



ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN  
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN  
PT. TELKOM-KANDATEL  
JEMBER

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember

Oleh :

Bambang Dwi Cahyono

NIM : 990810201329

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER

2003



## JUDUL SKRIPSI

ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN  
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN  
PT. TELKOM-KANDATEL JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Bambang Dwi Cahyono

N. I. M. : 990810201329

J u r u s a n : Manajemen

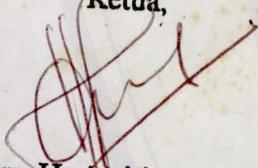
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

28 Mei 2003

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar S a r j a n a dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

### Susunan Panitia Penguji

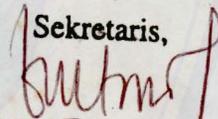
Ketua,



Drs. H. Amiri  
NIP. 130 890 063



Sekretaris,



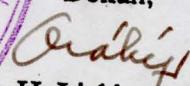
Wiji Utami, SE, M.Si  
NIP. 132 282 696

Anggota,

Drs. Budi Nurhardjo, M.Si  
NIP. 131 403 353



Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,

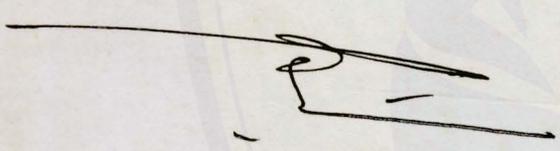
  
Drs. H. Liakip, SU  
NIP. 130 531 976

TANDA PERSETUJUAN

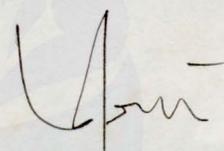
- Judul Skripsi : ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN
- Nama : BAMBANG DWI CAHYONO
- NIM : 99-329
- Jurusan : MANAJEMEN
- Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



Drs. Budi Nurhardjo, M.Si  
NIP: 131 403 353



Drs. Markus Apriono, MM  
NIP: 131 832 340

Ketua Jurusan  
Manajemen



Dra. Diah Yulisetiarni, M.Si  
NIP: 131 624 474

Tanggal Persetujuan: Mei 2003

## PERSEMBAHAN

**DENGAN SEGALA KERENDAHAN HATI DAN ATAS  
RIDLOMU YA ALLAH, SKRIPSI INI  
KUPERSEMBAHKAN KEPADA:**

- ✦ BAPAK/IBU YANG TAK PERNAH LEPAS DARI UNTAIAN DOA, NASEHAT DAN KASIH SAYANG YANG BEGITU TULUS KEPADA PENULIS SELAMA INI.  
SETIAP DOA, DUKUNGAN, KERJA KERAS, DAN KASIH SAYANGMU ADALAH JALAN PEMBUKA BAGI KESUKSESANKU.  
TERIMAKASIH ATAS SEGALA YANG ENGKAU BERIKAN KEPADAKU.
- ✦ KEPADA MBAH PUTERI, MBAH YAM, MBAH NGEBRAK, MBAH MUSLIM (Alm), DAN BU PUH TERIMA KASIH ATAS DOA DAN KASIH SAYANGNYA SELAMA INI.
- ✦ SAUDARAKU, MBAK ENS DAN DIK ITA, SEMUA KASIH SAYANG, DOA, DAN DUKUNGAN YANG KAUBERIKAN SANGAT TAK TERNILAI HARGANYA.
- ✦ ALMAMETERKU TERCINTA YANG TELAH MEMBERIKAN KESEMPATAN YANG BEGITU BERHARGA KEPADA PENULIS SELAMA MENIMBA ILMU DI JEMBER



✿ **“ILMU ITU LEBIH BAIK DARIPADA HARTA, ILMU  
MENJAGA KAMU DAN KAMU MENJAGA HARTA,  
ILMU SEBAGAI HAKIM DAN HARTA YANG  
DIHAKIMI, HARTA DAPAT BERKURANG KARENA  
DIINFAQKAN TETAPI ILMU APABILA DIINFAQKAN  
MALAH BERKEMBANG”**  
(Sayyidina Ali Karramallahu)

✿ **“SESUNGGUHNYA DI BALIK KESABARAN ADA  
HIKMAH KESUKSESAN”**  
(Anonim)

✿ **“SAHABAT ADALAH SATU JIWA DALAM DUA  
TUBUH”**  
(Aristoteles)

✿ **“SESEORANG YANG BAHAGIA TIDAK PUNYA  
WAKTU UNTUK MERASA LELAH. KEBAHAGIAAN  
AKAN MENARIK SELURUH PERHATIANNYA”**  
(Bambang Dc)

## ABSTRAKSI

Penelitian ini diberi judul “Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Telkom-Kandatel Jember”, yang bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh yang ditimbulkan oleh pelatihan dan pengembangan sebagai variabel independent terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom-Kandatel Jember sebagai variabel dependent. Berdasarkan hasil perhitungan statistika dapat diketahui bahwa variabel bebas yang ada (pelatihan dan pengembangan) secara bersama-sama berpengaruh secara nyata terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom-Kandatel Jember yang dinyatakan dengan nilai Determinasi Berganda atau  $R^2 = 0,602$ . Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel yakni pelatihan dan pengembangan mempunyai hubungan yang kuat/sebenarnya dalam mempengaruhi prestasi kerja karyawan sebesar 60,2%. Sedangkan sisanya sebesar 39,8%, bahwa prestasi kerja karyawan PT. Telkom – Kandatel Jember dipengaruhi oleh faktor lain selain kedua faktor tersebut. Tingkat signifikansi pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan secara simultan/serentak dapat diketahui dari hasil Uji-F hitung, dimana diperoleh F-hitung lebih besar daripada F- tabel ( $20,404 > 3,35$ ), dengan tingkat signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan/serentak variabel pelatihan dan variabel pengembangan berpengaruh nyata terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom–Kandatel Jember. Pengujian yang dilakukan terhadap masing-masing variabel yaitu variabel pelatihan dan variabel pengembangan menunjukkan bahwa variabel ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil Uji-t menunjukkan bahwa t-hitung  $>$  t-tabel ( $2,419 > 2,048$ ), dengan tingkat signifikansi 0,023 yang berarti variabel pelatihan berpengaruh nyata/signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Sedangkan dari hasil uji-t yang lain, menunjukkan bahwa t-hitung  $>$  t-tabel ( $4,501 > 2,048$ ), dengan tingkat signifikansi 0,000 yang berarti bahwa variabel pengembangan berpengaruh nyata/signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT atas segala karunia, nikmat, dan rahmatNya yang telah dilimpahkan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember, dengan judul “Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Telkom-Kandatel Jember”. Maksud dari penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Begitu banyak tantangan dan rintangan yang dijumpai dalam proses penyusunan skripsi ini, sehingga penulis merasa tidak akan berhasil tanpa bimbingan, petunjuk, dan pengarahan dari dosen pembimbing serta berbagai pihak yang telah bersedia membantu dengan tulus ikhlas. Pada kesempatan yang istimewa ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Liakip, SU selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Dra. Diah Yulisetiari, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Budi Nurhardjo, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan masukan, petunjuk, dan nasehat kepada penulis demi kelancaran penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Markus Apriono, MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan saran, masukan, dan petunjuk kepada penulis demi terselesaikannya skripsi ini.
5. Bapak Drs. Suwardi, MM selaku Dosen Wali.
6. Bapak Karyana dan Bapak Ruswanto, ST dan segenap karyawan-karyawati PT. Telkom-Kandatel Jember yang telah membantu penulis dalam melaksanakan penelitian sehingga dapat berjalan dengan lancar.

7. Kepada Bapak/Ibu dan kedua saudaraku, Mbak Ens dan Dik Ita, terima kasih atas kasih sayang, doa, dan dukungan yang telah kalian berikan. *I Love You All!*
8. Keluarga Besar Jawa 25 Jember, Bapak/Ibu Hadi, Mbak Nona, dan Mbak Asih yang telah banyak membantu penulis selama belajar di Jember. *My Best Friends*, Onie dan Soni terima kasih atas nasehatnya, persahabatan, dan transfer ilmu basket kepada penulis selama ini.
9. Teman-temanku Adi, Jodi, Kunto, Nanang, Imron, Wawan, Ivanto, Gusdur, Tiko, Qori', David, Fahmi, Artini, Handa, Tyas, Devy, Festy, Ani, Daniyah, dll terima kasih atas persahabatan, dukungan, berbagai pengalaman dan perhatian yang telah kalian berikan.
10. Teman-temanku di Manajemen Ganjil '99 (Yosy, Andik, Sugi', Ira, Repto, Hendra, Santi, Sandra, Retty, Neta, Dadang, Susan, Ratna, Ita, Ratih, Fauzan, dll) *thank's atas rasa kebersamaannya selama ini.*
11. Komunitas KSPM (Mas Abbas, Mas Faried, Budi, Chiko, Jay, Nawang, Wi2n,dll), *semoga tetap solid selalu!*
12. Saudaraku di Ecpose, semoga tetap langgeng persahabatan kita. *My friends at USEF, your talents help me more confidence. Bravo USEF!*
13. Keluarga keduaku di Mitreka Satata, kepada Mbah Lani, Artini, Puryani, Adam, Andik, Nia, Lia, Devy, Fitri, dll *engkau semua memberi kepercayaan yang begitu besar kepadaku.*
14. Arek-arek Basket MIPA dan Tenis Unej, *kontribusi kalian sangat berarti.*
15. Seluruh Civitas Akademika Fakultas Ekonomi Universitas Jember, serta semua pihak yang telah memberikan bantuan yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga hasil ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Jember, Mei 2003

Penulis

<i>Halaman JUDUL</i> .....	i
Halaman PENGESAHAN.....	ii
Halaman PERSETUJUAN.....	iii
Halaman PERSEMBAHAN.....	iv
Halaman MOTTO.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
1.5 Batasan Masalah.....	6
1.6 Asumsi Penelitian.....	7
1.7 Hipotesis.....	7
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu.....	8
2.2 Landasan Teori.....	10
2.2.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	11
2.2.2 Deskripsi Teoritis Pelatihan dan Pengembangan.....	13
2.2.3 Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan.....	15
2.2.3.1 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan.....	15
2.2.3.2 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan.....	16
2.2.4 Evaluasi Terhadap Keberhasilan Pelatihan dan Pengembangan.....	16
2.2.5 Dampak Pelatihan dan Pengembangan.....	19
2.2.6 Deskripsi Teoritis Prestasi Kerja Karyawan.....	22
2.2.7 Pengukuran Prestasi Kerja Karyawan.....	24
2.2.8 Tujuan dan Manfaat Evaluasi Prestasi Kerja.....	26
2.2.8.1 Tujuan Evaluasi Prestasi Kerja Karyawan.....	26
2.2.8.2 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	27

DAFTAR ISI

Halaman JUDUL.....	i
Halaman PENGESAHAN.....	ii
Halaman PERSETUJUAN.....	iii
Halaman PERSEMBAHAN.....	iv
Halaman MOTTO.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
1.5 Batasan Masalah.....	6
1.6 Asumsi Penelitian.....	7
1.7 Hipotesis.....	7
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu.....	8
2.2 Landasan Teori.....	10
2.2.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	11
2.2.2 Deskripsi Teoritis Pelatihan dan Pengembangan.....	13
2.2.3 Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan.....	15
2.2.3.1 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan.....	15
2.2.3.2 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan.....	16
2.2.4 Evaluasi Terhadap Keberhasilan Pelatihan dan Pengembangan.....	16
2.2.5 Dampak Pelatihan dan Pengembangan.....	19
2.2.6 Deskripsi Teoritis Prestasi Kerja Karyawan.....	22
2.2.7 Pengukuran Prestasi Kerja Karyawan.....	24
2.2.8 Tujuan dan Manfaat Evaluasi Prestasi Kerja.....	26
2.2.8.1 Tujuan Evaluasi Prestasi Kerja Karyawan.....	26
2.2.8.2 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	27

### III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian .....	30
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian .....	30
3.2.1 Populasi .....	30
3.2.2 Sampel .....	31
3.3 Prosedur Pengumpulan Data .....	33
3.3.1 Jenis Data dan Sumber Data .....	33
3.3.1.1 Jenis Data .....	33
3.3.1.2 Sumber Data .....	33
3.3.2 Cara Pengumpulan Data .....	34
3.3.2.2 Interview .....	34
3.3.2.3 Observasi .....	34
3.3.2.4 Dokumentasi .....	34
3.4 Definisi Variabel Operasional .....	34
3.5 Metode Pengukuran .....	39
3.6 Metode Analisis .....	39
3.6.1 Uji Validitas Instrumen .....	39
3.6.2 Uji Reliabilitas Instrumen .....	40
3.6.3 Uji Asumsi .....	41
3.6.3.1 Uji Asumsi Multikolinearitas .....	42
3.6.3.2 Uji Asumsi Heterokedastisitas .....	42
3.6.3.3 Uji Asumsi Normalitas .....	43
3.6.4 Uji Regresi Linear Berganda .....	43
3.6.5 Uji Korelasi Berganda .....	44
3.6.6 Pengujian Hipotesis .....	45
3.6.6.1 Uji F .....	45
3.6.6.2 Uji t .....	46
3.6.7 Kerangka Pemecahan Masalah .....	47
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	49
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	49
4.1.2 Struktur Organisasi PT. Telkom .....	54
4.1.3 Tugas dan Tanggung Jawab Unit Kerja PT. Telkom .....	56
4.1.4 Kegiatan Usaha PT. Telkom .....	58
4.1.5 Visi dan Misi Perusahaan .....	63
4.1.5.1 Visi Perusahaan .....	63
4.1.5.2 Misi Perusahaan .....	63

4.1.6	Aspek Pemasaran .....	63
4.1.7	Aspek Personalia .....	64
4.1.7.1	Jumlah Karyawan .....	64
4.1.7.2	Hari dan Jam Kerja .....	65
4.1.7.3	Sistem Kompensasi .....	65
4.1.7.4	Jaminan Sosial dan Fasilitas .....	66
4.1.7.5	Penilaian Prestasi Kerja .....	67
4.1.7.6	Keselamatan dan Kesehatan Kerja .....	67
4.2	Analisa Data .....	68
4.2.1	Penentuan Jumlah Responden .....	68
4.2.2	Deskripsi Responden .....	69
4.2.2.1	Umur Responden .....	69
4.2.2.2	Jenis Kelamin .....	70
4.2.2.3	Pendidikan Responden .....	70
4.2.2.4	Tahun Pelaksanaan Program .....	71
4.2.3	Uji Instrumen .....	72
4.2.3.1	Analisis Uji Validitas .....	72
4.2.3.2	Analisis Uji Reliabilitas .....	73
4.2.4	Analisis Uji Asumsi Regresi .....	74
4.2.4.1	Analisis Uji Asumsi Multikolinearitas .....	74
4.2.4.2	Analisis Uji Asumsi Heterokedastisitas .....	75
4.2.4.3	Analisis Uji Asumsi Normalitas .....	76
4.2.5	Analisis Regresi Linear Berganda .....	77
4.2.6	Analisis Koefisien Determinasi Berganda .....	78
4.2.7	Pengujian Hipotesis .....	78
4.2.7.1	Analisis Uji F .....	79
4.2.7.2	Analisis Uji t .....	80
4.2.8	Pembahasan .....	82
<b>V. SIMPULAN DAN SARAN</b>		
5.1	Simpulan .....	84
5.2	Saran .....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>LAMPIRAN</b>		

DAFTAR TABEL

<b>TABEL</b>	<b>HALAMAN</b>
2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Ringkasan Penelitian Saat Ini.....	10
3.1 Jumlah Populasi dan Sampel.....	33
3.2 Penjabaran Variabel Bebas.....	36
3.3 Penjabaran Variabel Terikat.....	38
4.1 Produk Layanan PT. Telkom.....	59
4.2 Daerah Pemasaran PT. Telkom-Kandatel Jember.....	64
4.3 Jumlah Karyawan Tetap PT. Telkom-Kandatel Jember .....	64
4.4 Jumlah Kuisener Yang Disebar dan Yang Kembali.....	69
4.5 Umur Responden PT. Telkom-Kandatel Jember .....	69
4.6 Jenis Kelamin Responden PT. Telkom-Kandatel Jember .....	70
4.7 Pendidikan Responden PT. Telkom-Kandatel Jember.....	71
4.8 Tahun Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan.....	71
4.9 Nilai Butir Kuisener Dibandingkan Dengan Nilai r Tabel.....	73
4.10 Nilai VIF dan Tolerance Uji Multikolinearitas .....	75
4.11 Nilai Koefisien Korelasi Uji Multikolinearitas .....	75
4.12 Hasil Uji-t Masing-Masing Variabel Bebas .....	80

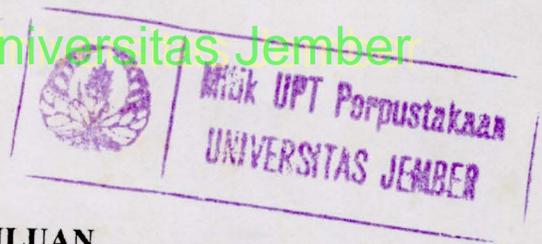
DAFTAR GAMBAR

<b>GAMBAR</b>	<b>HALAMAN</b>
2.1 Diagram Evaluasi dan Umpan Evaluasi.....	18
2.2 Tingkatan Aspek Kognitif (Pengetahuan).....	20
2.3 Fungsi Interaksi Effort, Abilities, Role Perception.....	23
2.4 Model Yang Mengintegrasikan Usaha Individu, Kemampuan Kerja, Role Perception Terhadap Prestasi Kerja Karyawan.....	24
4.1 Struktur Organisasi PT. Telkom-Kandatel Jember.....	55
4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	76
4.3 Hasil Uji Normalitas.....	77
4.4 Kurva Normal Uji F Satu Sisi.....	79
4.5 Uji-t Dua Arah Variabel Pelatihan.....	80
4.6 Uji-t Dua Arah Variabel Pengembangan.....	81

**DAFTAR LAMPIRAN**

**LAMPIRAN**

1. Kuisener Penelitian
2. Data Primer Skor Kuisener
3. Output Uji Validitas dan Reliabilitas
4. Output Uji Multikolinearitas
5. Output Uji Regresi Linear Berganda, Korelasi Berganda, Uji F, dan Uji-t
6. Lampiran Nilai Kritis Pearson Produk Momen ( $r$ )
7. Lampiran Nilai F Tabel
8. Lampiran Nilai t Tabel
9. Surat Ijin Penelitian
10. Surat Keterangan Penelitian



## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi senantiasa melibatkan sejumlah orang dan mereka saling berinteraksi secara intensif. Bentuk interaksi tersebut dapat disusun atau digambarkan dalam sebuah struktur untuk membantu dalam upaya mencapai tujuan bersama. Namun demikian setiap orang dalam organisasi mempunyai tujuan perorangan, dengan keikutsertaan dalam organisasi tersebut akan membantu mencapai tujuannya di samping tujuan bersama atau kelompok.

Bagi suatu perusahaan agar pelaksanaan kerja dapat mencapai tujuan, maka tidak hanya sekedar organisasi yang merupakan sekumpulan orang saja, melainkan dengan melibatkan perlengkapan termasuk mesin-mesin, metode kerja, waktu, dan material yang umumnya disebut sebagai sumber daya. Setiap organisasi menginginkan agar pelaksanaan kerja dan penggunaan sumber daya benar-benar dapat berdaya guna. Dari semua sumber daya tersebut, tidak dapat disangkal bahwa manusia merupakan sumber daya yang paling vital. Peranan manusia memastikan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen secara komprehensif dan sinergis demi tercapainya tujuan perusahaan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Semakin kompetitif persaingan dalam dunia usaha saat ini, mendorong perusahaan untuk lebih meningkatkan daya saingnya. Kemampuan perusahaan dalam memenangkan persaingan sangat dipengaruhi oleh penilaian para konsumen terhadap produk yang mereka hasilkan. Dalam memenuhi tuntutan konsumen yang semakin selektif dan variatif, perusahaan harus mampu memenuhi selera konsumen dengan perbaikan di berbagai bidang, serta bisa memfokuskan pada pengelolaan sumber daya manusia yang optimal.

Seberapa baik sumber daya manusia yang dikelola akan menjadi hal yang semakin vital bagi kesuksesan perusahaan di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia dengan sendirinya bakal menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen perusahaan. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik, maka efektifitasnya bakal merosot dengan cepat dibandingkan dengan sumber-sumber daya lainnya.

Kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia secara efektif akan meningkat pesat untuk semua jenis organisasi, dan akan lebih kencang lagi pada perusahaan komersial. Hal ini merupakan konsekuensi dari kemajuan dan perkembangan yang saat ini berlangsung dalam bisnis, lingkungan sosial, dan ekonomi. Terlebih lagi pada era globalisasi sekarang ini. Dalam era ini, tidak ada lagi barier di setiap negara yang mampu menghambat laju akselerasi produk dan perkembangan teknologi yang semakin cepat dan ketat.

Karena kemajuan teknologi di berbagai bidang semakin meningkat, maka orang-orang yang bekerja di dalam organisasi akan kian penting bagi kesuksesan organisasi di masa depan. Pelbagai teknologi ini menuntut pengetahuan khusus dan biasanya tidak dimiliki dan dipahami dengan baik oleh para karyawan, sehingga teknologi tersebut menjadi sulit untuk diaplikasikan dan dikuasai oleh para karyawan. Kendala ini harus segera diatasi, bila tidak hal ini akan berpengaruh terhadap kemampuan kerja karyawan.

Pengembangan kecakapan karyawan dapat dilaksanakan dengan berbagai cara dan salah satu diantaranya melalui program pelatihan dalam perusahaan. Para pemimpin perusahaan sudah mulai menyadari kenyataan bahwa biaya yang dikeluarkan untuk melatih para karyawan akan kembali berlipat ganda sebagai akibat bertambahnya mutu pekerjaan mereka.

Tolok ukur kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah seberapa tinggi prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan. Oleh karena itulah penilaian yang lebih teliti dan terarah terhadap prestasi kerja karyawan harus dilakukan. Adanya keterkaitan antara pelatihan dan pengembangan sebagai wahana yang dapat mengembangkan kemampuan karyawan dalam menunaikan

pekerjaan menjadi lebih baik, baik menyangkut pengetahuan, ketrampilan dan sikap dengan prestasi kerja karyawan.

Menurut Wexley & Yukl seperti yang dikutip oleh Moch As'ad (1998;71) ada 3 alasan yang mendasari pelatihan dan pengembangan perlu diselenggarakan:

- a. Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat berakibat: peningkatan *ability* (kemampuan kerja), mengurangi *labour turn over*, mengurangi absen dan peningkatan kepuasan kerja.
- b. *Personel selection* dan *placement* tidak selalu menjamin akan personil tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaan secara tepat. Kenyataannya banyak diantara mereka harus mempelajari pengetahuan, ketrampilan, dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.
- c. Bagi personil-personil yang sudah senior (lanjut usia, berpengalaman) kadangkala perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja. Hal ini disebabkan berkembangnya *Job Content*, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya, untuk promosi maupun mutasi. Maka dari itu, pelatihan dan pengembangan karyawan haruslah diadakan.

Pelatihan (*training*), menurut Moch. As'ad (1998;70) adalah proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja non managerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu. Dalam pelatihan, menurut Henry Simamora (2001;342) diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan akan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja.

Sedangkan pengembangan (*development*) menurut Moch As'ad (1998;70) ialah proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana tenaga kerja managerial mempelajari pengetahuan konseptual, dan teoritik untuk tujuan-tujuan umum.

Jika seseorang ingin melakukan pembedaan antara pelatihan dan pengembangan, maka pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan pekerjaan mereka saat ini menjadi lebih baik, sedangkan pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri karyawan. Diagnosis aspek-aspek situasi lingkungan dan organisasional dan juga analisis pekerjaan merupakan langkah pertama dalam menyusun program-program pelatihan dan pengembangan. Ada yang menggunakan *training* melibatkan para personil tingkat bawah dan menampilkan problema-problema yang lebih factual dan terbatas sedang penggunaan *development* lebih menitikberatkan pada level manager agar terampil dalam pembuatan keputusan-keputusan serta peningkatan dalam masalah *human relation*.

Besar kecilnya prestasi yang diberikan oleh karyawan dapat terpenuhi apabila mereka diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan mereka yang sesuai dengan bakat dan lapangan kerjanya.

Pada umumnya pengertian *job performance* (prestasi kerja) ialah: hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Ukuran itu menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Sedangkan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan sebagai *level of performance*.

Dengan diberikannya pelatihan dan pengembangan, diharapkan para karyawan dikemudian hari akan memiliki tingkat pengetahuan, ketrampilan yang memadai serta sikap dan perilaku yang positif. Pengaruhnya haruslah meningkatkan prestasi kerja karyawan, meningkatkan motivasi karyawan, memenuhi program kesempatan kerja yang sama, dan mencegah keusangan karyawan.

Sayangnya, banyak sekali penekanan yang diberikan pada tehnik dan metode pelatihan yang digunakan, dengan tidak mencoba mengkonsentrasikan pada penentuan pertama apa yang harus dipelajari karyawan dalam hubungannya dengan perilaku kerja yang dikehendaki. Pihak manajemen sering mengabaikan kebutuhan untuk menentukan apakah tujuan dari pelatihan dan pengembangan

benar-benar tercapai. Sehingga banyak pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tidak berhasil guna untuk dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan, melainkan hanya sekedar buang-buang uang, tenaga dan waktu.

## 1.2 Pokok Permasalahan.

PT. Telkom-Kandatel Jember adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang layanan telekomunikasi. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, PT. Telkom-Kandatel Jember tetap mendasarkan peran yang dominan terhadap tenaga kerja bila dibandingkan dengan masukan modal, teknologi, dan mesin. Hal ini dikarenakan tenaga kerja sebagai perencana, pelaksana, pengawas dan pengendali layanan telekomunikasi.

Sebagai perusahaan yang berorientasi profit, pihak manajemen PT. Telkom-Kandatel Jember terus menekankan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawannya. Tinggi rendah prestasi kerja karyawan sangat ditentukan oleh gambaran kemampuan karyawan dalam menunaikan pekerjaan. Untuk dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan, PT. Telkom-Kandatel Jember melaksanakan program pelatihan dan pengembangan terhadap masing-masing karyawan dalam setiap level pekerjaan.

Oleh sebab itu perlu adanya suatu usaha penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang. Dalam kenyataannya dengan pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk mempertinggi kemampuan kerja karyawan dengan mengembangkan cara berpikir dan bertindak yang tepat serta pengetahuan tentang tugas pekerjaan menjadi lebih baik. Diharapkan dengan kondisi kemampuan kerja karyawan yang bertambah baik, akan dapat menghasilkan prestasi kerja karyawan yang semakin tinggi, yang nantinya perusahaan mempunyai modal kualitas sumber daya manusia yang dapat diandalkan untuk mampu bersaing dengan perusahaan lain secara kompetitif.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah ada atau tidak pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom-Kandatel Jember ?
2. Berapa besar pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom-Kandatel Jember ?

Sehingga dari uraian diatas dapat ditarik suatu judul terhadap skripsi ini:

**“ Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Telkom-Kandatel Jember ”.**

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui ada atau tidak pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom-Kandatel Jember.
2. Untuk mengetahui berapa besar pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom-Kandatel Jember.

### **1.4 Kegunaan Penelitian.**

1. Bagi perusahaan, dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran bagi pihak manajemen perusahaan terutama bidang sumber daya manusia dalam mengkaji aspek pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan.
2. Bagi akademisi, diharapkan dapat dijadikan bahan acuan bagi penelitian berikutnya dan menambah perbendaharaan bagi perpustakaan Universitas Jember.
3. Bagi penulis, sebagai aktualisasi ilmu selama duduk di bangku kuliah agar dapat mengerti lebih jauh mengenai kompleksitas permasalahan MSDM yang terjadi di dunia usaha secara riil.

### **1.5 Batasan Masalah**

Pada penelitian ini yang dianalisa adalah karyawan manajerial dan non manajerial yang masih tercatat dan diakui sebagai karyawan tetap oleh PT.

Telkom-Kandatel Jember. Dimana karyawan manajerial dan non manajerial itu yang sudah pernah dan telah selesai mendapatkan program pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh PT. Telkom-Kandatel Jember.

## 1.6 Asumsi Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian ini, asumsi atau anggapan dasar yang dipakai dan diyakini kebenarannya, yaitu:

- Pelatihan dan pengembangan dapat memperluas pengetahuan, mengembangkan ketrampilan, memperbaiki sikap dan perilaku karyawan, dimana hal ini berpengaruh dalam menentukan prestasi kerja karyawan.

## 1.7 Hipotesis.

Berdasarkan pokok permasalahan diatas dalam penelitian ini maka dapat diajukan hipotesis atau dugaan sebagai berikut:

1.  $H_0$  = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom-Kandatel Jember.
2.  $H_a$  = Ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom-Kandatel Jember.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu.

Tinjauan hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan dasar gambaran bagi peneliti berikutnya, walaupun ada beberapa perbedaan pada subyek, obyek, variabel penelitian, uji analisis statistik yang digunakan maupun indikator yang diteliti.

Studi yang telah dilakukan oleh Uria Nanyu Lujen (2000) tentang "Pengaruh Karakteristik Individu dan Pelatihan terhadap Prestasi Kerja" ( Studi terhadap karyawan PT. Pos Indonesia, Kantor Pos Malang ). Sumber pustaka dari Tesis Program Pasca Sarjana UNIBRAW Malang, dengan menggunakan metode analisis korelasi berganda dan analisis regresi berganda. Variabel bebas dari penelitian ini yaitu karakteristik individu karyawan dan pelatihan di luar tempat kerja ( *off the job training* ) sedangkan variabel terikatnya yaitu prestasi kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan karakteristik individu dan pelatihan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 76,95%.

Penelitian yang dilakukan oleh Sunuharyo (1995), dengan judul: "Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan pada Dosen Kopertis Wilayah VII Jawa Timur". Sumber pustaka dari Program PascaSarjana Universitas Airlangga, Surabaya. Dengan variabel bebas pada penelitian ini adalah: pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja Dosen dan Imbalan. Hasil dari penelitian dapat dibuktikan, bahwa ternyata variabel bebas (pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat bermakna terhadap Kinerja Dosen. Metode yang digunakan dalam penelitian ini, dengan menggunakan analisis regresi berganda dan analisis korelasi berganda.

Ringkasan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini dapat di lihat dari tabel berikut ini:

**Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Variabel	Metode Analisis
1.	Pengaruh Karakteristik Individu dan Pelatihan di Luar Tempat Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan. (Studi Terhadap Karyawan PT. Pos Indonesia, Kantor Pos Malang) (Uria Nanyu Lujen, Tesis 2000)	Variabel Bebas: - Karakteristik Individu Karyawan - Pelatihan diluar tempat kerja  Variabel Terikat: - Prestasi Kerja Karyawan	- Analisis Regresi Berganda - Analisis Korelasi
2	Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan Dosen Kopertis Wilayah VII Jawa Timur. (Sunuharyo, Tesis 1995)	Variabel Bebas: - Pendidikan - Pelatihan - Pengalaman Kerja  Variabel Terikat: - Kinerja Dosen - Imbalan	- Analisis Regresi Berganda - Analisis Korelasi Berganda

Sumber: Tesis Program Pasca Sarjana Unibraw dan Unair.

**Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Saat Ini.**

Judul	Variabel	Model Analisis
Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Telkom-Kandatel Jember	<b>Variabel Bebas:</b>	- Analisis Regresi Berganda.
	1. Pelatihan	- Analisis Korelasi Berganda.
	- Pengetahuan.	- Uji F.
	- Ketrampilan.	- Uji t.
	- Sikap.	
	2. Pengembangan	
	- Pengetahuan	
	- Sikap	
	<b>Variabel Terikat:</b>	
	- Prestasi Kerja Karyawan	

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah :

1. Meneliti tentang Prestasi Kerja Karyawan.
2. Beberapa model analisis yang digunakan.
3. Ada beberapa kesamaan Variabel Bebas yang digunakan.

Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah:

1. Objek yang diteliti, yaitu: karyawan PT. Telkom-Kandatel Jember.
2. Waktu pelaksanaan penelitian.
3. Indikator penelitian.
4. Menggunakan Uji Instrumen dan Uji Asumsi.

## 2.2 Landasan Teori

Berikut ini akan disajikan alasan-alasan penggunaan variabel tertentu dalam penelitian berdasarkan teori-teori yang sudah ada. Dengan adanya teori-teori ini semakin memperkuat secara ilmiah variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini. Teori-teori inilah yang akan diuji dalam penelitian ini.

### 2.2.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia di satu sisi dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan atau kemampuan kerja manusia dalam melakukan berbagai macam kegiatan dalam masyarakat. Di sisi lain pengembangan sumber daya manusia berhubungan erat dengan usaha peningkatan kesejahteraan atau taraf hidup masyarakat. Adapun hubungannya dengan globalisasi, yang sering ditekankan adalah aspek yang pertama yaitu, peningkatan kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan tertentu, dengan asumsi peningkatan kesejahteraan akan tercapai bila manusia berhasil mengembangkan kemampuannya secara optimal dalam setiap bentuk pekerjaan.

Pengembangan sumber daya manusia secara dini dilakukan dalam kalangan keluarga, di mulai melalui pendidikan dan latihan formal, dan terus dikembangkan lagi dalam masyarakat terutama di lingkungan pekerjaan. Orang tua memberikan petunjuk-petunjuk dan meneruskan kebiasaan cara bekerja kepada anak-anaknya. Demikian juga orang dewasa dalam keluarga, hidup dengan aturan-aturan dan tata kebiasaan tertentu dan ditiru oleh orang muda. Cara yang demikian ini sudah berlangsung sejak permulaan peradaban manusia dan masih relevan untuk masa kini dan masa yang akan datang.

Bagaimanapun juga, menurut T. Hani Handoko (2000:107), orang seharusnya tidak berhenti belajar/learning setelah menamatkan sekolahnya (pendidikan formal), karena belajar adalah suatu proses seumur hidup (*Life-Long Process*). Oleh karena itu, program pelatihan dan pengembangan karyawan harus bersifat kontinyu dan dinamis.

Dalam susunan ekonomi dan masyarakat yang sangat sederhana, dimana setiap anggota keluarga hanya mengerjakan usaha keluarga sendiri, petunjuk kerja dari orang tua kepada yang muda dapat dianggap cukup memadai. Maka sejarahnya, *tingkat pertama* dari pengembangan sumber daya manusia dilakukan di kalangan keluarga. Sesuai dengan perkembangan susunan masyarakat dan ekonomi, kemampuan kerja seseorang di pandang perlu ditingkatkan secara khusus. Maka timbullah apa yang disebut sistem magang. Seseorang dalam jangka waktu tertentu mengamati secara terus menerus bagaimana pekerja-pekerja yang

sudah berpengalaman melakukan pekerjaan tertentu. Kemudian orang tersebut mencoba menerapkan sendiri cara bekerja yang diamatinya sambil diawasi oleh yang berpengalaman. Bila dipandang sudah mampu, orang tersebut dapat kembali bekerja dalam usaha keluarga sendiri, atau dia mampu menjual keahliannya dengan mencari upah di tempat lain. *Tingkat kedua*, dari pengembangan sumber daya manusia adalah pendidikan dan latihan formal. Orang dididik dan atau dilatih bukan saja untuk memperoleh pengetahuan tertentu akan tetapi juga untuk meningkatkan kemampuan kerja dan penghasilannya. *Tingkat ketiga* dari pengembangan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen yang dilakukan secara sistematis dan terpadu.

Prinsip utama dari manajemen adalah peningkatan efisiensi penggunaan sumber-sumber yang digunakan dalam produksi seperti waktu, modal, bahan-bahan dan tenaga kerja. Peningkatan produktifitas kerja karyawan merupakan tujuan utama dari manajemen personalia. Gagasan selanjutnya perencanaan tenaga kerja merupakan tingkat lanjutan dari proses pengembangan sumber daya manusia. Gagasan perencanaan tenaga kerja terdidik sangat diperlukan dalam pembangunan. Perencanaan tenaga kerja berhubungan erat dengan pendayagunaan sumber daya manusia dengan mengusahakan supaya setiap orang yang ingin dan mampu bekerja dapat memperoleh pekerjaan, diharapkan dengan pekerjaan itu dia dapat memperoleh penghasilan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Peningkatan kesempatan kerja melalui strategi yang mantap perlu diikuti dengan pengembangan sumber daya manusia secara berdaya guna dan berhasil guna agar terwujud pemerataan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Pengembangan profesionalisme tenaga kerja adalah syarat utama bagi pengembangan dunia usaha dan industri yang bersifat kompetitif dalam era globalisasi. Pada saat ini masyarakat banyak berbicara mengenai peningkatan profesionalisme, disiplin, produktifitas, dan etos kerja yang tinggi untuk mendukung proses industrialisasi. Namun jarang yang membicarakan bagaimana upaya pencapaiannya secara optimal, sehingga hasil akhirnya di luar harapan.

Strategi pelatihan yang tertuang dalam reformasi pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan profesionalisme tenaga kerja secara efektif.

## 2.2.2 Deskripsi Teoritis Pelatihan dan Pengembangan

Makna pelatihan dan pengembangan merupakan dua hal yang hampir sama pengertiannya, namun bila kita cermati lebih dalam pengertian keduanya ternyata mempunyai perbedaan arti. Pelatihan bertujuan untuk lebih meningkatkan ketrampilan teknis pada pelaksanaan pekerjaan, sedangkan pengembangan pada dasarnya bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan konseptual maupun teoritik dan memperbaiki sikap atau moral karyawan.

Menurut Wexley dan Yukl seperti dikutip oleh Moch As'ad (1998: 33), pelatihan dan pengembangan adalah istilah-istilah yang menyangkut usaha yang berencana yang diselenggarakan agar supaya di capai penguasaan akan ketrampilan, pengetahuan dan sikap-sikap yang relevan terhadap pekerjaan.

Amstrong (1998:59), menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan sebagai upaya peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh serta meningkatkan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan.

Pendapat ini di dukung oleh Munandar yang dikutip oleh Moch As'ad (1998:70) sebagai berikut: pelatihan adalah proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, yang mana tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan, sikap dan ketrampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu.

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, ketrampilan, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan akan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka. Dalam pelatihan di berikan instruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang langsung dapat terpakai pada pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang didudukinya sekarang.

Sedangkan pengertian pengembangan menurut Moch As'ad (1998:70), adalah: proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana tenaga kerja managerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritik untuk tujuan-tujuan umum. Penggunaan pengembangan lebih menitikberatkan pada level manager agar terampil dalam pembuatan keputusan-keputusan serta peningkatan dalam masalah *human relation*.

Lebih lanjut Henry Simamora menjelaskan (2001:343), pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, sikap dan keahlian yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama karirnya, atau dalam pengertian lain diartikan sebagai penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi.

Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan-kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan-kebutuhan jangka panjang umum organisasi.

Baik pelatihan maupun pengembangan dapat diselenggarakan dalam dua situasi: (1) pada saat pekerjaan mewajibkan individu-individu supaya memiliki keahlian-keahlian, pengetahuan, atau sikap yang berbeda dari, atau di samping yang saat ini dimilikinya; dan (2) ketika kemajuan di dalam organisasi mensyaratkan individu agar memiliki keahlian, pengetahuan, atau sikap yang berbeda atau yang lebih baik.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapatlah disimpulkan bahwa pengertian dari pelatihan dan pengembangan adalah suatu proses pembelajaran dalam rangka mengembangkan pengetahuan, meningkatkan kemampuan/ketrampilan kerja serta sikap mental dan perilaku yang positif guna kepentingan organisasi tempat mereka bekerja.

## 2.2.3 Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan.

### 2.2.3.1 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan.

Tujuan pelatihan menurut Stewart (1997: 221), menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah pengembangan diri, untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan mereka melalui usaha-usaha yang diharapkan oleh mereka sendiri.

Sedangkan tujuan pelatihan menurut Martoyo (1998:55), pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu relatif singkat.

Sesuai dengan pendapat Andrew seperti yang dikutip oleh Susilo Martoyo (1998:60), menyatakan bahwa tujuan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

- 1) Produktifitas personel dan organisasi (*Productivity*)
- 2) Kualitas produk organisasi (*Quality*)
- 3) Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*)
- 4) Semangat personel dan iklim organisasi (*Morale*)
- 5) Meningkatkan kompensasi secara tidak langsung (*Indirect Compensation*)
- 6) Kesehatan mental dan fisik (*Health dan Safety*)
- 7) Pencegahan merosotnya kemampuan personel (*Obsolescence Preventive*)
- 8) Pertumbuhan kemampuan personel secara individu (*Personel Growth*)

Lebih lanjut Henry Simamora (2001:346), menjelaskan tujuan-tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

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

7) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Jadi hakekat pelatihan dan pengembangan adalah memperluas cakrawala pengetahuan, mengembangkan kemampuan, dan ketrampilan yang diharapkan agar dapat dimiliki oleh pemegang jabatan supaya dapat menjalankan pekerjaan menjadi lebih baik.

### **2.2.3.2 Manfaat-Manfaat Pelatihan dan Pengembangan**

Program pelatihan dan pengembangan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang dapat diambil dari program pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktifitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Keseluruhan manfaat-manfaat ini membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang penting dalam perencanaan karir dan sering dipandang sebagai penyembuh penyakit-penyakit organisasional. Apabila produktifitas anjlok, pada saat ketidakhadiran dan perputaran karyawan tinggi dan juga manakala kalangan karyawan menyatakan ketidakpuasannya, banyak manajer yang berpikir bahwa solusinya adalah program pelatihan di seluruh perusahaan.

### **2.2.4 Evaluasi Terhadap Keberhasilan Pelatihan dan Pengembangan.**

Setiap aktivitas dari pelatihan dan pengembangan merupakan proses yang membutuhkan waktu, tenaga, biaya dan kemampuan. Keberhasilan peserta pelatihan dan pengembangan merupakan suatu sinergi dari waktu, tenaga, biaya, dan kemampuan tersebut diatas.

Menurut Gary Dessler (1997:288), menyatakan bahwa dalam mengukur efektifitas sebuah program pelatihan dan pengembangan ada 4 kategori hasil yang dapat diukur: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil/akibat.

Empat kategori dasar hasil pelatihan dan pengembangan dapat diukur:

- a. Reaksi. Evaluasi reaksi peserta program pelatihan dan pengembangan terhadap program tersebut. Apakah mereka menyukai program itu? Apakah mereka menganggap program tersebut bernilai?
- b. Pembelajaran. Untuk mengetahui proses belajar mengajar mereka, apakah mereka mempelajari prinsip-prinsip, ketrampilan dan fakta-fakta yang seharusnya mereka pelajari.
- c. Perilaku. Apakah perilaku peserta dalam bekerja berubah karena program latihan?
- d. Hasil. Pertanyaan yang perlu disampaikan adalah apakah hasil akhir dapat dicapai, yang berarti prestasi kerja karyawan dapat meningkat ?

Evaluasi dalam pembahasan ini dibatasi dalam hal evaluasi terhadap prestasi belajar mengajar peserta pelatihan dan pengembangan, meskipun sebenarnya evaluasi kegiatan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dalam beberapa hal, misalnya: evaluasi terhadap materi yang diberikan dalam proses belajar, evaluasi terhadap metode yang digunakan, evaluasi terhadap kemampuan fasilitator (instruktur), dsb.

Dalam hubungan ini, evaluasi prestasi belajar dapat dilakukan melalui pelaksanaan tes awal (*pre test*) dan tes akhir (*post test*). Tes awal digunakan untuk mengetahui kemampuan peserta sebelum mengikuti pelatihan dan pengembangan, sedang tes akhir untuk mengetahui seberapa jauh tambahnya pengetahuan dan kemampuan peserta untuk mentransfer pengetahuan yang diperolehnya.

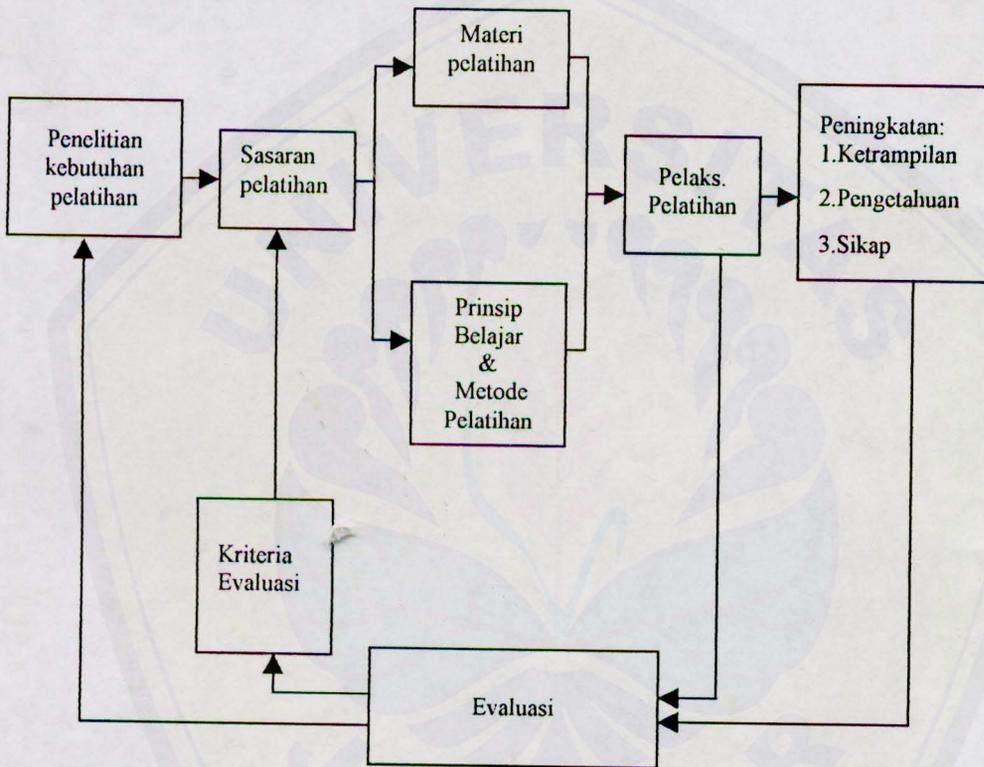
Berkaitan dengan masalah evaluasi ini Hadari Nawawi (1998:229) mengemukakan bahwa hasil semua evaluasi merupakan umpan balik untuk melakukan prediksi kebutuhan pelatihan berikutnya.

Pada dasarnya dengan evaluasi dimaksudkan untuk mengungkap:

- a. Efisiensi dan efektifitas pelatihan dalam mewujudkan mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan.

- b. Mengukur perubahan, perbaikan dan peningkatan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang telah mengikuti program pelatihan dan pengembangan.

Kegunaan evaluasi memberikan umpan balik terhadap kebutuhan pelatihan dan pengembangan secara jelas digambarkan oleh Hadari Nawawi (1998: 231) dalam sebuah diagram dibawah ini.



**Gambar 2.1:** Diagram Evaluasi dan Umpan Balik

Sumber: Hadari Nawawi (1998:231)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi pelatihan dan pengembangan dapat diartikan sebagai evaluasi secara luas, artinya banyak aspek yang dievaluasi tersebut akan memberikan umpan balik terhadap perencanaan pelatihan dan pengembangan untuk masa mendatang, tetapi juga dapat dilakukan secara sempit, dalam arti aspek yang dievaluasi sangat terbatas, karena ada tujuan, misalnya evaluasi terhadap prestasi belajar sebagaimana dalam pembahasan ini.

### **2.2.5 Dampak Pelatihan dan Pengembangan.**

Dampak dari program pelatihan dan pengembangan tidak dapat diamati sesaat setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan, namun baru dapat diketahui setelah karyawan yang bersangkutan melaksanakan tugas-tugas kelembagaan beberapa waktu kemudian.

Berbagai dampak keberhasilan atau ketidakberhasilan dari program pelatihan dan pengembangan dapat diamati dari berbagai aspek, namun menurut Teori Taxonomi Bloom dikutip oleh Suharsimi Arikunto (1999:117), menyatakan ada 3 aspek besar yang perlu mendapatkan perhatian, yakni: Aspek Kognitif, Afektif, dan Psikomotorik.

#### **a. Pengembangan Aspek Kognitif (Pengetahuan)**

Dalam hal ini, yang diamati adalah seberapa jauh yang bersangkutan mengenal, memahami dan menghayati pengetahuan yang diperolehnya untuk pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari.

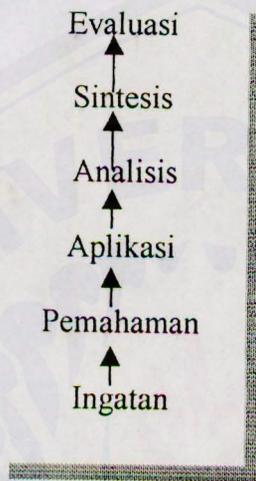
Yang dimaksudkan dengan pengenalan dalam hal ini adalah kemampuan untuk mengenal dan atau mengingat kembali segala sesuatu yang pernah dilakukannya terutama yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaannya. Dengan kemampuan ini tentu akan mempermudah dan memperlancar penyelesaian masalah yang sama yang akan dihadapi pada masa-masa mendatang.

Sesudah proses pengenalan terjadilah proses berikutnya yakni pemahaman yang diartikan sebagai proses internalisasi kedalam diri seseorang. Dalam hubungan ini peserta pelatihan dan pengembangan tersebut dapat mengerti terjadinya hubungan-hubungan antara faktor yang ada terutama yang berkaitan dengan tugasnya, misalnya: mengapa pimpinan mengambil keputusan yang berbeda terhadap seorang pegawai yang melakukan pelanggaran yang relatif sama.

Selanjutnya adalah proses penghayatan, yakni proses internalisasi lebih lanjut, sehingga pengetahuan yang diperolehnya menjadi milik pribadi. Dengan keberhasilan proses internalisasi ini berarti yang bersangkutan memiliki

kemampuan untuk aplikasi, analisis, sintesis, serta evaluasi apa yang dihadapinya, berlandaskan pada pengetahuan yang diperolehnya.

Aspek kognitif tersebut diatas menurut Taxonomi Bloom dari Suharsimi Arikunto (1999:121), digambarkan bertingkat-tingkat (hierarki) yang sifatnya linear.



**Gambar 2.2 :** Tingkatan Aspek Kognitif (Pengetahuan)

Sumber: Suharsimi Arikunto (1999:121)

#### b. Pengembangan Aspek Psikomotorik (Ketrampilan)

Aspek psikomotorik dalam artian yang sempit berhubungan dengan kerja otot sehingga menyebabkan terjadinya gerakan-gerakan tubuh atau bagian-bagian lainnya. Dalam artian yang lebih luas, aspek psikomotorik mencakup kemampuan kerja otot (*agility*), kemampuan bergerak cepat termasuk kemampuan untuk memulai pekerjaan dan menghentikannya, menyusun program kerja dan meningkatkan ketangkasan untuk menyelesaikan tugas.

Secara mendasar aspek psikomotorik di bedakan menjadi 2 hal yaitu: ketrampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*). Ketrampilan menyangkut gerakan-gerakan tubuh atau bagian dari padanya, misalnya: mengoperasikan (kendaraan, komputer, mesin-mesin produksi), menggandakan surat-surat, membuat format, mengatur buku-buku di perpustakaan, dsb. Sedangkan kemampuan (*ability*)

menyangkut ketangkasan kerja otak. Misalnya: kecepatan mengambil keputusan, kemampuan untuk melanjutkan aktivitas, ketahanan tubuh, dsb.

### c. Perubahan Aspek Afektif ( Sikap Mental )

Tujuan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan tidak hanya untuk menambah pengetahuan, tetapi juga terjadinya perubahan sikap mental dan perilaku karyawan yang bersangkutan. Apabila semula sikap mental dan perilaku karyawan yang bersangkutan terhadap tugas-tugasnya hanya bersifat dangkal, bekerja semata-mata karena perintah atasan dan sebagainya maka dengan diadakan program pelatihan dan pengembangan, diharapkan dapat berubah menjadi sikap dan perilaku yang sangat mencintai tugas-tugasnya sehingga mereka bekerja bukan semata-mata karena perintah dari atasannya, melainkan dengan perasaan bangga dan termotivasi bekerja dengan sebaik-baiknya. Sikap mental yang positif terhadap pekerjaan yang dihadapi terpancar melalui perilaku karyawan yang bersangkutan. Ekspresi sikap dapat diamati dari perubahan-perubahan raut muka maupun tingkah lakunya saat melaksanakan pekerjaan. Perasaan senang (*enjoy*) terhadap tugas-tugasnya, akan mendorong untuk bekerja lebih baik, lebih produktif dan inovatif. Aspek afektif ini dibedakan menjadi 2 kategori, yakni: *opinion* dan *attitude*.

Untuk evaluasi aspek afektif yang berhubungan dengan "*opinion*", maka perlu dipelajari bagaimana karyawan yang bersangkutan memberikan respons yang melibatkan ekspresi perasaan dan pendapat pribadi terhadap hal-hal yang berkaitan dengan tugas-tugas sehari-hari. Misalnya: bagaimana yang bersangkutan menyikapi keputusan pimpinan mengenai penyimpangan kerja bawahannya dan bagaimana seandainya yang bersangkutan menjadi pimpinan.

Untuk evaluasi aspek afektif yang berhubungan dengan "*attitude*" , maka perlu dikaji bagaimana yang bersangkutan merespon dengan melibatkan nilai-nilai yang telah tertanam dalam hati sanubarinya. Misalnya: bagaimana sikap anda bilamana semua pegawai melakukan unjuk rasa terhadap keputusan pimpinan yang merugikan karyawan.

Dengan uraian singkat diatas dapat disimpulkan bahwa suatu sikap mental di kategorikan sebagai "*opinion*" bila respon terhadap persoalan-persoalan yang ada di luar dirinya menggunakan ekspresi "*attitude*" bila respon seseorang merespon dengan melibatkan nilai-nilai baik dan buruk.

Akhirnya kesemua aspek-aspek tersebut diatas, yaitu: kognitif (pengetahuan), psikomotorik (ketrampilan), dan afektif (sikap mental) perlu dievaluasi setelah peserta program pelatihan dan pengembangan melaksanakan tugas-tugasnya dengan alat ukur tertentu. Mengenai alat ukur terhadap aspek-aspek tersebut diatas akan dibahas lebih lanjut pada bab metodologi penelitian.

## 2.2.6 Deskripsi Teoritis Prestasi Kerja

Bila suatu organisasi ingin sukses dalam memenangkan persaingan maka dia harus bisa mencari, mengelola, dan menghasilkan karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi dalam kinerjanya dengan berusaha memahami kebutuhan-kebutuhan karyawan yang kemudian diselaraskan dengan tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Seymour seperti yang dikutip oleh Swasto (1996), menyatakan bahwa prestasi kerja adalah tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat di ukur. Hal ini dapat berkaitan dengan jumlah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Hasibuan (1995:105) mengemukakan, bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kemampuan, pengalaman, dan kesungguhan.

Sedangkan pengertian prestasi kerja menurut Moch As'ad (1998:48) adalah: hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Sesuai dengan Model dari Lawler dan Porter, seperti yang dikutip oleh Moch As'ad (1998:61), menyatakan bahwa prestasi kerja seringkali berkaitan erat dengan 3 hal:

- a. *Effort* : adalah banyaknya energi yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu.
- b. *Ability* : adalah karakteristik individual seperti intelegensi, *manual skill*, *traits* yang merupakan kekuatan potensial seseorang untuk berbuat dan sifatnya relatif stabil.

Selanjutnya tentang *ability* (kemampuan kerja), menurut pendapat Vroom yang dikutip oleh Moch As'ad (1998:61) adalah semua *non motivational attributes* yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan suatu tugas. Jadi *ability* merupakan suatu potensi untuk melakukan sesuatu. Dengan kata lain, *ability* adalah *what one can do* dan bukanlah *what he does do*. Dikatakan selanjutnya, bahwa *ability* itu ditentukan oleh tiga hal:

- (1) Kondisi sensoris dan kognitif.
- (2) Pengetahuan tentang cara respon yang benar.
- (3) Kemampuan untuk melakukan respon tersebut.

- c. *Role Perceptions*: adalah kesesuaian antara *effort* yang dilakukan seseorang dengan pandangan evaluator atau atasan langsung tentang *Job Requirementnya*. Dengan kata lain, prestasi kerja adalah fungsi interaksi antara: *Effort* (usaha), *Ability* (kemampuan kerja), dan *Role Perceptions* (persepsi terhadap tugas).

$$\text{Performance} = f(\text{Effort} \times \text{Abilities} \times \text{Role Perceptions})$$

**Gambar 2.3** Fungsi Interaksi Effort, Abilities, Role Perceptions:

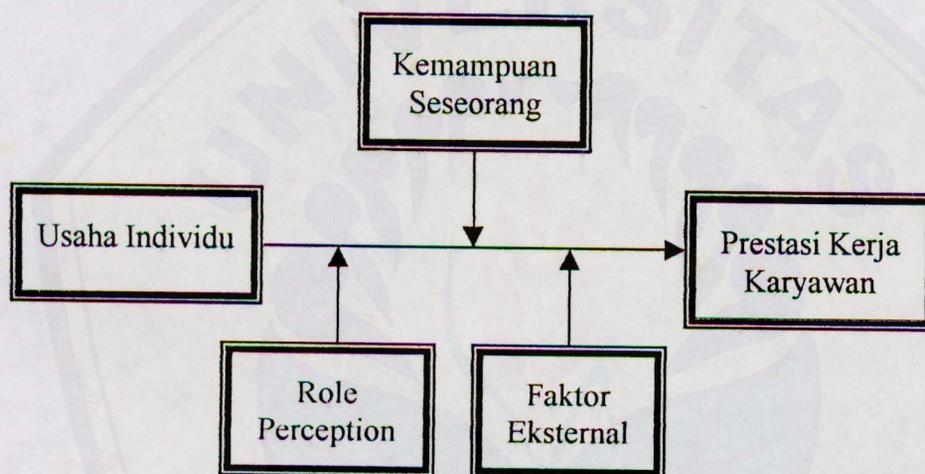
Sumber: Lawler dikutip oleh Moch As'Ad (1998:61)

Alasan dari hubungan perkalian ini berarti apabila prestasi kerja seseorang rendah maka hal ini dapat disebabkan karena usaha yang rendah, kemampuan

yang kurang, atau persepsi akan tugas yang kurang baik atau juga hasil dari ketiga komponen (*effort, abilities, role perceptions*) yang sama-sama rendah.

Lebih lanjut pendapat dari Lawler yang diadaptasi dari Moch As'ad (1998) yang menyatakan bahwa prestasi kerja di hasilkan dari gabungan usaha individu, kemampuan seseorang, serta persepsi akan tugas yang bersangkutan dapat digambarkan sebagai berikut.

**“Model yang mengintegrasikan antara usaha individu, kemampuan seseorang serta persepsi tugas terhadap prestasi kerja karyawan”.**



**Gambar 2.4 :** Model yang mengintegrasikan antara Usaha Individu, Kemampuan Seseorang, dan Persepsi Tugas terhadap Prestasi Kerja Karyawan.

Sumber: Lawler dikutip oleh Moch As'ad (1998)

### 2.2.7 Pengukuran Prestasi Kerja Karyawan

Agar dapat mengetahui secara persis keadaan prestasi kerja karyawan maka harus ada suatu ukuran yang dapat mengukur secara efektif tentang prestasi kerja. Pengukuran tentang prestasi kerja dilakukan berdasarkan instrumen yang dikembangkan dari indikator yang telah ditetapkan melalui kriteria tertentu.

Menurut Husein Umar (1999) menyatakan bahwa prestasi kerja dapat diukur melalui mutu kerja, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, pemanfaatan waktu.

Dalam hal ini dikatakan oleh Maier, seperti yang dikutip oleh Moch As'ad (1998:63), bahwa yang umum dianggap sebagai kriteria dalam menilai prestasi kerja antara lain ialah: kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Sesuai dengan pendapat Randall S. Schuller dan Susan E. Jackson (1999) tentang prestasi kerja adalah sebagai berikut: Ada 32 dimensi manajerial dan berperilaku yang digunakan oleh berbagai organisasi dalam penilaian prestasi kerja yaitu: kemampuan merencanakan, kemampuan berorganisasi, koordinasi, penyeliaan, kepemimpinan, dan dinamika, inisiatif, kepandaian mencari akal, kreatifitas dan daya khayal, pengembangan para bawahan, sumbangan kepada semangat kelompok, kemampuan analitis, pendelegasian, hubungan masyarakat, sosiabilitas, kepercayaan diri, pengambilan resiko, kemampuan memotivasi bawahan, mengelola konflik, ketrampilan berkomunikasi, keuletan, kerja keras, integritas, niat, empati, ketegasan, keaslian, pengaturan data dan perhatian terhadap orang lain.

Menurut Bernadin dan Russel (1994), mengemukakan 6 (enam) kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja yaitu:

- (1). *Quality* (kualitas), merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- (2). *Quantity* (kuantitas), merupakan jumlah yang dihasilkan, jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- (3). *Timeliness* (ketepatan waktu), adalah sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- (4). *Cost Effectiveness* (efektifitas biaya), adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- (5). *Need For Supervision* (kebutuhan akan pengawasan) merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan

tanpa memerlukan pengawasan seseorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.

- (6). *Interpersonal Impact* (dampak interpersonal), merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama antara rekan kerja dan bawahan.

Sedangkan indikator-indikator yang digunakan untuk **mengukur prestasi kerja karyawan dalam penelitian ini**, terdiri dari:

- a. Tingkat kerapian hasil pekerjaan
- b. Kualitas hasil pekerjaan.
- c. Kuantitas hasil pekerjaan.
- d. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu.
- e. Tingkat kreatifitas karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

## **2.2.8 Tujuan dan Manfaat Evaluasi Prestasi Kerja**

### **2.2.8.1 Tujuan Evaluasi Prestasi Kerja Karyawan**

Tujuannya untuk memberikan pertimbangan sebelum pimpinan mengambil keputusan-keputusan mengenai: kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, kenaikan gaji, mutasi, dsb.

Menurut Susilo Martoyo (1998:87) menyatakan bahwa setiap penilaian prestasi kerja karyawan harus benar-benar memiliki tujuan yang jelas apa yang ingin dicapai. Tujuan yang ingin dicapai dengan penilaian tersebut dapat bermacam-macam antara lain:

- a. Mengidentifikasi para karyawan mana yang membutuhkan program pelatihan dan pengembangan.
- b. Menetapkan kenaikan gaji atau upah karyawan.
- c. Menetapkan kemungkinan pemindahan karyawan ke penugasan baru.
- d. Menetapkan kebijaksanaan baru dalam rangka reorganisasi.
- e. Mengidentifikasi para karyawan yang akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dan sebagainya.

Begitu juga menurut Moch As'ad (1998:11) mengutip pendapat Ghiselli dan Brown menyatakan bahwa tujuan penilaian prestasi kerja karyawan adalah:

1. Untuk mengukur seberapa jauh kemajuan dalam latihan kerja.
2. Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Untuk data yang dipergunakan sebagai bahan pertimbangan apabila ada promosi bagi karyawan yang bersangkutan.

Tujuan-tujuan tersebut di atas memang harus jelas dan tegas, sehingga manfaat penilaian dapat dirasakan oleh pegawai yang bersangkutan dan organisasinya. Tujuan penilaian akan dapat dicapai bila penilaian dilaksanakan secara obyektif, realistik, positif, dan konstruktif serta telah dimilikinya kriteria-kriteria yang menjadi standar penilaian.

- a. Obyektif, dimaksudkan bahwa penilai atau team penilai melakukan penilaian apa adanya, tidak dipengaruhi perasaan suka dan tidak suka terhadap pegawai yang dinilai.
- b. Realistik, dimaksudkan penilaian berdasarkan realita, berdasarkan kenyataan bukan berdasarkan imajinasi.
- c. Positif, artinya penilaian yang dimaksud mengandung pemikiran yang positif, baik bagi karyawan maupun organisasi.
- d. Konstruktif, artinya penilaian terhadap pegawai bersifat membangun, memperbaiki bila terjadi penyimpangan ataupun pelanggaran.

### 2.2.8.2 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Amstrong (1998:178) adalah untuk memastikan bahwa para manajer dan bawahan mereka menyadari apa yang perlu dikerjakan untuk memperbaiki prestasi kerja. Memberi umpan balik agar orang-orang tahu dimana mereka berada, kemana mereka harus pergi, dan bagaimana mereka tiba disana.

T. Hani Handoko (2000:135) mengatakan bahwa ada 10 (sepuluh) manfaat yang dapat dipetik dari prestasi kerja:

1. Perbaikan prestasi kerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi yang lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan.

Promosi, *transfer* dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja di masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Prestasi yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan karir yaitu: tentang jalur tertentu yang harus diteliti.

6. Mendeteksi penyimpangan-penyimpangan proses staffing.

Prestasi yang jelek atau baik mencerminkan kelemahan atau kekuatan prosedur staffing Departemen Personalia.

7. Melihat ketidakakuratan informasi.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat, dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

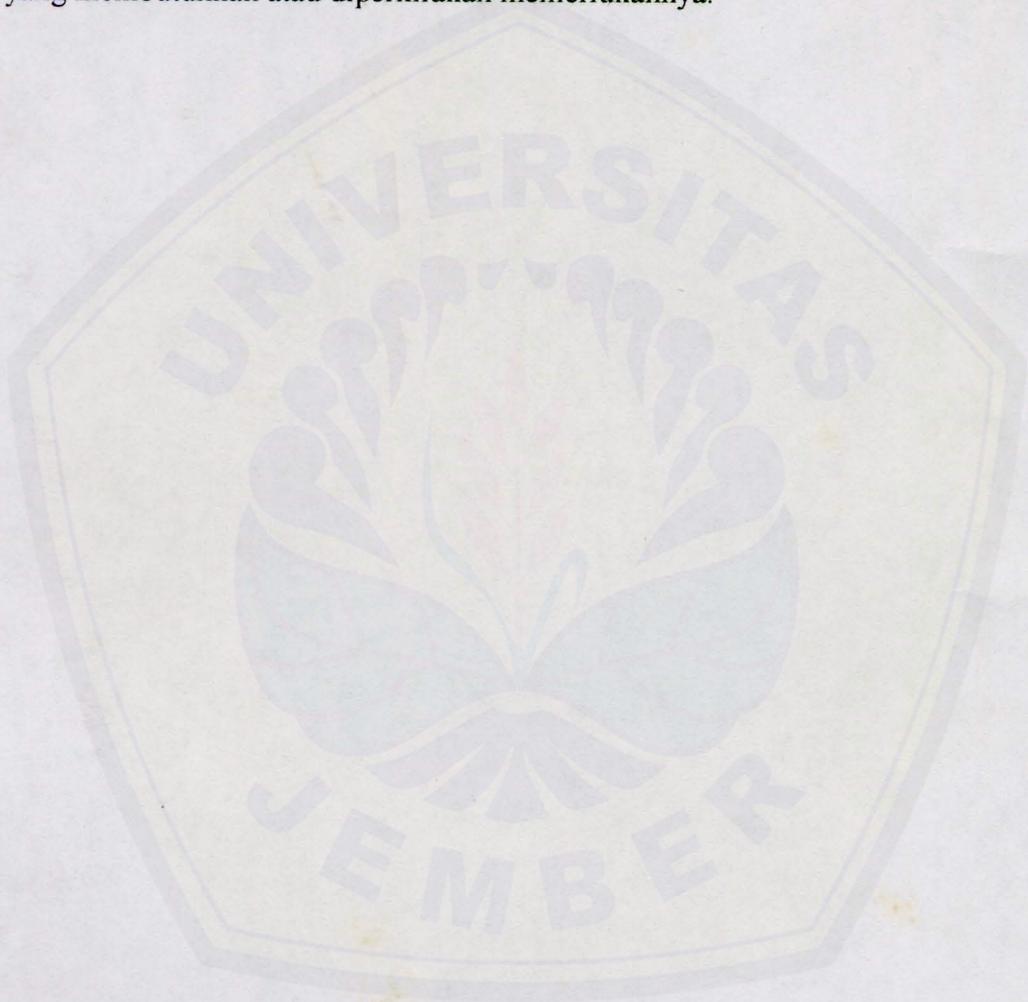
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Melihat tantangan-tantangan internal.

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan atau masalah masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja tersebut, Departemen Personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau diperkirakan memerlukannya.





### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian survai yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuisener sebagai alat pengumpul data utama (Husein Umar, 1999). Penelitian ini dilaksanakan dengan maksud penjelasan (*explanatory atau confirmatory research*) yaitu: suatu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan melalui pengujian hipotesis.

#### 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Berikut ini disajikan gambaran tentang populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian sebagai salah satu penjelasan tentang tahapan pelaksanaan penelitian.

##### 3.2.1 Populasi

Menurut Husein Umar (1999), menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sehingga populasi yang diambil adalah seluruh karyawan manajerial dan non manajerial (operasional) yang telah diakui sebagai karyawan tetap baik yang sudah pernah dan telah selesai mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh PT. Telkom, Tbk – Kandatel Jember.

Berdasarkan data dari bagian SDM PT. Telkom – Kandatel Jember, jumlah karyawan manajerial dan non manajerial yang telah diakui sebagai karyawan tetap sampai bulan Maret 2003, sebanyak 243 ( dua ratus empat puluh tiga ) karyawan.

### 3.2.2 Sampel

Husaini Usman (2000) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik tertentu yang disebut dengan teknik sampling. Teknik sampling berguna untuk :

- (1). Mereduksi anggota populasi menjadi anggota sampel yang mewakili populasinya (representatif, sehingga kesimpulan terhadap populasi dapat dipertanggungjawabkan).
- (2). Lebih teliti menghitung yang sedikit daripada yang banyak.
- (3). Menghemat waktu, tenaga, biaya, dan menghemat benda coba yang merusak.

Sampel dalam penelitian ini diambil secara *proportional stratified random sampling* yaitu sampel diacak yang kemudian diambil secara proporsional dari kelompok bagian atau dinas yang diteliti.

Menurut Arikunto (1992), menyatakan; Bila subyeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua ...selanjutnya jika jumlah subyeknya besar ( lebih dari seratus ), dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih... Oleh karena populasi lebih dari seratus maka pengambilan sampel adalah sebagai berikut:

- Jumlah sampel yang diambil yaitu sebanyak **12,5%** dari jumlah total populasi sebanyak:  $243 \times 12,5\% = 30$  orang.

Berikut ini data jumlah karyawan manajerial dan non manajerial yang sudah berstatus karyawan tetap di PT. Telkom – Kandatel Jember per Maret tahun 2003:

#### 1. Dinas Support

Karyawan Manajemen	: 3 orang
<u>Karyawan Operasional</u>	: 22 orang
Jumlah	: 25 orang

#### 2. Dinas Kesekretariatan

Karyawan Manajemen	: 3 orang
<u>Karyawan Operasional</u>	: 29 orang
Jumlah	: 32 orang

3. Dinas Marketing
  - Karyawan Manajemen : 4 orang
  - Karyawan Operasional : 16 orang
  - Jumlah : 20 orang
  
4. Dinas Jaringan Akses
  - Karyawan Manajemen : 11 orang
  - Karyawan Operasional : 42 orang
  - Jumlah : 53 orang
  
5. Dinas Perencanaan
  - Karyawan Manajemen : 5 orang
  - Karyawan Operasional : 23 orang
  - Jumlah : 28 orang
  
6. Dinas Customer Service
  - Karyawan Manajemen : 8 orang
  - Karyawan Operasional : 65 orang
  - Jumlah : 73 orang
  
7. Dinas Keuangan
  - Karyawan Manajemen : 1 orang
  - Karyawan Operasional : 11 orang
  - Jumlah : 12 orang

Pengambilan sample masing-masing Dinas yang terdapat di PT.

Telkom – Kandatel Jember dapat dirinci sebagai berikut:

1. Dinas Support :  $25/243 \times 30 = 3$  orang
2. Dinas Kesekretariatan :  $32/243 \times 30 = 4$  orang
3. Dinas Marketing :  $20/243 \times 30 = 3$  orang
4. Dinas Jaringan Akses :  $53/243 \times 30 = 6$  orang
5. Dinas Perencanaan :  $28/243 \times 30 = 3$  orang
6. Dinas Customer Service :  $73/243 \times 30 = 9$  orang
7. Dinas Keuangan :  $12/243 \times 30 = 2$  orang

Sehingga responden dari masing-masing Dinas di PT. Telkom – Kandatel Jember, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.1** Jumlah Populasi dan Sampel pada masing-masing Dinas

No	Dinas	Populasi	Sample
1.	Support	25	3
2.	Kesekretariatan	32	4
3.	Marketing	20	3
4.	Jaringan Akses	53	6
5.	Perencanaan	28	3
6.	Customer Service	73	9
7.	Keuangan	12	2
Jumlah		243	30

Sumber: PT. Telkom – Kandatel Jember 2003.

### 3.3 Prosedur Pengumpulan Data

#### 3.3.1 Jenis Data dan Sumber Data

##### 3.3.1.1 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif adalah data yang tidak berupa hitungan dan diperoleh melalui *interview*, observasi, dan studi pustaka. Sedangkan data kuantitatif adalah data yang berupa perhitungan statistik yang akan digunakan untuk menganalisis pengaruh serta hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom – Kandatel Jember.

##### 3.3.1.2 Sumber Data

Sumber data dari penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer di peroleh dari *interview* dan observasi langsung dengan karyawan PT. Telkom – Kandatel Jember. Sedangkan data sekunder didapatkan dari arsip atau catatan PT. Telkom – Kandatel Jember.

## 3.3.2 Cara Pengumpulan Data

### 3.3.2.1 Interview

Pengumpulan data dengan interview dilakukan untuk mendapatkan informasi dari pihak karyawan dan pihak manajemen perusahaan tentang gambaran kondisi lingkungan dan populasi yang akan dijadikan objek pada penelitian ini. Melalui kuisener sebagai alat pengumpul data utama/primer yang nantinya akan dipakai sebagai penguji hipotesis setelah melalui beberapa tahapan perhitungan statistik.

### 3.3.2.2 Observasi

Cara pengumpulan data melalui observasi bertujuan untuk dapat melihat secara langsung kondisi objek yang akan diteliti agar tujuan penelitian supaya tepat sasaran.

### 3.3.2.3 Dokumentasi

Dokumentasi dimaksudkan untuk memperoleh data-data sekunder (arsip, catatan, agenda perusahaan) yang dinilai masih relevan digunakan untuk melengkapi data primer.

## 3.4 Definisi Variabel Operasional

Variabel dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu variabel independent/bebas atau biasa disebut dengan variabel (X) dan variabel dependent/terikat atau biasa disebut dengan variabel (Y). Variabel independent/bebas (X) terdiri dari:

- a. Pelatihan ( $X_1$ )
- b. Pengembangan ( $X_2$ )

Sedangkan variabel dependent/terikat (Y), yaitu:

- Prestasi Kerja Karyawan (Y)

Penjelasan dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

### 1. Variabel Bebas (X) :

- A. Pelatihan ( $X_1$ ) adalah: suatu proses pendidikan yang mempergunakan prosedur secara sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan

kemampuan karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan organisasional.

Variabel pelatihan ini terbagi dalam 3 indikator, yaitu:

1. Pengetahuan tentang pekerjaan.
2. Ketrampilan teknis.
3. Sikap.

B. Pengembangan ( $X_2$ ) adalah: proses pendidikan yang mempergunakan prosedur secara sistematis agar karyawan mempunyai serangkaian pengetahuan dan sikap yang berkembang supaya mampu bekerja dengan baik dalam suksesi yang ditemui selama karirnya.

Variabel pengembangan ini terbagi dalam 2 indikator, yaitu:

1. Pengetahuan tentang pekerjaan.
2. Sikap.

**2. Variabel terikat (Y) :**

- Prestasi Kerja Karyawan adalah: hasil yang didapat oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Indikator-indikator prestasi kerja karyawan yang digunakan sebagai alat ukur, yaitu:

1. Tingkat kerapian hasil pekerjaan.
2. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu.
3. Kualitas pekerjaan.
4. Kuantitas pekerjaan.
5. Tingkat kreatifitas karyawan.

Variabel-variabel penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

**Tabel 3.2.** Penjabaran Variabel Bebas

Variabel Bebas	Indikator	Item Pengukuran	Alat Pengumpul Data.
A. Pelatihan	a. Pengetahuan tentang pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Pengetahuan operasional yang up to date</li> <li>◦ Percaya diri</li> <li>◦ Pengetahuan trouble shooting</li> <li>◦ Pengetahuan perawatan yang benar</li> <li>◦ Pengetahuan tentang dampak kerusakan</li> </ul>	Kuisener Dan Wawancara
	c. Skill	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Kemampuan melaksanakan tugas</li> <li>◦ Kemampuan mengorganisasikan aktifitas harian</li> <li>◦ Frekwensi kesalahan yang dibuat</li> <li>◦ Kemampuan menyusun laporan</li> <li>◦ Reduksi kerusakan abnormal</li> </ul>	
	c. Sikap	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Disiplin</li> <li>◦ Loyalitas</li> <li>◦ Kejujuran</li> <li>◦ Kerjasama</li> <li>◦ Inisiatif</li> </ul>	

(dilanjutkan)

---

(lanjutan)

B. Pengembangan	a. Pengetahuan tentang pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Pemahaman akan tugas, wewenang, dan tanggung jawab</li><li>◦ Aplikasi pengetahuan dalam pekerjaan</li><li>◦ Konsultasi</li><li>◦ Pengambilan keputusan</li><li>◦ Manfaat pengetahuan dalam mengatasi kesulitan pekerjaan</li></ul>	Kuisener Dan Wawancara
	b. Sikap	<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Disiplin</li><li>◦ Dedikasi</li><li>◦ Kejujuran</li><li>◦ Kerjasama</li><li>◦ Tanggung jawab</li></ul>	

---

Tabel 3.3. Penjabaran Variabel Terikat

Variabel Terikat	Indikator	Item Pengukuran	Alat Pengumpul Data
Prestasi Kerja Karyawan	a. Kerapian Hasil Pekerjaan	◦ Tingkat kerapian hasil pekerjaan	Kuisener Dan Wawancara
	b. Ketepatan Waktu	◦ Tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	
	c. Mutu/Kualitas Hasil Pekerjaan	◦ Tingkat sejauh mana tugas diselesaikan sesuai dengan prosedur kerja	
	d. Jumlah/Kuantitas Pekerjaan yang mampu diselesaikan	◦ Tingkat pencapaian hasil pekerjaan dibandingkan dengan target perusahaan	
	e. Kreatifitas Karyawan	◦ Tingkat kreatifitas karyawan dalam melaksanakan tugas	

### 3.5 Metode Pengukuran

Metode pengukuran data yang diperoleh dari kuisener dengan menggunakan Skala Likert. Fungsi skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan Skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator variabel tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumens yang berupa pertanyaan atau pernyataan.

Untuk bentuk pilihan ganda diberi skor sebagai berikut:

- a. Selalu = diberi skor 5
- b. Sering = diberi skor 4
- c. Kadang-kadang = diberi skor 3
- d. Jarang = diberi skor 2
- e. Tidak pernah = diberi skor 1

### 3.6 Metode Analisis

Dengan metode analisis data membantu kita untuk mengolah data-data mentah yang berhasil dikumpulkan, yang nantinya dari hasil perhitungan statistik akan digunakan untuk menjawab pokok permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Proses analisis data dalam penelitian ini terdiri dari beberapa langkah berikut ini.

#### 3.6.1 Uji Validitas Instrumens

Supaya instrumens penelitian ini mampu berfungsi dengan baik maka instrumens haruslah valid dan reliabel. Instrumens dikatakan *valid* jika mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Sesuai apa yang diutarakan Singgih Santoso (2002) menyatakan bahwa:

Validitas dalam penelitian dijelaskan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Paling tidak yang dapat kita lakukan dalam menetapkan validitas suatu instrumens pengukuran adalah menghasilkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang kita yakini dalam pengukuran.

Menurut S. Arikunto (1992), uji validitas dilakukan dengan teknik uji validitas (kesahihan) internal dengan menggunakan rumus *Korelasi Product Moment dari Pearson* yaitu:

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

Keterangan:

- $r_{xy}$  = koefisien korelasi
- $n$  = jumlah data
- $X$  = nilai variabel bebas
- $Y$  = nilai variabel terikat

Sesuai dengan tulisan Singgih Santoso (2002) untuk mencari validitas dapat menggunakan perbandingan antara  $r$  hasil dengan  $r$  tabel. Untuk perhitungan yang menggunakan program SPSS,  $r$  hasil dapat dilihat dari kolom *Corrected Item Total Correlation*. Dasar pengambilan keputusan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Jika  $r$  hasil nilainya positif, serta  $r$  hasil  $>$   $r$  tabel, maka butir atau variabel tersebut adalah valid.
- Jika  $r$  hasil nilainya positif, serta  $r$  hasil  $<$   $r$  tabel, maka butir atau variabel tersebut adalah tidak valid.

Jika  $r$  hasil nilainya negatif, tapi  $r$  hasil  $>$   $r$  tabel, maka  $H_0$  tetap ditolak.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Penjelasan dari Singgih Santoso (2002), yang menyatakan bahwa reliabilitas adalah: derajat ketepatan, ketelitian, atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumens pengukuran. Pengujiannya dapat dilakukan secara internal, yaitu pengujian dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada, sedangkan secara eksternal yaitu dengan melakukan tes ulang tes (*test re-test*).

Teknik uji reliabilitas yang digunakan adalah reliabilitas (keandalan) internal dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ).

Menurut Husaini Usman (2000), *Cronbach Alpha* dapat digunakan untuk menguji reliabilitas instrumens skala Likert (1 sampai 5) atau yang item-itemnya dalam bentuk esai.

Rumus perhitungan *Cronbach Alpha*, menurut Husaini Usman (2000) adalah sebagai berikut:

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

Dimana:

- k = jumlah item
- $s^2$  = jumlah varians skor total
- $s_i^2$  = varians respondent untuk item ke i

Jika menggunakan perhitungan dengan program SPSS dalam menentukan butir pertanyaan sudah reliabel atau belum dapat dijelaskan sebagai berikut. Sesuai dengan apa yang diutarakan oleh Singgih Santoso (2002).

- Jika r Alpha Positif dan r Alpha > r tabel, maka butir atau variabel tersebut sudah reliabel.
- Jika r Alpha Positif dan r Alpha < r tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

Jadi jika r Alpha > dari r tabel tapi bertanda negatif, Ho tetap akan ditolak.

### 3.6.3 Uji Asumsi (Uji Persyaratan Analisis)

Untuk memastikan bahwa variabel-variabel yang diteliti dapat dianalisis dengan alat analisis regresi linear berganda, maka dalam penelitian ini dilakukan uji persyaratan analisis atau uji asumsi. Ada tiga

asumsi yang digunakan untuk menguji statistik regresi. Ketiga uji asumsi tersebut adalah uji asumsi Heterokedastisitas, Normalitas, dan Multikolinearitas. Jika ternyata persamaan regresi tidak dapat lolos dari ketiga uji asumsi tersebut maka persamaan regresi tidak dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan atau pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent.

### 1.6.3.1 Uji Asumsi Multikolinearitas

Tujuan dari uji asumsi multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel independent, jika terjadi korelasi yang kuat maka terdapat problem multikolinearitas, menurut Singgih Santoso (2001)

Dasar pengambilan keputusan:

- Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah jika nilai VIF disekitar angka 1 dan mempunyai angka tolerance mendekati 1.
- Koefisien korelasi antar variabel independent harus lemah (dibawah 0,5) jika korelasi kuat dianggap telah terjadi multikolinearitas.

### 3.6.3.2 Uji Asumsi Heterokedastisitas

Menurut Singgih Santoso (2001), tujuan dari uji asumsi ini adalah menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu ke pengamatan lain tetap maka disebut Homoskedastisitas, jika varians berbeda di sebut Heterokedastisitas.

Dalam perhitungan SPSS untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas yaitu: dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik heterokedastisitas dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi. Dan sumbu Y adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di *studentized*.

Dasar pengambilan keputusan:

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi Heterokedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heterokedastisitas.

### 3.6.3.3 Uji Asumsi Normalitas

Tujuan dari uji asumsi ini adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independent dan variabel dependent mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal, menurut Singgih Santoso (2002).

Dalam perhitungan melalui program SPSS untuk mendeteksi kenormalan distribusi, kita dapat melihat dari penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik.

Dasar pengambilan keputusan:

- Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi uji asumsi normalitas.

### 3.6.4 Uji Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui pengaruh antara pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan, maka digunakan rumus Regresi Berganda dengan formulasi yang sesuai dengan pendapat Djarwanto (1996)

**Formulasinya:**

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + ei$$

Dimana:

Y = prestasi kerja karyawan.

X<sub>1</sub> = pelatihan.

X<sub>2</sub> = pengembangan.

a = konstanta.

B<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, = nilai koefisien regresi.

e<sub>i</sub> = variabel pengganggu.

### 3.6.5 Uji Korelasi Berganda

Untuk mencari besar atau kecilnya suatu hubungan antara variabel pelatihan (X<sub>1</sub>) dan pengembangan (X<sub>2</sub>) dengan prestasi kerja karyawan (Y), digunakan uji korelasi berganda. Apabila variabel X dan Y berkorelasi positif berarti menunjukkan perubahan variabel X dan Y adalah searah. Sedangkan apabila berkorelasi negatif berarti menunjukkan perubahan yang berkebalikan.

**Formulasi dari korelasi berganda, Djarwanto (1996) :**

$$R_{y(1,2)} = \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y}{\sum Y^2}$$

Dimana:

B<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = Koefisien regresi.

X<sub>1</sub> = Pelatihan

X<sub>2</sub> = Pengembangan.

### 3.6.6 Pengujian Hipotesis

#### 3.6.6.1 Uji F

Untuk menguji tingkat signifikansi koefisien regresi secara menyeluruh di gunakan formulasi Uji F, Husaini Usman (2000):

$$F = \frac{\left( R^2 / K \right)}{\left\{ (1 - R^2) / N - K - 1 \right\}}$$

Keterangan:

N = jumlah variabel

K = jumlah variabel bebas

$R^2$  = Koefisien determinasi

F = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel

Nilai ini selanjutnya dibandingkan dengan F tabel. Disini hipotesa yang diuji adalah:

Ho : Semua variabel independent secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang nyata terhadap prestasi kerja karyawan.

Ha : Semua variabel independent secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang nyata terhadap prestasi kerja karyawan.

**Dengan kriteria pengujian:**

- Dengan jalan membandingkan F hitung dengan F tabel pada taraf signifikansi yang digunakan sebesar 5% dengan derajat kebebasan:  $df (m) (n-m-1)$ , maka bila  $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas secara serentak atau simultan tidak mampu memberikan penjelasan terhadap variabel tergantungnya atau dengan kata lain koefisien dari regresi tidak berhasil menerangkan variabel bebas secara simultan.

- Sebaliknya jika  $F \text{ hitung} \geq F \text{ tabel}$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Kondisi menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas secara serentak mampu memberikan penjelasan terhadap variabel tergantungnya atau dengan kata lain koefisien dari regresi berhasil menerangkan variabel bebas secara simultan.

### 3.6.6.2 Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi masing-masing variabel bebas secara partial terhadap variabel tergantungnya, dengan rumusan formulasi dari Djarwanto (1996) sebagai berikut:

Formulasi Uji t:

$$T_o = \frac{bk}{Se\sqrt{bij}} = \frac{bk}{Sbk}$$

Disini hipotesis yang akan diuji :

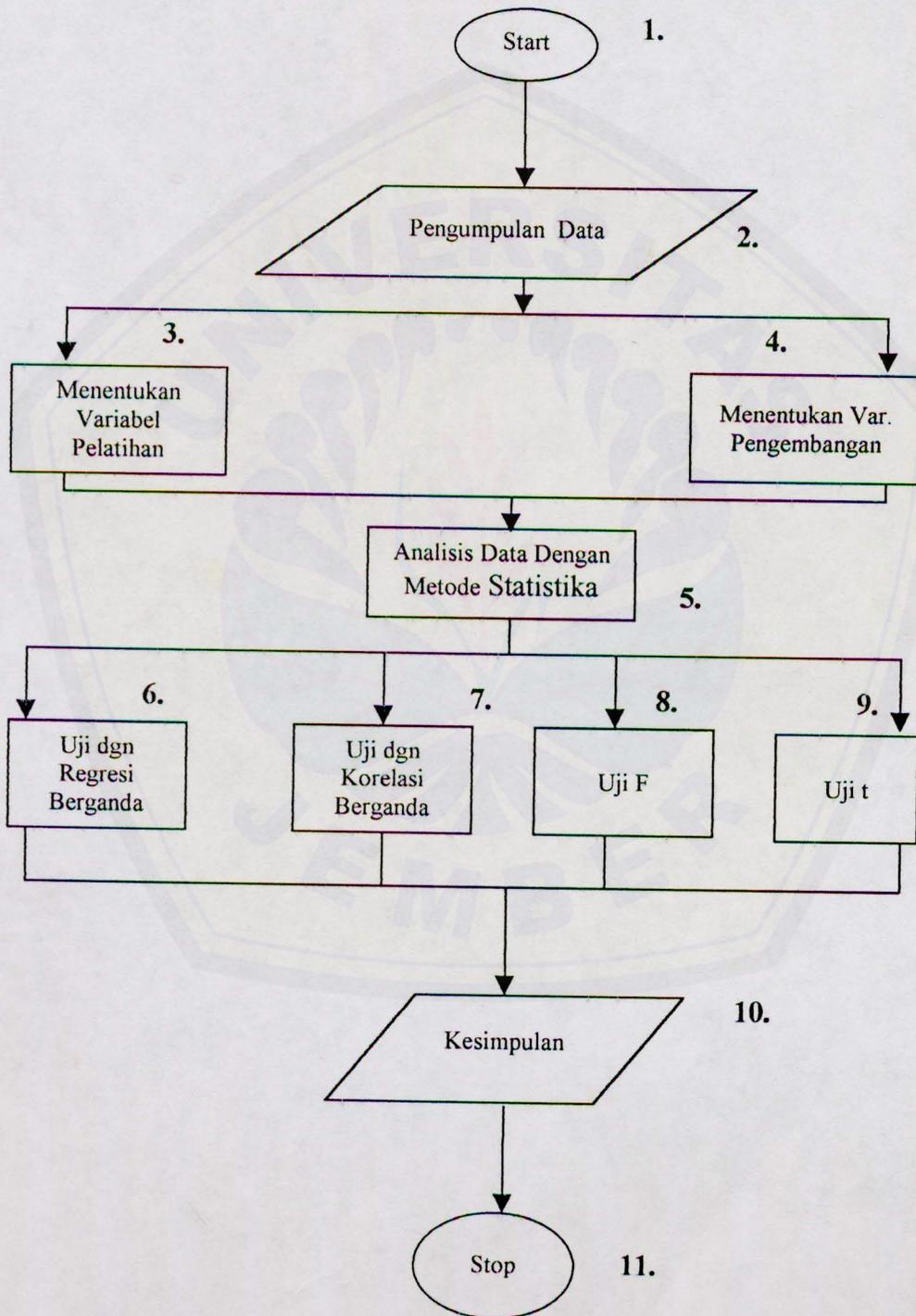
Ho :  $bk = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara komponen variabel bebas secara partial terhadap variabel terikat (prestasi kerja karyawan)

Ha :  $bk \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas secara partial terhadap variabel terikat (prestasi kerja karyawan)

**Dengan kriteria pengujian:**

- Dengan jalan membandingkan antara t hitung dengan t tabel pada taraf signifikansi sebesar 5% dengan derajat kebebasan;  $df(n-k)$ .  
Bila t hitung  $<$  t tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak. Hal ini berarti variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel tergantungnya, dan tidak terdapat pengaruh yang signifikan pada masing-masing kedua variabel yang diteliti.
- Bila t hitung  $\geq$  t tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima. Hal ini berarti variabel bebas dapat menerangkan variabel tergantungnya dan terdapat pengaruh yang signifikan pada masing-masing kedua variabel yang diteliti.

3.6.7 Kerangka Pemecahan Masalah



## Penjelasan kerangka pemecahan masalah:

1. Melakukan persiapan yaitu: perumusan masalah, penetapan tujuan, menentukan hipotesis serta persiapan lainnya yang berkaitan dengan penelitian.
2. Menyiapkan format kuisener, pertanyaan interview kepada respondent, serta materi lainnya sebelum mencari data primer dan data sekunder.
3. Menghitung berapa skor atas tanggapan respondent mengenai variabel pelatihan.
4. Menghitung berapa skor atas tanggapan respondent mengenai variabel pengembangan.
5. Mempersiapkan program khusus pengolahan data yang cukup efektif bagi kebutuhan penelitian.
6. Menghitung berapa besar pengaruh variabel pelatihan dan variabel pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan.
7. Mengetahui besarnya hubungan antara variabel pelatihan dan variabel pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan.
8. Menguji tingkat signifikansi koefisien regresi secara menyeluruh.
9. Mengetahui tingkat signifikansi dari variabel pelatihan dan variabel pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan secara individu atau parsial.
10. Penarikan kesimpulan.
11. Penelitian selesai.



## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

#### 4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Awal mula berdirinya PT. TELKOM adalah suatu badan usaha bernama *post-en telegraafddlest* yang didirikan dengan Staatsblad No 52 tahun 1884. Penyelenggaraan telekomunikasi di Hindia Belanda pada waktu itu pada mulanya diselenggarakan oleh swasta. Bahkan sampai tahun 1095 tercatat 38 perusahaan telekomunikasi. Akhirnya pada tahun 1906 diambil alih oleh pemerintah Hindia Belanda dengan berdasarkan Staatsblad No.395 tahun 1906. Sejak itu berdirilah *Post telegraaf en Telefoondients* (PTT-DIENST) yang ditetapkan sebagai Perusahaan Negara berdasarkan Staatsblad No 419 tahun 1927 tentang Indonesia Berijvenwent (I.B.W., Undang-Undang Perusahaan Negara).

Jawatan PTT ini berlangsung sampai dikeluarkannya peraturan pemerintah pengganti Undang-Undang No.19 tahun 1960 oleh Pemerintah Republik Indonesia tentang persyaratan suatu perusahaan Negara dan PTT-Dienst memenuhi syarat untuk tetap menjadi Perusahaan Negara (PN). Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah No 240 tahun 1961 tentang Pendirian Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi disebutkan bahwa Perusahaan Negara sebagaimana dimaksud dalam pasal 21 B dilebur ke dalam Perusahaan Negara Pos & Telekomunikasi (Perusahaan Negara Pos & Telekomunikasi ).

Perkembangan selanjutnya Pemerintah memandang perlu untuk membagi PN Pos & Telekomunikasi menjadi 2 Perusahaan Negara yang berdiri sendiri. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No 29 tahun 1965 maka berdirilah Perusahaan Pos & Giro (PN Pos dan Giro). Pendirian Perusahaan Negara Telekomunikasi diatur dalam Peraturan Pemerintah No 36 tahun 1974, dalam peraturan itu dinyatakan pula Perusahaan Umum Telekomunikasi sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi baik kawasa dalam negeri maupun luar negeri. Tentang hubungan

telekomunikasi untuk umum baik hubungan telekomunikasi Luar Negeri pada saat ini juga diselenggarakan oleh *PT.Indonesian Satelite Cooperation* (INDOSAT) yang masih berstatus perusahaan asing yakni dari *American Cable & Radio Cooperation*. Suatu perusahaan yang didirikan berdasarkan peraturan perundangan negara bagian *Delaware Amerika Serikat*.

Seluruh saham PT.Indosat dengan modal asing ini pada akhir tahun 1980 dibeli oleh Negara Republik Indonesia dari *American Cable & Radio Cooperation*. Dalam rangka meningkatkan jasa telekomunikasi untuk umum, pemerintah mengeluarkan PP No.53 Tahun 1980. Perumtel ditetapkan sebagai badan usaha yang berwenang menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan Indosat ditetapkan badan usaha penyelenggara telekomunikasi untuk umum Internasional.

Memasuki Repelita V, Pemerintah merasakan perlunya percepatan pembangunan telekomunikasi karena sebagai infrastruktur diharapkan dapat memacu pembangunan sektor lainnya. Selain itu penyelenggara telekomunikasi membutuhkan manajemen yang lebih profesional. Oleh sebab itu perlu penyelesaian bentuk perusahaan. Untuk itu berdasarkan peraturan pemerintah No.25 Tahun 1991 maka bentuk Perusahaan Umum (Perum) diambil alih menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) sebagaimana dimaksud dalam Undang – Undang No.9 Tahun 1969 sejak itu berdirilah Perusahaan Perseroan Telekomunikasi Indonesia (TELKOM).

Mengantisipasi era globalisasi, seperti diterapkannya perdagangan bebas baik Internasional maupun Regional, maka Telkom pada tahun 1995, melaksanakan 3 program besar secara simultan. Program – program tersebut adalah: Restrukturisasi Internal, Penerapan Kerja Sama Operasi dan Persiapan Go Public / Internasional atau dikenal dengan Intial Public Offering, Restrukturisasi Internal, meliputi bidang usaha sekaligus pengorganisasiannya. Bidang usaha PT.Telkom meliputi :

1. Bidang Usaha Utama :

Menyelenggarakan jasa telekom lokal jarak jauh dalam negeri.

2. Bidang Usaha Terkait :

Bidang Usaha Terkait ini termasuk Sistem Telepon Bergerak Seluler (*STBS*), sirkit langganan, telex, penyewaan transponder satelit, VSAT dan jasa tambah tertentu. Bidang Usaha ini ada yang langsung diselenggarakan oleh TELKOM dan ada juga yang diselenggarakan bekerja sama dengan pihak ketiga melalui perusahaan patungan.

3. Bidang Usaha Pendukung :

Bidang Usaha yang tidak langsung berhubungan dengan pelayanan jasa telekomunikasi namun keberadaannya pendukung bidang usaha dalam pelatihan, sistem informasi satelit, properti, riset teknologi informasi.

Sejak tanggal 1 Juli 1995, didalam menampung bidang-bidang tersebut PT.TELKOM telah menghapuskan struktur Wilayah Usaha Telekomunikasi (WITEL) dan secara defacto meresmikan dimulainya era Divisi sebagai pengganti WITEL Bisnis utama dikelola oleh tujuh Divisi Regional dan satu Divisi Network. Divisi Regional menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri melalui pengoperasian jaringan jalur utama nasional.

Divisi Regional TELKOM mencakup wilayah-wilayah yang dibagi sebagai berikut :

1. Divisi Regional I, Sumatera
2. Divisi Regional II, Jakarta dan Sekitarnya
3. Divisi Regional III, Jawa Barat
4. Divisi Regional IV, Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta
5. Divisi Regional V, Jawa Timur
6. Divisi Regional VI, Kalimantan
7. Divisi Regional VII, Kawasan Timur Indonesia yang meliputi Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Irian jaya

Masing – masing divisi dikelola oleh suatu tim manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip desentralisasi serta bertindak sebagai pusat investasi (Divisi Regional) dan pusat keuntungan (Divisi Network dan Divisi lainnya) serta mempunyai laporan keuangan internal yang terpisah. Sedangkan divisi – divisi pendukung terdiri dari Divisi Pelatihan, Divisi Properti, Divisi Sistem Informasi.

Beralihnya kebijakan sentralisasi ke kebijakan dekonsentrasi menjadi sumber daya manusia Kantor Perusahaan juga menjadi lebih sedikit.

Kantor Perusahaan Telkom berdasarkan akte perubahan yang terakhir berkedudukan di Jln. Jatipati no 1 Bandung, bertanggung jawab atas penyampaian sasaran pengelolaan perusahaan melalui kegiatan unit kerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam kaitannya dengan Divisi, kantor Perusahaan hanyalah menetapkan hal-hal yang strategis, sedangkan penjabaran operasional dilaksanakan oleh masing-masing Divisi.

Struktur manajemen Telkom secara garis besar meliputi Kantor Perusahaan, Divisi Regional I s/d VII, Divisi Network dan Divisi Pendukung. Kantor Perusahaan strukturnya sangat sederhana, hanya terdiri Dewan Direksi yang dibantu oleh Kelompok Pengembangan Bisnis, Sekretaris Perusahaan, Kepala Audit Internal dan beberapa Vice President.

Divisi regional V Jawa Timur adalah salah satu dari tujuh wilayah utama dalam struktur usaha Telkom saat ini. Wilayah usaha divisi regional V Jawa Timur meliputi seluruh wilayah Jawa Timur yang terbagi dalam 5 Kantor Daerah Pelayanan Telkom (Kandatel), yaitu:

1. Kandatel Surabaya Timur.
2. Kandatel Surabaya Barat.
3. Kandatel Malang.
4. Kandatel Madiun.
5. Kandatel Jember.

PT. Telkom Kandatel Jember yang termasuk dalam Divisi Regional V Jawa Timur memiliki lima kantor cabang (KANCATEL) yang terdiri atas :

- a. Kancatel Probolinggo
- b. Kancatel Lumajang
- c. Kancatel Banyuwangi
- d. Kancatel Bondowoso
- e. Kancatel Situbondo

PT Telkom mengikutsertakan swasta dalam pembangunan prasarana jaringan, penyediaan jasa-jasa khusus dan pelaksanaan operasinya, dengan tujuan

untuk mewujudkan percepatan pembangunan dan sekaligus mengatasi pendanaannya. Partisipasi swasta sampai saat ini dikenal dalam bentuk Pola Bagi Hasil (PBH), perusahaan patungan dan Kerja Sama Operasi (KSO). KSO ini merupakan suatu organisasi kemitraan yang tidak membentuk suatu badan hukum, namun tetap sebagai suatu Divisi dari Telkom. Divisi-divisi dari KSO meliputi Divisi Regional I Sumatera, Divisi Regional III Jawa barat, Divisi Regional IV Jawa Tengah & DIY, Divisi VI Kalimantan dan Divisi VII Kepulauan, Divisi KSO dikelola oleh mitra KSO, yang merupakan konsorsium dari beberapa perusahaan dari dalam maupun dari luar negeri. Masa KSO ditetapkan selama 15 tahun dan pada akhir masa KSO seluruh hak, kepemilikan dan kepentingan mitra KSO yang berkaitan dengan sarana / jaringan baru dan semua pekerjaan yang sedang berjalan dialihkan kepada Telkom.

Keputusan untuk menghimpun dana dari masyarakat melalui pasar modal, baik didalam negeri maupun dari luar negeri dengan cara menjual saham Telkom, yang keputusannya dituangkan dalam Akta Berita Acara No. 52 tanggal 17 Juli 1995. Untuk itu Telkom mencatatkan saham-sahamnya yang ditawarkan di Bursa Efek Jakarta, Bursa Efek Surabaya, New York Stock Exchange dan London Stock Exchange.

Macam-macam saham yang dikeluarkan oleh PT Telkom Indonesia ada dua yaitu:

1. Saham seri A Dwiwarna

Saham seri A ini jumlahnya hanya 1 (satu) lembar dimiliki oleh Negara Republik Indonesia dan tidak dapat dipindah tangankan kepada siapapun juga. Saham ini memberikan hak istimewa kepada pemegangnya, diantaranya menentukan pencalonan, pengangkatan, dan pemberhentian para anggota Direksi yang dilaksanakan dalam Rapat Umum Pemegang Saham.

2. Saham seri B

Saham seri B ini adalah saham atas nama dan dapat dipindah tangankan. Dalam kaitan IPO ini khusus karyawan PT. Telkom Indonesia mendapat penjatahan khusus sejumlah saham seri B baru yang jumlahnya tidak lebih dari 10% (sepuluh persen) dari jumlah saham yang ditawarkan dalam penawaran umum di Indonesia.

Semua usaha Telkom ini untuk mengantisipasi dilaksanakannya perdagangan bebas baik Regional maupun Internasional, peningkatan kemampuan kompetitif ini diharapkan dapat menjadikan Telkom menjadi salah satu Operator Telekomunikasi Kelas Dunia (*World Class Operator / WCO*).

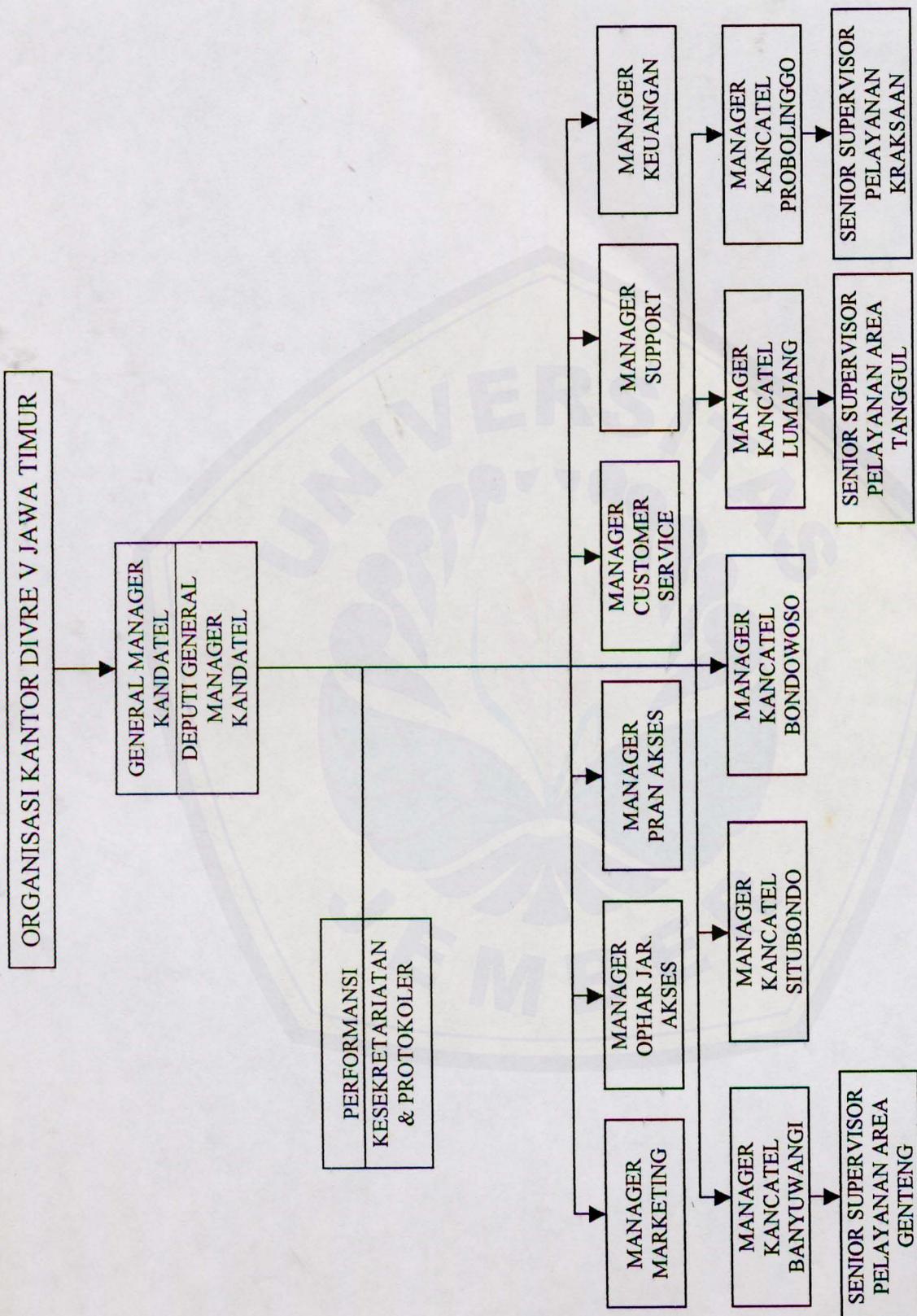
Pada saat ini PT Telkom semakin berkembang pesat dengan menyajikan pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan. Pada tahun-tahun akhir ini PT Telkom telah meluncurkan produk barunya yaitu Telkom memo, nada sela, trimitra, bebas, andara, lacak dan sandi nada. Seluruh Kantor Telkom telah meluncurkan semua produk itu tak ketinggalan juga Kandatel Jember yang berada dibawah pengawasan Divre V Jatim.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi PT. Telkom

Bagi suatu kegiatan usaha atau perusahaan diperlukan suatu organisasi yang baik, baik itu perusahaan kecil atau besar. Semakin besar kegiatan usaha atau perusahaan maka semakin sulit persoalan organisasi yang akan dihadapi begitu pula sebaliknya. Semakin mudah persoalan mengenai organisasi maka perusahaan dapat dengan mudah menentukan jalan aktivitas usahanya selain itu juga biaya yang dikeluarkannya relatif sedikit.

Menurut pola kerja serta lalu lintas wewenang dan tanggung jawab maka bentuk-bentuk organisasi dapat dibedakan dalam bentuk organisasi garis, organisasi fungsional, organisasi garis dan staff.

Bentuk organisasi PT Telkom Indonesia adalah bentuk organisasi garis dan staff. Seorang *General Manager* dibantu oleh seorang *Deputy General Manager* dan *Deputy General Manager* sendiri dibantu oleh beberapa manager. Dari bagian itu masih terdiri lagi dari beberapa bagian yang saling terkait dan saling bekerjasama dalam melaksanakan suatu tugas dan tanggung jawab. Organisasi itu merupakan suatu sistem yang saling terpadu sehingga antara bagian yang satu dengan yang lain harus saling membantu dalam menyelesaikan suatu tugas, karena tidaklah mungkin suatu organisasi itu dapat berhasil kalau antar bagian tidaklah saling membantu dan bekerjasama.



Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT. Telkom Kandatel Jember

Sumber : PT. Telkom – Kandatel Jember 2003

#### 4.1.3 Tugas dan tanggung jawab unit kerja PT. Telkom

Tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian pada perusahaan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. General Manager:
  1. Menangani tugas yang bersifat strategik.
  2. Menangani tugas-tugas yang berorientasi keluar maupun kedalam.
  3. Bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasional.
  4. Bertanggung jawab atas penyelenggaraan jasa dan pengelolaan perangkat telekomunikasi dalam area geografis tertentu
- b. Deputy General Manager
  1. Menjabarkan visi, tujuan, strategi pemasaran POTS dan pengelolaan jaringan akses.
  2. Menetapkan sasaran dan metode proses pemasaran POTS dan pengelolaan jaringan akses yang optimal kepada pelanggan.
  3. Mengelola dan mengembangkan sumber daya untuk memberikan pemasaran POTS dan pengelolaan jaringan akses yang handal kepada pelanggan.
  4. Mengelola dan mengendalikan operasi serta pemeliharaan jaringan akses pelanggan.
  5. Mengembangkan sumber daya di lingkungan Kandatel.
  6. Mengelola sumber daya (keuangan, informasi, dll) untuk keperluan pelaksanaan operasi di Kandatel.
- c. Manager Kancatel

Merupakan unit kerja Kandatel yang bertugas menyelenggarakan fungsi-fungsi pelayanan, operasi dan pemeliharaan perangkat telekomunikasi beserta sarana penunjangnya pada lokasi yang relatif terpisah dari Kandatel.
- d. Manager Perencanaan Bisnis
  1. Membantu *General Manager* dalam menyusun Business Plan Kandatel dan Kancatel.
  2. Menyusun dan menganalisa lingkungan luar.
  3. Menyusun dan menganalisa kapabilitas intern.

4. Menyediakan rumusan strategik, kebijakan dan program-program operasi, tehnik, pelayanan, pemasaran, pengembangan usaha, Investasi, dan pengendalian kinerja Kandatel dan Kancatel.
  5. Menyusun dan mengendalikan mutu, kendali, kepastian mutu (TQM) Kandatel dan Kancatel.
  6. Menyusun dan menjaga bisnis proses Kandatel dan Kancatel
  7. Menyelenggarakan fungsi manajemen umum lainnya.
- e. Manager Support
1. Penyediaan dukungan pada unit kerja Kandatel dalam perencanaan, pendayagunaan, pengembangan Sumber Daya Manusia, logistik dan kualitas
  2. Melaksanakan administrasi SDM
  3. Mengelola Belanja dan Data pegawai
  4. Membina perencanaan dan pengembangan SDM
- f. Manager Keuangan
1. Merencanakan dan menyediakan dukungan financial kepada unit-unit di Kandatel.
  2. Menyelenggarakan sistem akuntansi
  3. Mengelola Perbendaharaan.
  4. Mengelola anggaran dan kas.
  5. Melaksanakan akuntansi.
- g. Manager Ophar Jar Akses
1. Bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasi dan pemeliharaan jaringan kabel.
  2. Menganalisis, mengevaluasi dan unjuk kerja jarkab (Jaringan Kabel ) serta peningkatan kompetensi SDM.
  3. Merencanakan anggaran dan rehabilitasi serta menggambarkan jaringan kabel.
  4. Menyelenggarakan tata usaha dan logistik untuk menunjang pengoperasian dan pemeliharaan jaringan kabel dan pengelolaan SISKA/SISKAMAYA (Sistem Informasi Costumer).

5. Mengoperasikan pemeliharaan dan perbaikan jaringan kabel, fasilitas sipil dan MDF.
- h. Manager Marketing
  1. Bertanggung jawab atas pencapaian sasaran pemasaran dan pelayanan jasa telekomunikasi.
  2. Merencanakan penjualan dan promosi
  3. Mengelola usage dan produksi serta pelayanan umum.
- i. Kesekretariatan dan protokoler.
  1. Bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan administrasi perkantoran.
  2. Mengatur kegiatan protokoler General Manager Kancatel
  3. Mengelola kegiatan – kegiatan penting (Calendere of Even ) Kancatel
- j. Performansi

Bertanggung jawab terhadap pengelolaan kebijakan performansi dalam upaya optimalisasi alat produksi dan perangkat IT.
- k. Senior Supervisor Kancatel.

Bertugas mengawasi kegiatan operasional pada area tertentu di lingkungan Kancatel.

#### 4.1.4 Kegiatan Usaha PT. Telkom

Jenis jasa telekomunikasi PT Telkom Indonesia yang sudah beroperasi sekarang ini adalah:

1. Jenis Telepon Dalam Negeri merupakan kegiatan usaha PT Telkom yang memberikan pendapatan terbesar komposisi pendapatan jasa yang meliputi: biaya pasang, biaya abonemen (Langganan) bulanan dan biaya pemakaian telepon untuk panggilan lokal dan jarak jauh pelayanan jasa Telepon Dalam Negeri juga termasuk penyediaan telepon umum, baik kartu maupun coin.
2. Jasa Interkoneksi merupakan jasa telekomunikasi karena adanya penyelenggaraan telekomunikasi oleh pihak lain, seperti PT Indosat dan Satelindo, dari hasil penyelenggaraan ini PT. Telkom-Indonesia memperoleh pendapatan yang cukup besar walaupun tidak sebesar pendapatan yang diterima dari penyelenggaraan jasa telepon Dalam Negeri.

3. Jasa Telepon Bergerak Selular : Penyelenggaraan sambungan telepon bergerak selular (STBS) ini bekerjasama dengan pihak lain atau dengan sistem patungan / bagi hasil.
4. Jasa Satelit merupakan jasa yang disediakan oleh PT Telkom Indonesia dari penyewaan transponden satelit dan mulai tahun 1996 beralih kepada Satelindo, namun PT Telkom Indonesia terus melanjutkan jasa Stasiun Bumi untuk hubungan telekomunikasi melalui sistem satelit komunikasi.
5. Jasa lainnya adalah meliputi jasa VSAT, E-mail, Calling cards, Telex, Telegram dan banyak jasa lainnya.

**Tabel 4.1:** Produk layanan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

No.	Produk	Deskripsi
1.	Telepon Pelanggan	Fasilitas sambungan telepon atau faksimile secara berlangganan
2.	Telepon Umum Coin (TUK)	Telepon umum yang menggunakan uang logam (coin) sebagai alat pembayaran yang sah atas biaya percakapan
3.	Telepon Umum	Telepon umum yang menggunakan kartu sebagai Kartu (TUK) alat pembayaran atas biaya percakapan
4.	WARTEL	Tempat pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum yang ditunggu baik bersifat sementara maupun bersifat tetap
5.	Nadasela	Fasilitas telepon yang dapat mengetahui panggilan masuk dan masih dapat menerima tanpa memutuskan pembicaraan
6.	Lacak	Fasilitas telepon yang bermanfaat untuk mengalihkan tujuan panggilan ke setiap nomor yang diinginkan sesuai keperluan pelanggan
7.	Andara	Fasilitas yang dapat menyambungkan hubungan

8.	Trimitra	telepon secara otomatis ke suatu nomor tertentu yang diinginkan Fasilitas yang dapat melakukan panggilan telepon tanpa harus memutuskan pembicaraan yang dapat dilakukan secara bersama-sama
9.	Sandinada	Suatu fasilitas yang dapat menyambungkan hubungan telepon secara otomatis
10.	Telkomklip	Fasilitas yang memungkinkan pelanggan untuk mengetahui nomor pemanggil pada terminal khusus Clip.
11.	Telkomhunting	Jenis layanan operasional yang mengelompokkan nomor induk berikut nomor ikutannya menjadi satu nomor identitas bagi pelanggan
12.	Telkom Centrek	Fasilitas central yang memungkinkan pelanggan memiliki PBX tanpa membangun sentra PBX
13.	Telkom DID	Fasilitas yang berfungsi agar pelanggan dengan nomor lain di luar sentra PBX dapat menghubungi sambungan PBX secara langsung tanpa operator
14.	Telkom Permata	Layanan Audio Conference yang memungkinkan seluruh pelanggan telepon baik fixed maupun mobile mengadakan pembicaraan melalui telepon
15.	Telkom Free	Layanan yang memberi kemudahan untuk menghubungi pelanggan Free Call dari manapun di seluruh Indonesia tanpa dikenakan biaya
16.	Personal Free	Layanan yang memberi kemudahan untuk menghubungi pelanggan Free Call dari manapun di seluruh Indonesia tanpa dikenakan biaya
17.	Premium Call	Layanan jasa nilai tambah yang dapat digunakan oleh badan usaha atau perorangan untuk menyediakan jasa informasi konsultasi pada masyarakat dengan tarif premium

18.	Unicall	Layanan yang memberikan kemudahan kepada pelanggan untuk dihubungi melalui satu nomor tertentu dari mana saja
19.	Telkom Vote	Layanan untuk menggunakan pemungutan suara (voting) dengan menggunakan telepon
20.	Telkom Pasca Bayar	Layanan Calling Card dengan pembayaran biaya percakapan di muka
21.	Telkom Memo	Suatu produk jasa Mail Box yang disediakan bagi pelanggan menggunakan Voice Processing System yang diintegrasikan dengan sentral telepon
22.	VOIP (Tahap I)	Layanan telepon dengan teknologi Voice Over Internet Protokol dan fasilitas Calling Card
23.	VOIP (Tahap II)	Layanan telepon dengan teknologi Voice Over Internet Protokol yang disempurnakan
24.	Telkom Save	Layanan telepon murah dengan teknologi TCP/IP Frame
25.	Calling Card	Layanan jasa telekomunikasi yang memungkinkan pengguna kartu panggil dapat melakukan percakapan dari semua terminal telepon dengan tagihan dibebankan kepada satu nomor panggil yang digunakan, contoh : kartu bebas
26.	Telkom Card	Layanan nilai tambah berbasis teknologi Kartu Smart/Chip
27.	C Phone	Layanan telepon seluler dengan teknologi CDMA
28.	Telkom Mobile	Layanan telepon seluler dengan teknologi GSM 1800
29.	TV Cable	Layanan TV Program : berlangganan dengan kabel
30.	Telkom Indonet	Layanan TV Broadcast dari suatu Studio Indonet ke lokasi-lokasi tertentu

31.	TV Browsing	Layanan Browsing Internet melalui TV
32.	Telkomnet Instan	Layanan akses internet tanpa berlangganan dengan nomor akses 0.809.8.9999
33.	Plasa.Com	Layanan hosting dengan mengelompokkan informasi hosting ke dalam komuniti-komuniti yang sama
34.	Jatimall	Layanan Portal Divre V Telkom Jatim
35.	Telkom SL	Satuan Sambungan Saluran dengan koneksi permanen maupun virtual digunakan eksklusif antara dua atau lebih lokasi pelanggan
36.	Telkom ISDN	Teknologi yang memungkinkan perpaduan jasa telekomunikasi dalam bentuk suara, gambar atau data yang disalurkan melalui satu saluran
37.	Telkom Net	Backbone transportasi multimedia dengan layanan akses multimedia yang bervariasi baik dari segi kecepatan, keamanan dan lain-lain
38.	Telkom Turbo	Layanan akses internet dengan kecepatan tinggi via satelit
39.	Telkom 108	Penerangan telepon lokal dan layanan nilai tambah ikutannya
40.	Telkom 147	Call Center untuk layanan customer care pelanggan Telkom
41.	Telkom CCC	Layanan solusi yang diberikan kepada perusahaan yang membutuhkan Call Center
42.	Telkom SLJJ	Sambungan langsung jarak jauh dalam satu wilayah negara
43.	Telkom SLI	Sambungan Langsung Internasional

Sumber : PT. Telkom – Kandatel Jember 2003

#### 4.1.5 Visi dan Misi Perusahaan

##### 4.1.5.1 Visi Perusahaan

PT. Telkom berupaya untuk mewujudkan diri sebagai Perusahaan InfoCom yang memimpin di kawasannya. Hal ini mengandung maksud bila dilakukan Benchmarking pada PT. Telkom dibandingkan dengan rata-rata emerging Telco Asia, maka PT. Telkom memiliki value Perusahaan InfoCom yang sejajar atau minimal mampu mengurangi kesenjangannya. Pada tahun 2004 PT. Telkom dapat disejajarkan atau dibandingkan dengan rata-rata emerging Telco di Asia.

“To Become A Leading Infocom Company in The Region” merupakan visi PT. Telkom, artinya bahwa dalam menghadapi persaingan bebas PT. Telkom bertekad menjadi pemimpin (*Leader*) dalam perkembangan dunia usaha di bidang informasi dan telekomunikasi untuk kawasan Indonesia pada khususnya dan Asia Tenggara pada umumnya.

##### 4.1.5.2 Misi Perusahaan

PT. Telkom mempunyai misi, yaitu menyediakan pelayanan telekomunikasi bagi kepentingan umum dengan menyelenggarakan penyediaan di bidang jasa yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak serta turut aktif melaksanakan dan menunjang pelaksanaan kebijakan dan program-program Pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan umum.

#### 4.1.6 Aspek Pemasaran

Sesuai dengan Keputusan Menparpostel, PT. Telkom membagi pelanggan menjadi pelanggan bisnis, pelanggan perumahan (instansi pemerintah termasuk dalam klasifikasi ini) dan pelanggan sosial, PT. Telkom memiliki pelanggan mayoritas yaitu pelanggan perumahan, sedangkan mayoritas pendapatan telepon berasal dari pelanggan bisnis.

Daerah pemasaran PT. Telkom Kandatel Jember meliputi seluruh wilayah Jember serta beberapa kota di Karesidenan Besuki yaitu Bondowoso, Banyuwangi, Lumajang dan lain-lain. Adapun daerah pemasaran PT. Telkom Kandatel Jember dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut :

**Tabel 4.2.** Daerah Pemasaran PT. Telkom Kandatel Jember

Kandatel	Kancatel	Area	
<b>Jember</b>	Banyuwangi	Rogojampi Ketapang Wongsorejo	
	Bondowoso	Prajekan Sukosari	
	Lumajang	Pasirian Pronojiwo Randuagung Yosowilangun	Tempeh Tempursari Senduro
	Probolinggo	Sukapura Tongas	Tiris Sumber
	Situbondo	Asembagus Besuki Mlandingan	

Sumber: PT. Telkom – Kandatel Jember 2003.

#### 4.1.7 Aspek Personalia

##### 4.1.7.1 Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan tetap PT. Telkom - Kandatel Jember adalah sebanyak 243 orang sampai bulan Maret 2003. Rincian jumlah karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.3.** Jumlah Karyawan Tetap PT. Telkom per Maret 2003

No	Dinas	Jumlah Karyawan
1	Support	25
2	Kesekretariatan	32
3	Marketing	20
4	Jaringan Akses	53
5	Perencanaan	28
6	Customer Service	73
7	Keuangan	12
Total		243

Sumber: PT. Telkom – Kandatel Jember 2003.

#### 4.1.7.2 Hari dan Jam Kerja

Dalam melaksanakan tugas-tugas sehari-hari pada PT. Telkom Kandatel Jember telah diatur jam kerjanya oleh Divisi Regional V Jawa Timur. Para karyawan bekerja dalam satu harinya antara 7-8 jam dengan waktu istirahat satu jam. Adapun hari dan jam kerja karyawan PT. Telkom adalah sebagai berikut :

Hari	Jam Kerja	
Senin-Kamis	Kerja	: 07.30-16.30
	Istirahat	: 11.30-12.30
Jumat	Kerja	: 07.30-17.00
	Istirahat	: 11.30-13.00
Sabtu	Libur	

Bagi karyawan bagian operasional diberlakukan jam kerja shift selama 24 jam dalam satu hari, dengan waktu kerja bergilir atau shift yang diatur sebagai berikut :

#### Jam Kerja Shift:

1. Shift Pagi : pukul 06.00-14.00
2. Shift Siang : pukul 14.00-22.00
3. Shift Malam : pukul 22.00-06.00

Ketentuan shift atau waktu kerja bergilir tersebut di atas dapat disesuaikan dengan kebutuhan di unit kerja masing-masing oleh pejabat yang berwenang pada unit kerja tersebut.

#### 4.1.7.3 Sistem Kompensasi

Gaji atau upah adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atau imbalan atas usaha yang telah dilakukan guna mencapai tujuan perusahaan. Setiap karyawan minimal menerima 12 kali gaji bulanan ditambah THR Keagamaan sebesar satu kali gaji bulanan dan Tunjangan Cuti Tahunan sebesar satu kali gaji bulanan, dalam satu tahun takwim. Pembayaran gaji dilakukan pada tanggal 1 setiap bulan sebelum karyawan melakukan kerja, jika

tanggal tersebut jatuh pada hari libur maka pembayaran dilakukan pada hari kerja sebelumnya.

Gaji karyawan terdiri dari Gaji Dasar dan Tunjangan Konjunktur, Tunjangan Posisi dan Tunjangan Prestasi. Tunjangan Posisi pembayarannya dikaitkan dengan akuntabilitas dan kompetensi. Tunjangan Prestasi pembayarannya dikaitkan dengan tingkat kehadiran dan performansi. Disamping gaji karyawan, perusahaan membayarkan penghasilan lain dalam bentuk Insentif atau Bonus atau Premi yang besarnya dihitung berdasar pencapaian performansi karyawan dan perusahaan.

#### 4.1.7.4 Jaminan Sosial dan Fasilitas

Dalam rangka menanggulangi resiko-resiko kerja dan menciptakan ketenangan kerja yang pada gilirannya membantu meningkatkan produktivitas kerja, karyawan dimasukkan dalam Program Asuransi Jamsostek dan Asuransi Kecelakaan Kerja lainnya. Perusahaan mengikutsertakan seluruh karyawan yang telah diangkat karyawan tetap dalam Program Tabungan Hari Tua (THT) yang bekerjasama dengan PT. Taspen.

Perusahaan disamping memberikan jaminan sosial juga memberikan fasilitas kesehatan dan fasilitas perumahan. Tujuan dari pemberian fasilitas kesehatan adalah untuk meningkatkan kesejahteraan, kegairahan dan ketenangan kerja bagi karyawan dan keluarga. Adapun yang berhak menerima Fasilitas Kesehatan adalah sebagai berikut :

1. Karyawan beserta keluarga yang menjadi tanggungannya yaitu satu istri atau suami dan maksimal tiga orang anak.
2. Pensiunan beserta keluarga.
3. Janda atau duda serta anak yang menjadi tanggungan.

Perusahaan juga memberikan Fasilitas Perawatan atau Opname di rumah sakit dengan restitusi diberikan sesuai dengan tingkat atau jabatan karyawan yang bersangkutan.

Sepanjang kemampuan perusahaan memungkinkan, pada karyawan yang memenuhi syarat diberi Fasilitas Perumahan dalam bentuk sebagai berikut :

1. Rumah Perusahaan.

2. Biaya Pengganti Fasilitas Perumahan (BFPF).
3. Biaya Bantuan Perumahan (BPP).

Selain ketentuan yang sebagaimana dimaksud pada keterangan di atas, perusahaan memberikan :

1. Biaya Penampungan Sementara (BPS).
2. Biaya Fasilitas Perumahan Terakhir (BFPT).

#### **4.1.7.5 Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja atau performansi setiap karyawan dinilai setiap tahun oleh atasan masing-masing melalui model Sasaran Kerja Individu (SKI) yang akan digunakan dalam pemberian kompensasi, pembinaan dan pengembangan karier karyawan. SKI merupakan sasaran kerja yang dicapai oleh karyawan selama satu tahun, yang bersifat realistis, dapat diukur, sesuai dengan job description dan mengacu pada Bidang Prestasi Kunci (BPK) yang diturunkan dari sasaran bisnis perusahaan.

Monitoring dan konseling terhadap SKI dilakukan minimal sekali setiap 3 bulan untuk melihat dan mereview sejauh mana karyawan melaksanakan program yang tertuang dalam SKI yang bersangkutan. Penilaian SKI meliputi pencapaian target waktu, kualitas dan kuantitas kerja. Penilaian SKI dilakukan pada akhir tahun dan harus telah selesai serta tercatat dalam Human Resources Management Information System (HRMIS) paling lambat pada tanggal 31 Januari tahun N+1.

#### **4.1.7.6 Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

Guna memberikan perlindungan pada karyawan, perusahaan menyelenggarakan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Karyawan wajib mengikuti seluruh ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan dalam bidang keselamatan dan kesehatan kerja. Dalam rangka pembinaan keselamatan dan kesehatan kerja, maka perusahaan membentuk Panitia Pembinaan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (P2K3) yang anggotanya terdiri dari wakil-wakil perusahaan dan karyawan. Tugas-tugas anggota P2K3 yaitu menyusun pedoman dan program

keselamatan dan kesehatan kerja ( Hygiene Perusahaan Dan Keselamatan Kerja atau HYPERKES) serta mengawasi dan menerapkan pelaksanaannya.

## 4.2 Analisis Data

Melalui tahap analisis data akan dapat diketahui kondisi yang sebenarnya mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom - Kandatel Jember. Dengan adanya perhitungan statistik secara sistematis akan berguna sampai pada penarikan kesimpulan yang sesuai dengan tujuan penelitian ini.

### 4.2.1 Penentuan Jumlah Responden

Sampel dalam penelitian ini diambil secara *proportional stratified random sampling* yaitu sampel diacak yang kemudian diambil secara proporsional dari kelompok bagian yang diteliti.. Jumlah sampel yang diambil yaitu sebanyak 12,5% dari jumlah total populasi PT. Telkom – Kandatel Jember:  $243 \times 12,5\% = 30$  orang.

Jumlah kuisener yang disebarkan sebanyak 38 kuisener dan yang kembali sebanyak 34 kuisener. Dari 34 kuisener yang kembali, yang memenuhi syarat hanya 30 kuisener. Pengambilan sample pada masing-masing bagian yang terdapat di PT. Telkom, Tbk – Kandatel Jember dapat dirinci sebagai berikut:

- |                     |                                |
|---------------------|--------------------------------|
| 1. Support          | : $25/243 \times 30 = 3$ orang |
| 2. Kesekretariatan  | : $32/243 \times 30 = 4$ orang |
| 3. Marketing        | : $20/243 \times 30 = 3$ orang |
| 4. Jaringan Akses   | : $53/243 \times 30 = 6$ orang |
| 5. Perencanaan      | : $28/243 \times 30 = 3$ orang |
| 6. Customer Service | : $73/243 \times 30 = 9$ orang |
| 7. Keuangan         | : $12/243 \times 30 = 2$ orang |

Sehingga responden dari masing-masing bagian di PT. Telkom – Kandatel Jember, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.4.** Jumlah kuisener yang di sebar dan yang kembali.

No	Bagian	Populasi	Sample	Jumlah Kuisener	
				Disebar	Kembali
1.	Support	25	3	4	4
2.	Kesekretariatan	32	4	5	4
3.	Marketing	20	3	4	4
4.	Jaringan Akses	53	6	8	6
5.	Perencanaan	28	3	4	4
6.	Customer Service	73	9	10	9
7.	Keuangan	12	2	3	3
	<b>Jumlah</b>	<b>243</b>	<b>30</b>	<b>38</b>	<b>34</b>

Sumber: Data Primer diolah.

#### 4.2.2 Deskripsi Responden

Dalam deskripsi responden digambarkan mengenai komposisi umur, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan tahun terakhir pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan yang diikuti karyawan PT.Telkom-Kandatel Jember yang terjaring melalui pengisian kuisener.

##### 4.2.2.1 Umur Responden

Dibawah ini disajikan tabel yang dapat menjelaskan komposisi umur responden PT. Telkom – Kandatel Jember.

**Tabel 4.5.** Umur responden PT. Telkom – Kandatel Jember.

No	Umur (tahun)	Jumlah	Persen
1.	21 – 30	2	6,67%
2.	31 – 40	11	36,66%
3.	41 – 50	15	50%
4	51 ke atas	2	6,67%
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah.

Dari data tersebut diatas dapat diketahui bahwa tingkat umur responden yang paling banyak berumur antara 41-50 tahun sebanyak 15 orang (50%), kemudian diikuti oleh kelompok responden yang berumur antara 31-40 tahun sebanyak 11 orang (36,66%), dan yang terakhir adalah kelompok responden yang berumur antara 21-30 tahun dan 51 tahun ke atas berbagi jumlah yang sama yaitu masing-masing sebanyak 2 orang (6,67%).

Berdasarkan uraian dari data tersebut dapat diketahui bahwa tingkatan umur 31-50 tahun adalah usia yang matang untuk perencanaan karier. Pada masa-masa itu seseorang sudah siap secara psikologis dan berpengalaman untuk mengisi berbagai jabatan karier sebagai tindak lanjut dari program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan pada umur 21-30 tahun adalah masa pertama kali memasuki dunia kerja. Mereka secara pengalaman dan psikis masih minim. Namun, untuk umur 51 tahun ke atas mereka cenderung untuk mempersiapkan diri mereka dalam menghadapi masa-masa pensiun

#### 4.2.2.2 Jenis Kelamin

Dibawah ini dapat dilihat mengenai komposisi jenis kelamin responden PT. Telkom-Kandatel Jember:

**Tabel 4.6.** Jenis Kelamin Responden PT. Telkom – Kandatel Jember.

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persen
1	Laki-laki	20	66,7%
2	Perempuan	10	33,3%
	Total	30	100%

Sumber: Data Primer diolah

Sesuai dengan tabel diatas dapat diketahui bahwa responden yang mengisi angket penelitian ini, paling banyak berjenis kelamin laki-laki sebanyak 20 orang (66,7%) kemudian diikuti dari golongan perempuan sebanyak 10 orang (33,3%).

#### 4.2.2.3 Pendidikan Responden

Dari hasil pengisian kuisener dapat diketahui tingkat pendidikan responden pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.7.** Pendidikan responden PT. Telkom – Kandatel Jember.

No	Pendidikan	Jumlah	Persen
1.	SLTP	3	10%
2.	SMU	14	46,8%
3.	D1	1	3,3 %
4.	D2	1	3,3%
5.	D3	3	10%
6.	S1	7	23,3%
7.	S2	1	3,3%
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah.

Dari data tersebut diatas dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden didominasi dari SMU sebanyak 14 orang (46,8%), kemudian diikuti oleh kelompok responden yang mempunyai latar belakang pendidikan S1 sebanyak 7 orang (23,3%), selanjutnya diikuti kelompok responden yang mempunyai latarbelakang pendidikan D3 dan SLTP masing-masing sebanyak 3 orang (10%), dan yang terakhir adalah kelompok responden yang mempunyai latar belakang dari S2, D2 dan D1 masing-masing sebanyak 1 orang (3,3%).

#### 4.2.2.4 Tahun Pelaksanaan Program

Sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, responden haruslah sudah pernah dan telah selesai mengikuti pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan. Sehingga dibawah ini dicantumkan tabel mengenai tahun pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan.

**Tabel 4.8.** Tahun pelaksanaan pelatihan dan pengembangan

No	Tahun Pelaksanaan	Jumlah	Persen
1	≤ th 2000	5	16,7%
2	2001	10	33,3%
3	2002	15	50%
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah

Dari uraian tabel diatas dapat diketahui bahwa responden yang telah mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang paling banyak adalah pada tahun 2002 sebanyak 15 orang (50%), kemudian pada tahun 2001 sebanyak 10 orang (33,3%) dan yang terakhir adalah responden yang mengikuti pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pada tahun 2000 dan sebelumnya sebanyak 5 orang (16,7%)

Hal ini mempunyai maksud dengan adanya jangka waktu tertentu, dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengaplikasikan materi yang telah didapatkan dari program pelatihan dan pengembangan pada pekerjaan sehari-hari. Sehingga pada saat penelitian ini dilakukan, telah nampak manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan PT. Telkom-Kandatel Jember.

#### 4.2.3 Uji Instrumens

Uji ini untuk mengukur sejauh mana instrumen penelitian berfungsi dengan baik. Ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket, yaitu keharusan sebuah angket untuk Valid dan Reliabel.

##### 4.2.3.1 Analisis Uji Validitas

Suatu angket dikatakan valid (sah), jika tiap butir/pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Pengambilan keputusan:

- Jika  $r$  hasil positif, serta  $r$  hasil  $>$   $r$  tabel, maka butir kuisener tersebut valid.
- Jika  $r$  hasil positif dan  $r$  hasil  $<$   $r$  tabel, maka butir tersebut tidak valid.

Jadi jika  $r$  hasil  $>$   $r$  tabel tapi bertanda negatif  $H_0$  tetap akan ditolak.

Berdasarkan hasil output uji validitas (lampiran 1), dengan melihat pada kolom *Corrected Item Total Corelation* dapat diketahui nilai tiap butir pertanyaan kuisener dan selanjutnya dibandingkan dengan nilai  $r$  tabel.

Nilai  $r$  tabel dapat dicari pada daftar nilai kritis *Pearson Product Moment*,  $df = N-2 = 30 - 2 = 28$ . Tingkat signifikansi 5% uji satu sisi. Di dapat angka: 0,306.

Di bawah ini disajikan tabel untuk dapat diketahui perbandingan antara nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel.

**Tabel 4.9.** Nilai butir kuisener dibandingkan dengan nilai  $r$  tabel.

Butir	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0.3690	0.306	Valid
2	0.3318	0.306	Valid
3	0.5078	0.306	Valid
4	0.3113	0.306	Valid
5	0.3159	0.306	Valid
6	0.3758	0.306	Valid
7	0.3155	0.306	Valid
8	0.3295	0.306	Valid
9	0.4474	0.306	Valid
10	0.3091	0.306	Valid
11	0.3359	0.306	Valid
12	0.3893	0.306	Valid
13	0.4607	0.306	Valid
14	0.4006	0.306	Valid
15	0.3752	0.306	Valid
16	0.3075	0.306	Valid
17	0.3877	0.306	Valid
18	0.3925	0.306	Valid
19	0.3117	0.306	Valid
20	0.3792	0.306	Valid
21	0.3106	0.306	Valid
22	0.3273	0.306	Valid
23	0.3656	0.306	Valid
24	0.5051	0.306	Valid
25	0.4887	0.306	Valid
26	0.3123	0.306	Valid
27	0.3982	0.306	Valid
28	0.3508	0.306	Valid
29	0.4734	0.306	Valid
30	0.3484	0.306	Valid

Sumber: Lampiran 3 diolah.

#### 4.2.3.2 Analisis Uji Reliabilitas

Suatu angket dikatakan reliabel (andal), jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengambilan keputusan :

- Jika  $r$  Alpha positif dan  $r$  Alpha  $>$   $r$  tabel, maka butir kuisener tersebut reliabel.

- Jika  $r$  Alpha positif dan  $r$  Alpha  $<$   $r$  tabel, maka butir kuisener tersebut tidak reliabel.

Jadi jika  $r$  Alpha  $>$   $r$  tabel tapi bertanda negatif,  $H_0$  tetap akan ditolak.

Berdasarkan hasil output Uji Reliabilitas (lampiran 3), dapat diketahui:

- $r$  Alpha hitung : 0,6975
- $r$  tabel (df :  $N-2 = 30 - 2 = 28$ ,  $\alpha$ : 5%) : 0,306

Jadi, nilai  $r$  Alpha hitung (0,6975)  $>$  nilai  $r$  tabel (0,306) sehingga butir-butir kuisener tersebut adalah reliabel.

#### 4.2.4 Analisis Uji Asumsi Regresi

Guna memastikan bahwa variabel – variabel yang diteliti dapat dianalisis dengan regresi linear berganda, maka dalam penelitian ini dilakukan uji persyaratan analisis atau uji asumsi.

##### 4.2.4.1 Analisis Uji Asumsi Multikolinearitas

Tujuan pengujian asumsi ini adalah untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan problem multikolinearitas. Regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent.

Deteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dari hasil perhitungan SPSS dengan pedoman sebagai berikut:

- a. Besaran VIF (Variance Inflation Factor) dan Tolerance:

Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah:

- Mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1.
- Mempunyai angka Tolerance mendekati 1.

- b. Besaran korelasi antar variabel independent.

Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah:

- Koefisien korelasi antar variabel independen harus lemah (dibawah 0,5).

Berdasarkan hasil penghitungan SPSS (lampiran 4), dapat diketahui nilai VIF dan Tolerance serta Koefisien Korelasi.

**Tabel 4.10** Nilai VIF dan Tolerance Uji Multikolinearitas.

Variabel Bebas	VIF	Tolerance
Pelatihan	1,179	0,848
Pengembangan	1,179	0,848

Sumber: Lampiran 4 diolah.

**Tabel 4.11** Nilai Koefisien Korelasi dari Uji Multikolinearitas.

Variabel Bebas	Nilai Koefisien Korelasi	
	Pelatihan	Pengembangan
Pelatihan	1	- 0,39
Pengembangan	- 0,39	1

Sumber: Lampiran 4 diolah.

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat diketahui:

- Nilai VIF di sekitar 1, sebesar (1,179)
- Tolerance mendekati 1, sebesar ( 0,848)
- Koefisien korelasi antar variabel (pelatihan terhadap pengembangan) adalah sebesar:  $- 0,39 < 0,5$ .

Sehingga pada model regresi tidak didapatkan korelasi antar variabel atau dengan kata lain tidak ditemukan problem multikolinearitas pada model regresi ini.

#### 4.2.4.2 Analisis Uji Asumsi Heterokedastisitas

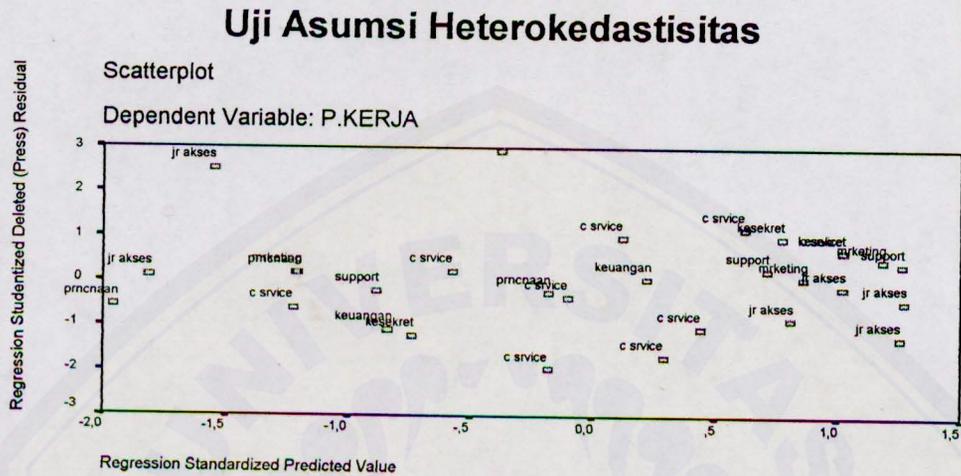
Tujuan asumsi ini untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dai residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas. Jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusan :

- a. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.

- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

**Gambar 4.2.** Hasil Uji Heterokedastisitas



Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui:

- Bahwa tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik yang menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka pada model regresi tidak terjadi heterokedastisitas.

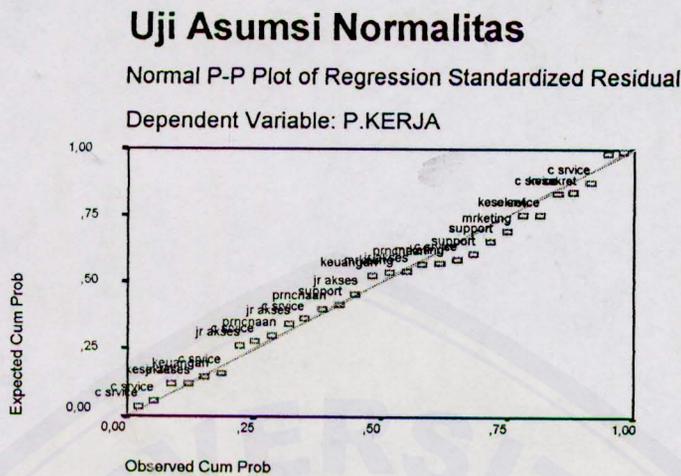
#### 4.2.4.3 Analisis Uji Asumsi Normalitas

Tujuan asumsi ini adalah untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependent, variabel independent, atau keduanya mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal.

Dasar pengambilan keputusan;

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Gambar 4.3 Uji Normalitas



Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui:

- Bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas.

#### 4.2.5 Analisis Regresi Linear Berganda.

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel pelatihan dan variabel pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan melalui program *SPSS Release 10 for Windows* (lampiran 5) menunjukkan bahwa koefisien regresi untuk pelatihan adalah sebesar: 0,125 dan pengembangan sebesar: 0,356.

Berdasarkan data hasil perhitungan, maka persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = 0,806 + 0,125 X_1 + 0,356 X_2$$

Analisis yang dapat dilakukan dari hasil persamaan regresi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Nilai konstanta (a) pada persamaan tersebut adalah positif sebesar 0,806. Ini berarti pada saat variabel pelatihan dan pengembangan sama dengan nol atau dengan kata lain tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, maka prestasi kerja karyawan sebesar 0,806 disebabkan oleh faktor lain.

2. Koefisien regresi  $X_1$  sebesar 0,125 bernilai positif, berarti jika terjadi peningkatan pada variabel pelatihan sebesar 1 %, maka akan menaikkan prestasi kerja karyawan sebesar 12,5%. Hal ini dilandasi dengan asumsi bahwa  $X_2$  ( pengembangan) adalah konstan.
3. Koefisien regresi  $X_2$  sebesar 0,356 bernilai positif, berarti jika terjadi peningkatan pada variabel pengembangan sebesar 1% maka akan menaikkan prestasi kerja karyawan sebesar 35,6%. Dengan asumsi bahwa variabel  $X_1$  adalah konstan.

#### 4.2.6 Analisis Koefisien Determinasi Berganda

Nilai koefisien determinasi berganda (*R Squared* atau  $R^2$ ) sebesar 0,602. Hal ini menunjukkan hubungan yang sebenarnya antara variabel bebas (pelatihan dan pengembangan) terhadap variabel terikat (prestasi kerja karyawan) untuk mampu menjelaskan variasi variabel terikat (prestasi kerja karyawan) sebesar 60,2% atau dapat dikatakan bahwa perubahan prestasi kerja karyawan PT. Telkom – Kandatel Jember sebesar 60,2% disebabkan oleh pelatihan dan pengembangan yang secara bersama-sama mempunyai pengaruh nyata. Sedangkan sisanya sebesar 39,8% disebabkan oleh faktor lain yang berada di luar jangkauan penelitian ini dan dianggap konstan.

#### 4.2.7 Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis digunakan analisis koefisien regresi untuk menguji tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas (pelatihan dan pengembangan) terhadap variabel terikat (prestasi kerja karyawan), baik secara keseluruhan maupun secara individu. Pengujian secara keseluruhan dengan menggunakan Uji F, sedangkan pengujian secara individu/parsial dengan menggunakan Uji-t.

#### 4.2.7.1 Analisis Uji F.

Uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi variabel bebas yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan terhadap variabel terikat (prestasi kerja karyawan) PT. Telkom – Kandatel Jember secara simultan/serentak.

Dari hasil perhitungan dengan SPSS (lampiran 5) dapat diketahui bahwa F hitung sebesar 20,404 sedangkan F tabel dapat dicari sebagai berikut:

$$F \text{ tabel} = F_{(1-\alpha)} (\text{dk pembilang, dk penyebut})$$

Keterangan:

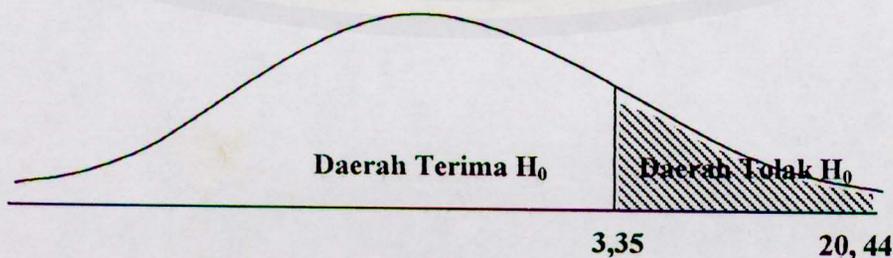
- dk pembilang : m
- dk penyebut : N-m-1
- m : banyaknya prediktor
- N : banyaknya anggota sampel

$$\text{Sehingga F tabel} : F_{(0,95) (2,27)}$$

$$: 3,35$$

Sesuai dengan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa F-hitung lebih besar daripada F-tabel dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% atau tingkat kesalahan sebesar 5%, sehingga F - hitung ada pada daerah penolakan  $H_0$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas (pelatihan dan pengembangan) secara serentak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom – Kandatel Jember.

Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 4.4.** Kurva Normal Uji F Satu Sisi, dengan  $\alpha = 0,05$

Sumber Data: Lampiran 5 diolah.

#### 4.2.7.2 Analisis Uji-t

Uji-t digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi masing-masing koefisien regresi dari variabel bebas (pelatihan dan pengembangan) terhadap variabel terikat (prestasi kerja karyawan). Dari hasil perhitungan pada lampiran 5 maka dapat ditampilkan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.12** Hasil Uji-t masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

No	Variabel Bebas	t-hitung	t-tabel
1	Pelatihan	2,419	2,048
2	Pengembangan	4,501	2,048

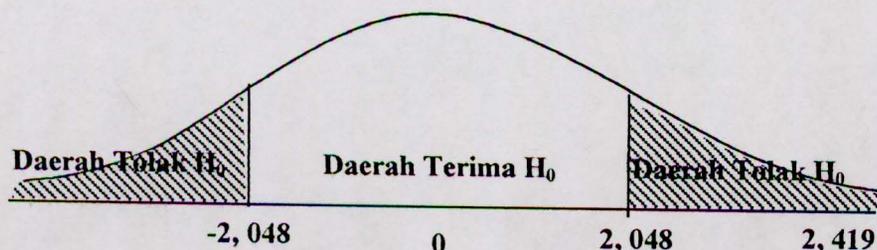
Sumber: Lampiran 5 diolah

Pengaruh masing-masing variabel bebas (pelatihan dan pengembangan) terhadap variabel terikat (prestasi kerja karyawan) dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh  $X_1$  (Pelatihan) terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Telkom – Kandatel Jember.

Berdasarkan hasil perhitungan pada lampiran 5 diperoleh t-hitung sebesar: 2,419 sedangkan t-tabel dengan tingkat kepercayaan 95% atau tingkat kesalahan 5% ( $\alpha/2 = 0,025$ ) dapat diketahui nilainya sebesar 2,048. Hal ini berarti t-hitung lebih besar daripada t-tabel.

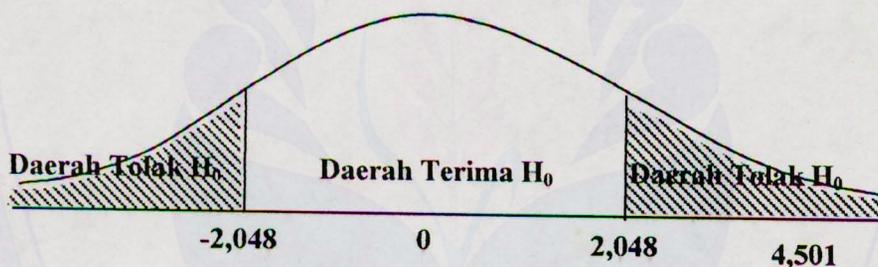
Signifikansi dibawah 0,05 yaitu sebesar: 0,023, sehingga koefisien determinasi diterima. Pada pengujian ini digunakan uji dua arah sehingga t-hitung ada pada daerah penolakan ( $H_0$  ditolak), yang berarti pelatihan berpengaruh nyata terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom – Kandatel Jember. **Gambar 4.5 Uji-t Dua Arah** **Sumber: Lampiran 5 diolah**



- b. Pengaruh ( $X_2$ ) Pengembangan terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Telkom Kandatel Jember.

Berdasarkan hasil perhitungan pada lampiran 5, diperoleh t hitung sebesar 4,501. Sedangkan t-tabel dengan tingkat kepercayaan 95% atau tingkat kesalahan 5% ( $\alpha/2 = 0,025$ ) diketahui nilainya sebesar 2,048. Hal ini berarti bahwa t-hitung lebih besar daripada t-tabel.

Signifikansi dibawah 0,05 yaitu sebesar 0,000, sehingga koefisien determinasi diterima. Pada pengujian ini digunakan dua arah sehingga t-hitung ada pada daerah penolakan  $H_0$ , yang berarti variabel pengembangan berpengaruh secara nyata terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom – Kandatel Jember. Hal ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.6. Uji-t dua arah variabel pengembangan

Sumber: Lampiran 5 diolah.

#### 4.2.8 Pembahasan

Setelah dilakukan berbagai uji statistik baik dengan regresi linear berganda, korelasi berganda, Uji F, dan Uji-t, analisa lebih lanjut mengenai hasil penelitian adalah sebagai berikut:

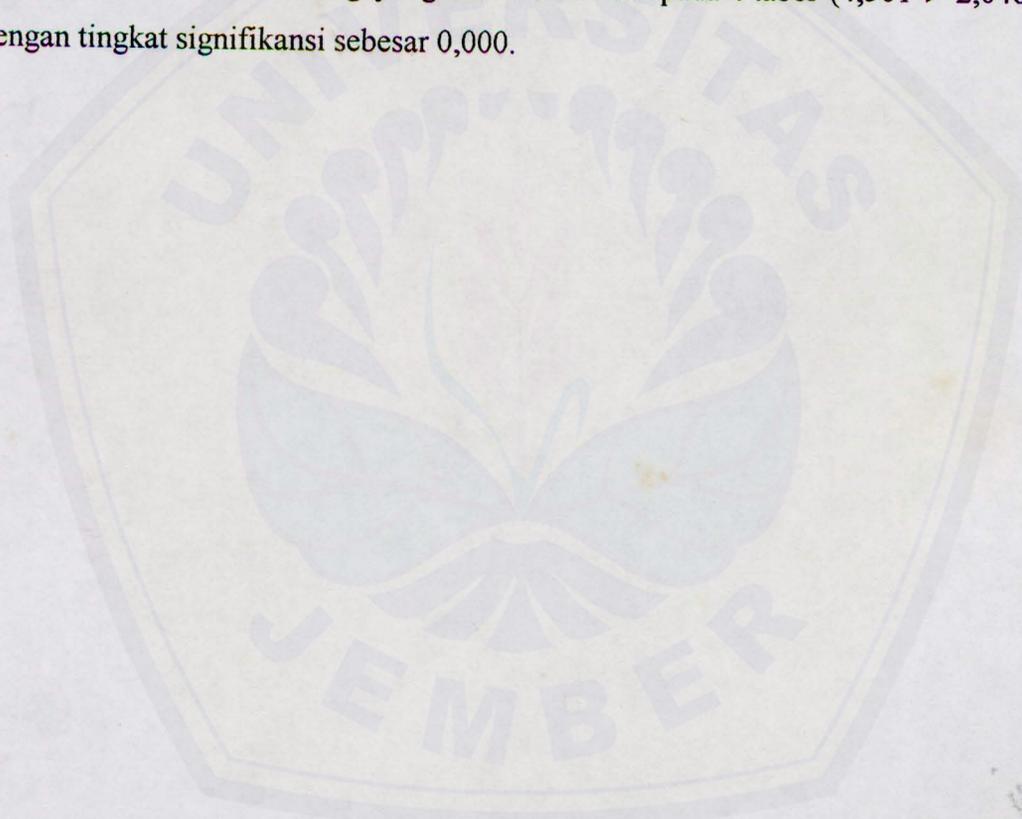
Output dari hasil perhitungan regresi linear berganda diketahui nilai konstanta sebesar: 0,806 sedangkan nilai koefisien  $X_1$  dan  $X_2$  adalah : 0,125 dan 0,356. Didapatkan persamaan regresi linear berganda  $Y = 0,806 + 0,125 X_1 + 0,356 X_2$ . Dapat diketahui bahwa koefisien regresi kedua variabel bernilai positif. Hal ini menunjukkan perubahan  $X$  dan  $Y$  searah, dengan maksud bila ada peningkatan pada variabel bebas ( $X$ ) maka akan diikuti perubahan peningkatan pada variabel terikat ( $Y$ ). Sedangkan apabila koefisien regresi bertanda negatif berarti menunjukkan perubahan yang berkebalikan, dengan maksud bila terjadi peningkatan pada variabel bebas ( $X$ ) akan diikuti penurunan pada variabel terikat ( $Y$ ) ataupun sebaliknya. Pengaruh pelatihan ( $X_1$ ) terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 0,125 artinya bila terdapat peningkatan pada variabel pelatihan sebesar 1% akan meningkatkan prestasi kerja karyawan sebesar 12,5% dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap atau konstan. Pengaruh pengembangan ( $X_2$ ) terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 0,356 artinya bila terdapat kenaikan pada variabel pengembangan sebesar 1% akan meningkatkan prestasi kerja karyawan sebesar 35,6%, dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap atau konstan.

Hasil analisis koefisien determinasi berganda diperoleh nilai  $R^2 = 0,602$ . Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel yakni pelatihan dan pengembangan mempunyai hubungan yang kuat/sebenarnya dalam mempengaruhi prestasi kerja karyawan PT. Telkom – Kandatel Jember sebesar 60,2%. Sedangkan sisanya sebesar 39,8%, prestasi kerja karyawan PT. Telkom – Kandatel Jember dipengaruhi oleh faktor lain selain kedua faktor dalam penelitian ini.

Tingkat signifikansi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan secara simultan dapat diketahui dari hasil Uji-F hitung, dimana diperoleh F-hitung lebih besar daripada F-tabel ( $20,404 > 3,35$ ) dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan

variabel pelatihan dan pengembangan berpengaruh nyata terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom – Kandatel Jember.

Pengujian yang dilakukan terhadap masing-masing variabel yaitu variabel pelatihan menunjukkan bahwa variabel ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai t-hitung yang lebih besar daripada t-tabel ( $2,419 > 2,048$ ) dengan tingkat signifikansi 0,023. Sedangkan pada variabel pengembangan menunjukkan bahwa variabel ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai t-hitung yang lebih besar daripada t-tabel ( $4,501 > 2,048$ ) dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000.





## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian pada PT. Telkom–Kandatel Jember dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil analisis regresi Linier Berganda menghasilkan persamaan:  $Y = 0,806 + 0,125 X_1 + 0,356 X_2$ . Dapat diketahui bahwa koefisien regresi kedua faktor bernilai positif, sehingga variabel pelatihan dan variabel pengembangan mempunyai pengaruh yang mengakibatkan perubahan searah terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom – Kandatel Jember.

Dari hasil analisis Koefisien Determinasi Berganda diperoleh nilai  $R^2 = 0,602$ . Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel yakni pelatihan dan pengembangan mempunyai hubungan yang kuat/sebenarnya dalam mempengaruhi prestasi kerja karyawan sebesar 60,2%. Sedangkan sisanya sebesar 39,8%, bahwa prestasi kerja karyawan PT. Telkom–Kandatel Jember dipengaruhi oleh faktor lain selain kedua faktor tersebut. Tingkat signifikansi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan secara simultan/serentak dapat diketahui dari hasil Uji-F hitung, dimana diperoleh F-hitung lebih besar daripada F- tabel ( 20,404 >3,35 ). Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel pelatihan dan variabel pengembangan berpengaruh nyata terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom – Kandatel Jember.

2. Dari persamaan Regresi Linear Berganda menunjukkan besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sebagai berikut:
  - a. Pengaruh Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 0,125 artinya bila terdapat peningkatan pada variabel pelatihan sebesar 1% akan diikuti peningkatan pada prestasi kerja karyawan sebesar 12,5% dengan

asumsi variabel yang lain adalah tetap atau konstan. Hasil Uji-t menunjukkan bahwa  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  ( $2,419 > 2,048$ ) yang berarti variabel pelatihan berpengaruh nyata terhadap prestasi kerja karyawan.

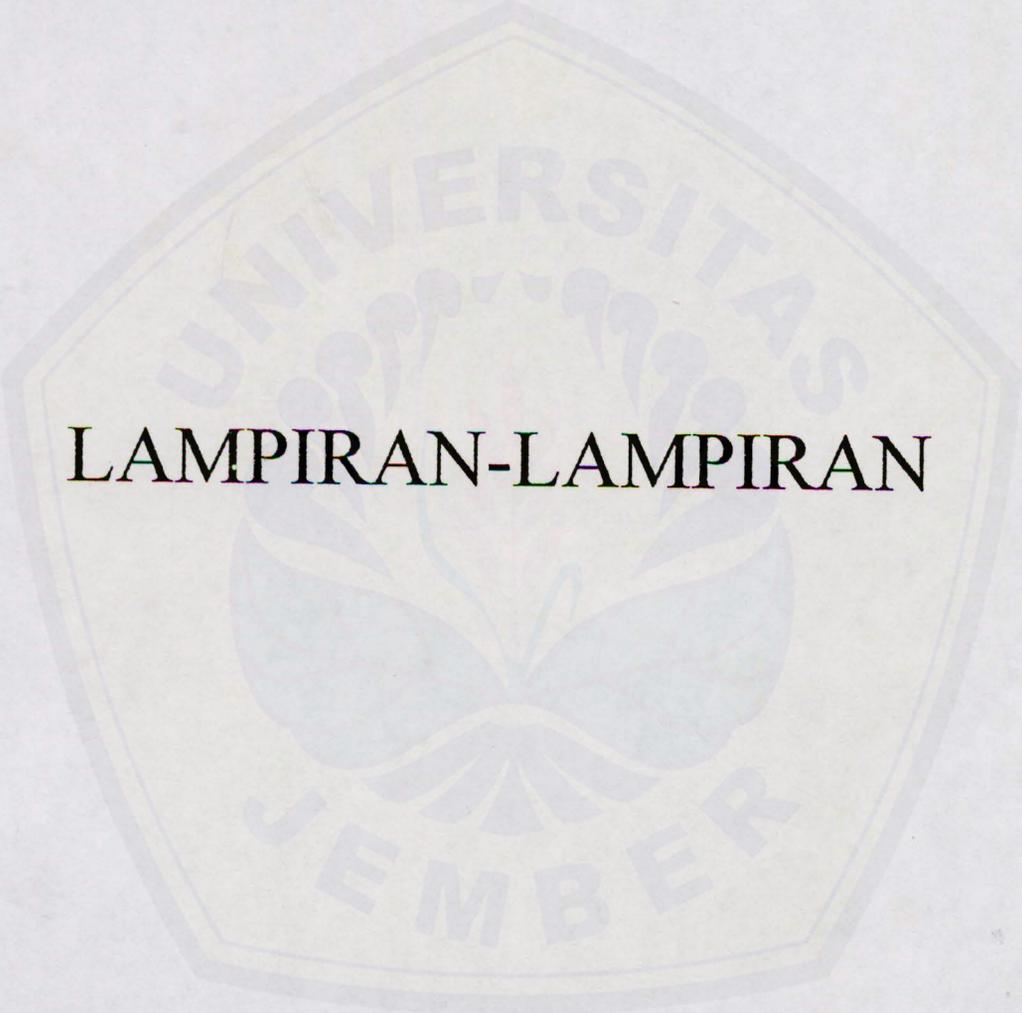
- b. Pengaruh Pengembangan ( $X_2$ ) terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 0,356 artinya bila terdapat kenaikan pada variabel pengembangan sebesar 1% akan meningkatkan prestasi kerja karyawan sebesar 35,6%, dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap. Hasil uji-t menunjukkan bahwa  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  ( $4,501 > 2,048$ ) yang berarti bahwa variabel pengembangan berpengaruh nyata terhadap prestasi kerja karyawan

## 5.2 Saran

Agar pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan menjadi lebih efektif dan efisien bagi kebutuhan PT. Telkom-Kandatel Jember, penulis mencoba memberikan sumbangan pemikiran yang sekiranya bermanfaat untuk bagian SDM:

1. Agar program pelatihan dan pengembangan dapat berjalan sesuai harapan, maka sebelum dilakukan, sebaiknya dilakukan penelitian-penelitian atau analisa-analisa tentang kebutuhan substansial untuk masing-masing pekerjaan, disamping kebutuhan umum yang berlaku untuk unit kerja, kemudian diprogram dan direalisasikan pada program-program pelatihan dan pengembangan.
2. Pelatihan dan pengembangan adalah tanggung jawab semua pihak, tidak saja karyawan yang bersangkutan sebagai peserta program tetapi pihak manajemen harus mempunyai kepedulian yang tinggi untuk menangani lebih serius jenis-jenis program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.
3. Untuk menilai keberhasilan program pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan, pihak manajemen harus mampu untuk mengevaluasi/mengkaji kembali secara menyeluruh program-program pelatihan dan pengembangan mengenai relevansinya terhadap kebutuhan perusahaan.

- Nawawi, H, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Ps, Djarwanto dan Subagyo, Pangestu, 1996, *Statistik Induktif*, BPFE, Yogyakarta.
- Santoso, Singgih, 2001, *SPSS Release 7.5 for Windows*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Santoso, Singgih, 2002, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Schuller, S. Randal, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenhallindo, Jakarta.
- Simamora, H, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE-YKPN, Yogyakarta.
- Stewart, J, 1997, *Mengelola Perubahan Melalui Pelatihan dan Pengembangan*, Kanisius, Jakarta.
- Sunuharyo, 1995, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan Pada Dosen Kopertis Wilayah VII Jawa Timur*, Tesis Program Pasca Sarjana UNAIR, Surabaya.
- Swasto, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, FIA-Universitas Brawijaya, Malang.
- Umar, Husein, 1999, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Kanisius, Jakarta.
- Usman, Husaini, 2000, *Pengantar Statistika*, Bumi Aksara, Jakarta.



LAMPIRAN-LAMPIRAN

**Lampiran I: Kuisener Penelitian**

**KATA PENGANTAR**

Kepada Bapak/Ibu/Saudara, karyawan PT. Telkom Kandatel Jember yang kami hormati. Sebelumnya, kami mohon maaf apabila telah mengganggu aktifitas pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara. Di sela-sela kesibukan aktifitas ini, mohon sudi kiranya Bapak/Ibu/Saudara berkenan mengisi kuisener yang kami berikan, sesuai dengan petunjuk yang ada.

Maksud dari kuisener ini, kami lakukan demi kepentingan ilmiah semata. Yang nantinya data dari kuisener ini kami perlukan untuk menyusun Skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program SI pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuisener ini dengan baik, benar, dan jujur. Segala hal, baik yang menyangkut identitas maupun jawaban yang telah diberikan oleh Bapak/Ibu/Saudara pasti kami jamin kerahasiannya.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara meluangkan waktu untuk mengisi kuisener ini, kami ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat Kami,

Bambang Dwi Cahyono

**Lampiran I (Lanjutan)**

**DAFTAR ISIAN KUISENER**

**I. Identitas Responden:**

- a. Nama : .....
- b. Jenis Kelamin : L/P
- c. Umur : .....
- d. Pendidikan : .....
- e. Dinas : **(untuk point e, f, g cukup dilingkari)**
  - 1. Support
  - 2. Kesekretariatan
  - 3. Marketing
  - 4. Jaringan Akses
  - 5. Perencanaan
  - 6. Customer Service
  - 7. Keuangan
- f. Apakah Bapak/Ibu/Saudara telah mendapatkan program pelatihan dan pengembangan (pendidikan) yang diadakan oleh PT. Telkom :
  - a. Ya
  - b. Tidak
- g. Jika Ya, kapan terakhir pelaksanaan program tersebut :
  - a.  $\leq$  2000
  - b. 2001
  - c. 2002

**II. Petunjuk Pengisian :**

- a. Pilihlah jawaban Bapak/Ibu/Saudara anggap sesuai dengan kenyataan sehari-hari dengan memberi tanda (X) pada salah satu huruf yang tersedia, dengan ketentuan:
  - 1. Selalu, jika 100% melaksanakan kegiatan/sikap/perilaku.
  - 2. Sering, jika 71-99% melaksanakan kegiatan/sikap/perilaku.
  - 3. Kadang-kadang, jika 31-70% melaksanakan kegiatan/sikap/perilaku.
  - 4. Jarang, jika 1-30% melaksanakan kegiatan/sikap/perilaku.
  - 5. Tidak pernah, jika 0% melaksanakan kegiatan/sikap/perilaku.

**Lampiran I (Lanjutan)**

**III. PELATIHAN**

**A. Indikator Skill:**

1. Apakah Bapak/Ibu/Saudara dalam melaksanakan tugas-tugas cukup membaca petunjuk ataukah minta penjelasan terperinci pada atasan ?  
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah
2. Apakah Bapak/Ibu/Saudara masih mengalami kesulitan dalam mengorganisasikan aktivitas-aktivitas harian ?  
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah
3. Apakah Bapak/Ibu/Saudara tetap melakukan kesalahan yang sama dalam mengoperasikan peralatan perusahaan (komputer, dll) ?  
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah
4. Apakah kemampuan Bapak/Ibu/Saudara dalam menyusun laporan tertulis sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan ?  
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah
5. Apakah Bapak/Ibu/Saudara bisa mengurangi kerusakan abnormal (sebelum waktunya) terhadap peralatan perusahaan (komputer,dll) yang dioperasikan ?  
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah

**B. Indikator Pengetahuan**

1. Apakah Bapak/Ibu/Saudara memahami cara pengoperasian yang terbaru mengenai peralatan perusahaan (komputer, dll) ?  
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah
2. Apakah sekarang ini Bapak/Ibu/Saudara lebih percaya diri dalam menangani kesulitan-kesulitan yang berhubungan dengan peralatan perusahaan ( komputer, dll) ?  
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah

**Lampiran I (Lanjutan)**

3. Apakah Bapak/Ibu/Saudara tahu apa yang harus dilakukan pertama kali bila menghadapi permasalahan dengan peralatan perusahaan (komputer, dll) ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Jarang
  - e. Tidak pernah
4. Apakah Bapak/Ibu/Saudara melakukan perawatan yang benar mengenai peralatan perusahaan (komputer, dll) ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Jarang
  - e. Tidak pernah
5. Apakah Bapak/Ibu/Saudara mengerti tentang dampak kerusakan yang ditimbulkan oleh peralatan perusahaan (komputer, dll) ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Jarang
  - e. Tidak pernah

**C. Indikator Sikap**

1. Apakah tindakan Bapak/Ibu/Saudara selama ini mencerminkan sikap loyalitas kepada perusahaan ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Jarang
  - e. Tidak pernah
2. Apakah Bapak/Ibu/Saudara masuk kerja sesuai dengan jadwal perusahaan ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Jarang
  - e. Tidak pernah
3. Apakah Bapak/Ibu/Saudara selalu melaporkan hasil kerja kepada atasan menurut keadaan yang sebenarnya ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Jarang
  - e. Tidak pernah
4. Apakah Bapak/Ibu/Saudara bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Jarang
  - e. Tidak pernah
5. Apakah Bapak/Ibu/Saudara berusaha memberikan saran/pendapat yang kreatif demi kesempurnaan tugas ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Jarang
  - e. Tidak pernah

**Lampiran I (Lanjutan)**

**IV. PENGEMBANGAN (PENDIDIKAN)**

**A. Indikator Pengetahuan:**

1. Apakah Bapak/Ibu/Saudara berupaya memahami akan tugas, wewenang, dan tanggung jawab mengenai pekerjaan ?  
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah
2. Apakah Bapak/Ibu/Saudara mengaplikasikan pengetahuan yang telah didapatkan dari program pendidikan dalam pekerjaan sehari-hari ?  
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah
3. Apakah Bapak/Ibu/Saudara berkonsultasi mengenai pekerjaan dengan atasan atau rekan kerja lainnya?  
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah
4. Apakah keputusan yang diambil Bapak/Ibu/Saudara relevan dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi perusahaan ?  
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah
5. Apakah materi pengembangan cukup membantu dalam mengatasi kesulitan-kesulitan yang berhubungan dengan pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara ?  
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah

**B. Indikator Sikap:**

1. Apakah Bapak/Ibu/Saudara mentaati ketentuan jam kerja ?  
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak Pernah
2. Apakah Bapak/Ibu/Saudara mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi ?  
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah
3. Apakah sikap Bapak/Ibu/Saudara selama ini berupaya untuk membangun kekompakan tim ?  
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah
4. Apakah Bapak/Ibu/Saudara bekerjasama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang telah ditetapkan ?  
a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah

**Lampiran I (Lanjutan)**

5. Apakah Bapak/Ibu/Saudara pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain ?
- a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak Pernah

**V. PRESTASI KERJA KARYAWAN**

1. Dalam menyelesaikan suatu tugas pekerjaan, saya akan berusaha untuk mencapai tingkat kerapian hasil pekerjaan dengan baik ?
- a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah
2. Sesuai tanggung jawab saya kepada perusahaan, saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada saya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan ?
- a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah
3. Sebagai karyawan yang dapat diandalkan, saya berusaha menyelesaikan dengan baik semua pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja ?
- a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah
4. Apakah Bapak/Ibu/Saudara akan melaksanakan tugas dengan optimal dan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan ?
- a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah
5. Apakah Bapak/Ibu/Saudara mengupayakan cara-cara yang kreatif dalam menyelesaikan suatu pekerjaan ?
- a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Tidak pernah

Lampiran II.

Data Primer Penelitian

Skor Kuisener Variabel Pelatihan

No	Dinas	Pelatihan															Jumlah
		Pengetahuan					Skill					Sikap					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Kesekretariatan 1	4	4	4	4	4	3	1	2	4	4	5	5	4	5	4	57
2	Kesekretariatan 2	5	5	4	5	5	2	2	1	5	5	5	5	5	5	5	64
3	Kesekretariatan 3	4	4	3	5	5	3	3	3	2	5	3	5	5	5	5	61
4	Kesekretariatan 4	5	5	4	5	5	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	67
5	Jaringan Akses 1	2	2	3	2	3	2	2	3	4	3	5	5	4	4	3	47
6	Jaringan Akses 2	5	3	2	5	4	3	1	1	5	2	5	5	4	4	4	53
7	Jaringan Akses 3	4	4	5	5	5	3	2	2	5	5	5	5	5	5	5	64
8	Jaringan Akses 4	3	3	4	5	5	5	2	2	4	4	5	5	4	5	5	61
9	Jaringan Akses 5	3	3	3	4	3	4	1	2	3	3	4	4	4	4	5	50
10	Jaringan Akses 6	3	4	2	3	4	3	3	3	1	2	5	5	4	4	4	50
11	Marketing 1	5	5	4	5	5	3	1	1	5	4	5	5	5	5	4	62
12	Marketing 2	5	5	4	5	5	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	63
13	Marketing 3	3	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	5	3	57
14	Support 1	4	4	3	5	5	4	3	2	4	4	5	5	5	5	5	63
15	Support 2	5	4	5	5	5	4	2	3	4	4	4	4	5	5	5	64
16	Support 3	4	4	4	4	4	3	2	2	4	5	4	4	4	5	4	61
17	Kuangan 1	5	5	5	4	5	2	1	1	5	5	5	4	5	4	4	60
18	Kuangan 2	4	4	4	2	3	3	2	3	4	2	5	5	4	4	4	53
19	Peren. Akses 1	5	5	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	5	5	4	60
20	Peren. Akses 2	4	4	4	4	4	4	3	1	2	2	4	4	4	4	3	51
21	Peren. Akses 3	3	4	4	5	4	3	2	2	4	3	3	5	4	4	4	58
22	C. Service 1	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	4	4	4	54
23	C. Service 2	4	5	5	5	5	3	2	1	4	1	5	5	5	5	4	59
24	C. Service 3	3	3	5	5	5	3	3	2	4	4	4	5	5	4	3	58
25	C. Service 4	5	5	5	4	5	3	1	2	5	3	5	5	2	4	3	57
26	C. Service 5	4	4	4	5	4	2	2	1	4	4	4	5	5	4	4	56
27	C. Service 6	4	4	4	4	4	3	1	2	4	4	5	5	5	5	4	58
28	C. Service 7	4	4	5	4	3	5	2	2	5	4	4	5	5	5	5	62
29	C. Service 8	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	5	4	4	3	59
30	C. Service 9	4	4	3	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	64

Lampiran II. (Lanjutan)

Skor Kuisener Variabel Pengembangan

No	Dinas	Pengembangan										Jumlah
		Pengetahuan					Sikap					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Kesekretariatan 1	4	4	4	3	3	5	4	5	4	2	38
2	Kesekretariatan 2	5	4	5	5	4	5	5	5	4	1	43
3	Kesekretariatan 3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	1	43
4	Kesekretariatan 4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	1	43
5	Jaringan Akses 1	5	4	3	4	3	5	4	4	4	1	37
6	Jaringan Akses 2	5	3	3	3	3	5	5	5	3	1	36
7	Jaringan Akses 3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	1	43
8	Jaringan Akses 4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	45
9	Jaringan Akses 5	5	5	4	4	3	5	3	5	5	1	47
10	Jaringan Akses 6	5	4	5	5	3	5	5	5	4	1	42
11	Marketing 1	5	5	4	5	5	5	5	5	3	1	43
12	Marketing 2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	44
13	Marketing 3	4	4	3	3	3	4	4	5	3	2	36
14	Support 1	5	3	4	3	3	5	5	5	5	1	42
15	Support 2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	1	44
16	Support 3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	36
17	Keuangan 1	5	5	4	5	1	5	5	5	4	2	41
18	Keuangan 2	4	4	3	4	5	4	5	4	4	2	39
19	Peren. Akses 1	5	4	4	4	3	5	4	4	4	2	35
20	Peren. Akses 2	4	3	4	3	3	5	4	4	4	1	35
21	Peren. Akses 3	5	3	5	3	4	5	5	5	5	1	40
22	C. Service 1	4	5	4	4	4	4	3	4	3	2	37
23	C. Service 2	5	3	4	3	4	5	5	5	4	2	40
24	C. Service 3	5	5	5	3	5	5	4	4	5	1	42
25	C. Service 4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	1	43
26	C. Service 5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	2	42
27	C. Service 6	4	4	4	4	3	5	5	5	5	1	40
28	C. Service 7	5	5	3	3	5	5	5	5	5	1	42
29	C. Service 8	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	38
30	C. Service 9	5	5	5	4	5	4	4	5	5	1	43

Lampiran II. (Lanjutan)

Skor Kuisener Variabel Prestasi Kerja Karyawan

No	Dinas	Prestasi Kerja Karyawan					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1	Kesekretariatan 1	4	4	4	4	4	20
2	Kesekretariatan 2	5	5	5	5	5	25
3	Kesekretariatan 3	5	5	5	5	5	25
4	Kesekretariatan 4	5	5	5	5	4	24
5	Jaringan akses 1	4	4	4	4	4	20
6	Jaringan akses 2	5	5	5	4	4	23
7	Jaringan akses 3	5	5	5	4	5	24
8	Jaringan akses 4	5	4	5	4	5	23
9	Jaringan akses 5	4	5	5	5	4	23
10	Jaringan akses 6	5	5	5	5	5	25
11	Marketing 1	5	5	5	5	4	24
12	Marketing 2	5	5	5	5	5	25
13	Marketing 3	4	5	4	4	4	21
14	Support 1	5	4	5	5	5	24
15	Support 2	5	5	5	5	5	25
16	Support 3	4	4	5	4	4	21
17	Keuangan 1	5	4	5	5	4	23
18	Keuangan 2	4	4	4	4	4	20
19	Peren. Akses 1	4	5	4	4	4	21
20	Peren. Akses 2	4	4	4	4	3	19
21	Peren. Akses 3	5	4	5	4	4	22
22	C. Service 1	4	4	4	4	4	20
23	C. Service 2	5	4	5	4	4	22
24	C. Service 3	5	4	4	4	4	21
25	C. Service 4	5	4	5	4	4	22
26	C. Service 5	5	4	5	5	5	24
27	C. Service 6	4	4	4	4	4	20
28	C. Service 7	5	5	5	5	5	25
29	C. Service 8	4	5	5	4	4	22
30	C. Service 9	5	5	5	5	5	25

Lampiran III. Hasil Perhitungan Uji Validitas dan Reliabilitas (Nilai Alpha)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BUTIR1	123,8333	45,3161	,3690	,6415
BUTIR2	123,9333	45,1678	,3318	,6376
BUTIR3	124,0333	43,2747	,5078	,6219
BUTIR4	124,3000	46,6310	,3113	,6752
BUTIR5	124,2333	47,7713	,3159	,6716
BUTIR6	124,1333	46,8782	,3758	,6594
BUTIR7	124,0000	50,4138	,3155	,6843
BUTIR8	123,8000	48,2345	,3295	,6675
BUTIR9	124,0667	47,1678	,4474	,6625
BUTIR10	123,3333	46,3678	,3091	,6469
BUTIR11	123,4000	46,5241	,3359	,6528
BUTIR12	123,4000	45,9724	,3893	,6482
BUTIR13	123,4333	42,3920	,4607	,6203
BUTIR14	123,4667	43,0851	,4006	,6268
BUTIR15	123,5000	44,3276	,3752	,6397
BUTIR16	123,3667	44,5161	,3075	,6388
BUTIR17	123,5000	46,0517	,3877	,6483
BUTIR18	123,4000	46,3172	,3925	,6480
BUTIR19	123,4667	45,2230	,3117	,6398
BUTIR20	123,4667	44,1195	,3792	,6316
BUTIR21	123,2333	48,3230	,3106	,6610
BUTIR22	123,3000	47,3207	,3273	,6548

Lampiran III. (Lanjutan)

BUTIR23	123,2000	45,8897	,3656	,6394
BUTIR24	123,3667	43,5506	,5051	,6234
BUTIR25	123,6667	46,5057	,4887	,6594
BUTIR26	123,4000	47,0069	,3123	,6552
BUTIR27	123,2000	45,2690	,3982	,6355
BUTIR28	123,1333	46,1195	,3508	,6408
BUTIR29	123,2667	45,0989	,4734	,6327
BUTIR30	123,3333	46,5747	,3484	,6456

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 30

Alpha (r hitung) = 0,6552

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PNGMBG N, PLTIHAN <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: P.KERJA

**Model Summary<sup>a</sup>**

a. Dependent Variable: P.KERJA

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	PLTIHAN	,848	1,179
	PNGMBGN	,848	1,179

a. Dependent Variable: P.KERJA

**Coefficient Correlations**

Model		PNGMBGN	PLTIHAN
1	Correlations	1,000	-,390
			1,000
	Covariances	6,269E-03	-1,60E-03
		-1,597E-03	2,677E-03

a. Dependent Variable: P.KERJA

**Collinearity Diagnostics**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	PNGMBGN
1	1	2,993	1,000	,00	,00
2	2	4,010E-03	27,319	,04	,89
3	3	2,954E-03	31,833	,96	,11

a. Dependent Variable: P.KERJA

Lampiran V. Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi, Uji F, Uji t

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PNGMBG N, PLTIHAN <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: P.KERJA

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P.KERJA	22,60	1,94	30
PLTIHAN	58,43	4,95	30
PNGMBGN	40,63	3,23	30

**REGRESI LINEAR BERGANDA**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		Beta	ts		
1	(Constant)	,806	3,458			,233	,818
	PLTIHAN	,125	,052	,319		2,419	,023
	PNGMBGN	,356	,079	,594		4,501	,000

a. Dependent Variable: P.KERJA

**KORELASI BERGANDA (KOEFSIEN DETERMINASI BERGANDA)**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,776 <sup>a</sup>	,602	,572	1,27

a. Predictors: (Constant), PNGMBGN, PLTIHAN

b. Dependent Variable: P.KERJA

Correlations

	P.KERJA	PLTIHAN	PNGMBGN
Pearson Correlation	1,000	,550	,718
		1,000	,390
			1,000
Sig. (1-tailed)		,001	,000
			,017
N	30	30	30
	30	30	30
	30	30	30

NILAI F HITUNG

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	65,718	2	32,859	20,404	,000 <sup>a</sup>
Regression	43,482	27	1,610		
Residual	109,200	29			
Total					

a. Predictors: (Constant), PNGMBGN, PLTIHAN

b. Dependent Variable: P.KERJA

**NILAI t HITUNG**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients		t	Sig.
	B			Beta			
1	(Constant)	,806	3,458			,233	,818
	PLTIHAN	,125	,052	,319		2,419	,023
	PNGMBGN	,356	,079	,594		4,501	,000

a. Dependent Variable: P.KERJA

LAMPIRAN VI.

DAFTAR NILAI KRITIS PEARSON PRODUK MOMEN (PPM) (r)

df	Tingkat Signifikansi dari One-Tailed Test				df	Tingkat Signifikansi dari One-Tailed Test			
	.05	.025	.01	.005		.05	.025	.01	.005
1	.988	.997	.9995	.9999	24	.330	.388	.453	.496
2	.900	.950	.980	.990	26	.317	.374	.437	.479
3	.805	.878	.934	.959	28	.306	.361	.423	.463
4	.729	.811	.882	.917	30	.296	.349	.409	.449
5	.669	.755	.833	.875	35	.275	.325	.381	.418
6	.622	.707	.789	.834	40	.257	.304	.358	.393
7	.582	.666	.750	.798	45	.243	.288	.339	.372
8	.549	.632	.716	.765	50	.231	.273	.322	.354
9	.521	.602	.685	.735	55	.220	.261	.307	.339
10	.497	.576	.658	.708	60	.211	.250	.295	.325
11	.476	.553	.634	.684	70	.195	.232	.274	.302
12	.458	.532	.612	.661	80	.183	.217	.256	.283
13	.441	.514	.592	.641	90	.173	.205	.242	.267
14	.426	.497	.574	.623	100	.164	.195	.230	.254
15	.412	.482	.558	.606	120	.150	.178	.210	.232
16	.400	.468	.542	.590	150	.134	.159	.189	.208
17	.389	.456	.529	.575	200	.116	.138	.164	.181
18	.378	.444	.516	.561	300	.095	.113	.134	.148
19	.369	.433	.503	.549	400	.082	.098	.116	.128
20	.360	.423	.492	.537	500	.073	.088	.104	.115
22	.344	.404	.472	.515	1000	.052	.062	.073	.081

\* Lampiran X diambil dari Fisher dan Yates: *Statistical Tables for Biological, Agricultural and Medical Research* diterbitkan oleh Longman Group Ltd, London (sebelumnya diterbitkan oleh Oliver dan Boyd Ltd, Edinburgh) dengan seizin penulis dan penerbit serta diadaptasi dari buku E. W. Minium dan R. B. Clarke: *Elements of Statistical Reasoning*, John Wiley and Sons, 1982 (sebelumnya dari penerbit lain).

NILAI F TABEL

LAMPIRAN VII.

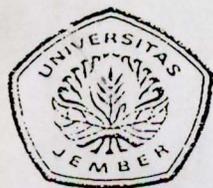
$V_1 = dk$ penyebut	$V_2 = dk$ pembilang																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	∞
24	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,43	2,36	2,30	2,26	2,22	2,18	2,13	2,09	2,02	1,98	1,94	1,89	1,86	1,82	1,80	1,76	1,74	1,73
25	7,82	5,61	4,72	4,22	3,90	3,67	3,50	3,36	3,25	3,17	3,09	3,03	2,93	2,85	2,74	2,66	2,58	2,49	2,44	2,36	2,33	2,27	2,23	2,21
26	4,24	3,38	2,99	2,76	2,60	2,49	2,41	2,34	2,28	2,24	2,20	2,16	2,11	2,06	2,00	1,96	1,92	1,87	1,84	1,80	1,77	1,74	1,72	1,71
27	7,77	5,57	4,68	4,18	3,86	3,63	3,46	3,32	3,21	3,13	3,05	2,99	2,89	2,81	2,70	2,62	2,54	2,45	2,40	2,32	2,29	2,23	2,19	2,17
28	4,22	3,37	2,99	2,74	2,59	2,47	2,39	2,32	2,27	2,22	2,18	2,15	2,10	2,05	1,99	1,95	1,90	1,85	1,82	1,78	1,76	1,72	1,70	1,69
29	7,72	5,53	4,64	4,14	3,82	3,59	3,42	3,29	3,17	3,09	3,02	2,96	2,86	2,77	2,66	2,58	2,50	2,41	2,36	2,28	2,25	2,19	2,15	2,13
30	4,21	3,35	2,96	2,73	2,57	2,46	2,37	2,30	2,25	2,20	2,16	2,13	2,08	2,03	1,97	1,93	1,88	1,84	1,80	1,76	1,74	1,71	1,68	1,67
32	7,68	5,49	4,60	4,11	3,79	3,56	3,39	3,26	3,14	3,06	2,98	2,93	2,83	2,74	2,63	2,55	2,47	2,38	2,33	2,25	2,21	2,16	2,12	2,10
34	4,20	3,34	2,95	2,71	2,56	2,44	2,36	2,29	3,24	2,21	2,16	2,12	2,09	2,04	1,99	1,93	1,89	1,84	1,79	1,76	1,72	1,69	1,66	1,62
36	7,64	5,45	4,57	4,07	3,76	3,53	3,36	3,23	3,11	3,03	2,95	2,90	2,80	2,71	2,60	2,52	2,44	2,35	2,30	2,22	2,18	2,13	2,09	2,05
38	4,18	3,33	2,93	2,70	2,54	2,43	2,35	2,28	2,22	2,18	2,14	2,10	2,05	2,00	1,94	1,90	1,85	1,80	1,77	1,73	1,71	1,68	1,65	1,64
40	7,60	5,52	4,54	4,04	3,73	3,50	3,33	3,20	3,08	3,00	2,92	2,87	2,77	2,68	2,57	2,49	2,41	2,32	2,27	2,19	2,15	2,10	2,06	2,03
42	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,34	2,27	2,21	2,16	2,12	2,09	2,04	1,99	1,93	1,89	1,84	1,79	1,76	1,72	1,69	1,66	1,64	1,62
44	7,56	5,39	4,51	4,02	3,70	3,47	3,30	3,17	3,06	2,98	2,90	2,84	2,74	2,66	2,55	2,47	2,38	2,29	2,24	2,16	2,13	2,07	2,03	2,01
46	4,15	3,30	2,90	2,67	2,51	2,40	2,32	2,25	2,19	2,14	2,10	2,07	2,02	1,97	1,91	1,86	1,82	1,76	1,74	1,69	1,67	1,64	1,61	1,59
48	7,50	5,34	4,46	3,97	3,66	3,42	3,25	3,12	3,01	2,94	2,86	2,80	2,70	2,62	2,51	2,42	2,34	2,25	2,20	2,12	2,08	2,02	1,98	1,96
50	4,13	3,28	2,88	2,65	2,49	2,38	2,30	2,23	2,17	2,12	2,08	2,05	2,00	1,95	1,89	1,84	1,80	1,74	1,71	1,67	1,64	1,61	1,59	1,57
52	7,44	5,29	4,42	3,93	3,61	3,38	3,21	3,08	2,97	2,89	2,82	2,76	2,66	2,58	2,47	2,38	2,30	2,21	2,15	2,08	2,04	1,98	1,94	1,91
54	4,11	3,26	2,86	2,63	2,48	2,36	2,28	2,21	2,15	2,10	2,06	2,03	1,89	1,93	1,87	1,82	1,78	1,72	1,69	1,65	1,62	1,59	1,56	1,55
56	7,39	5,25	4,38	3,89	3,58	3,35	3,18	3,04	2,94	2,86	2,78	2,72	2,62	2,54	2,43	2,35	2,26	2,17	2,12	2,04	2,00	1,94	1,90	1,87
58	4,10	3,25	2,85	2,62	2,46	2,35	2,26	2,19	2,14	2,09	2,05	2,02	1,96	1,92	1,85	1,80	1,76	1,71	1,67	1,63	1,60	1,57	1,54	1,53
60	7,35	5,21	4,34	3,86	3,54	3,32	3,15	3,02	2,91	2,82	2,75	2,69	2,59	2,51	2,40	2,32	2,22	2,14	2,08	2,00	1,97	1,90	1,86	1,84
62	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,07	2,04	2,00	1,95	1,90	1,84	1,79	1,74	1,69	1,66	1,61	1,59	1,55	1,53	1,51
64	7,31	5,18	4,31	3,83	3,51	3,29	3,12	2,99	2,88	2,80	2,73	2,66	2,56	2,49	2,37	2,29	2,20	2,11	2,05	1,97	1,94	1,88	1,84	1,81
66	4,07	3,22	2,83	2,59	2,44	2,32	2,24	2,17	2,11	2,06	2,02	1,99	1,94	1,89	1,82	1,78	1,73	1,68	1,64	1,60	1,57	1,54	1,51	1,49
68	7,27	5,15	4,29	3,80	3,49	3,26	3,10	2,96	2,86	2,77	2,70	2,64	2,54	2,46	2,35	2,26	2,17	2,08	2,02	1,94	1,91	1,85	1,80	1,78
70	4,06	3,21	2,82	2,58	2,43	2,31	2,23	2,16	2,10	2,05	2,01	1,98	1,92	1,88	1,81	1,76	1,72	1,66	1,63	1,58	1,56	1,52	1,50	1,48
72	7,24	5,12	4,26	3,78	3,46	3,24	3,07	2,94	2,84	2,75	2,68	2,62	2,52	2,44	2,32	2,24	2,15	2,06	2,00	1,92	1,88	1,82	1,78	1,75

LAMPIRAN VIII.

NILAI KRITIS DISTRIBUSI t...  
(lanjutan)

$\alpha$ for Two-Tailed Test						
df	.25	.10	.05	.025	.01	.005
1	1.000	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657
2	0.816	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	0.765	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	0.741	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	0.727	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	0.718	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	0.711	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	0.706	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	0.703	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	0.700	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	0.697	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	0.695	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	0.694	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	0.692	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	0.691	1.341	1.753	2.132	2.602	2.947
16	0.690	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	0.689	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	0.688	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	0.688	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	0.687	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	0.686	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	0.686	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	0.685	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	0.685	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	0.684	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	0.684	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	0.684	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	0.683	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	0.683	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
30	0.683	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750
40	0.681	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704
60	0.679	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660
120	0.677	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617
$\infty$	0.674	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576

\* Lampiran III diambil dari Fisher dan Yates: *Statistical Tables for Biological, Agricultural and Medical Research* diterbitkan oleh Longman Group Ltd, London (sebelumnya diterbitkan oleh Oliver and Boyd Ltd, Edinburgh) dengan seijin penulis dan penerbit, serta diadaptasi dari buku E. W. Minium dan R. B. Clarke: *Elements of Statistical Reasoning*, John Wiley and Sons, 1982 (sebelumnya dari penerbit lain).



Nomor : 761 / J25.3.1/PL 5/2003  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan Penelitian

29 Maret 2003

Kepada : Yth. Pemimpin  
PT. TELKOM CABANG JEMBER  
di -

J E M B E R .

Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ekonomi Universitas Jember No. 1003/J25.1.4/PL.5/2003 tanggal 28 Maret 2003. perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : BAMBANG DWI CAHYONO / 99-329  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Manajemen  
Alamat : Jl. A. Yani No. 24 Kertosono.  
Judul Penelitian : Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan.  
Lokasi : PT. Telkom Cabang Jember.  
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.



Dr. H. T. Sutikto, MSc  
NIP. 131 131 022

Tembusan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip.



# **SURAT KETERANGAN**

**NO.Tel.958/PD620/RE5/D04-07/2003**

Yang bertanda tangan di bawah ini, menerangkan bahwa:

Nama : Bambang Dwi Cahyono  
Tempat & tanggal lahir : Nganjuk, 3 Maret 1981  
NIM : 990810201329  
Institusi : Universitas Jember  
Jurusan : Manajemen

Yang bersangkutan benar-benar telah melaksanakan penelitian mulai tanggal 14 April 2003 sampai dengan 14 Juni 2003 di PT. Telkom-Kandatel Jember.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 14 Juni 2003

MANAGER SUPPORT

4<sup>10</sup>/<sub>6</sub> 03. **KARYANA**  
NIK: 581229

