkatkan kegiatan pelatihan, seperti pelaksanaan pelatihan harus lebih intensif, metode pelatihan yang digunakan dalam pelatihan selalu mengikuti perkembangan, materi pelatihan yang diberikan kepada anggota lebih beragam dan mudah dimengerti, kemudian instruktur atau *trainer* harus menguasai materi pelatihan, dan sarana dan prasarana yang disediakan dalam pelatihan harus di persiapkan lebih baik lagi. kompetensi di karyawan *warehouse & logistic*, memang lemah pengaruhnya terhadap kinerja, maka dari perlu ada peningkatan kompetensi dalam hal pengetahuan dan ketrampilan dengan mengadakan



uji kompetensi. Dengan begitu kompetensi akan meningkat dan karyawan akan lebih giat dalam bekerja.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

b. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat mengkaji lebih dalam tentang pelatihan dan kompetensi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan objek penelitian lain dan jumlah responden yang diperbesar agar diperoleh gambaran yang lebih lengkap lagi, sehingga diharapkan hasil penelitian yang akan datang lebih baik dari penelitian ini. Serta diharapkan dapat memperluas variabel lain yang dapat diteliti diluar variabel pelatihan dan kompetensi, seperti motivasi, budaya organisasi, *turnover intention*, kompensasi, dan lingkungan kerja .

DAFTAR PUSTAKA

- Anggita Ria Febriyanti, Hamidah Nayati Utami, dan Mochammad Soe'oad Hakam, (2013), *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan* (studi Pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) PG. Lestari Nganjuk), Universitas Brawijaya Malang.
- Chozali, H. Ima, (2016), *Aplikasi Analisis Multivariate*, Edisi delapan.
- Hasibuan, Malayu S.P, (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi.
- Ilman Ataunur, dan Eny Ariyanto, (2015), *Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Adaro Energy TBK. Universitas Mercu Buana Jakarta.*
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.*
- Ninin Non Ayu Salmah, (2012), *Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kompetensi Karyawan pada PT Muaba Electric Poer Sekayu.* Universitas PGRI Palembang.
- Phitsa Mauliana, Ricky Frimansyah, Nanang Hunaiifi, Yulia Sariwaty S (2015), *Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Besar Wilayah Sungai Citarum.* AMIK BSI Bandung.



Rifki Aditya, Hamidah Nayati Utami, dan Ika Ruhana, (2015), *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan* (studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). Universitas Brawijaya Malang.

Siagian, Sondang P, (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Subari Subari, and Hanes Riady, (2015), *Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications*. Universitas Pancasila-Jakarta, Indonesia dan Kwik Kian Gie Business School, Indonesia.

Wibowo, (2014), *Manajemen Kinerja*, Edisi keempat.

Yuan Duana Pitra, (2013), *Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Proteksi Tanaman Dan Perkebunan (BPT-BUN) Di Salatiga*. Falkutas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro.